

Guerre de l'information : modélisation d'une base de données d'analyse de cas

EGE Ecole de Guerre
Economique



**MBA Management Stratégique et Intelligence Economique
MSIE 31**

DECEMBRE 2019

Auteurs

Marc MENGUY

Olivier PICHOT

Avec la participation de

Marius ANAGONOU

Edouard DOTOU

Arnaud KADIO

Sous la direction de

Christian HARBULOT

Ce document d'analyse, d'opinion, d'étude et/ou de recherche a été réalisé par un (ou des) membre(s) de l'Association de l'Ecole de Guerre Economique. Préalablement à leurs publications et/ou diffusions, elles ont été soumises au Conseil scientifique de l'Association. L'analyse, l'opinion et/ou la recherche reposent sur l'utilisation de sources éthiquement fiables mais l'exhaustivité et l'exactitude ne peuvent être garanties. Sauf mention contraire, les projections ou autres informations ne sont valables qu'à la date de la publication du document, et sont dès lors sujettes à évolution ou amendement dans le temps.

Le contenu de ces documents et/ou études n'a, en aucune manière, vocation à indiquer ou garantir des évolutions futures. Le contenu de cet article n'engage la responsabilité que de ses auteurs, il ne reflète pas nécessairement les opinions du (des) employeur(s), la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris celui de gouvernements, d'administrations ou de ministères pouvant être concernés par ces informations. Et, les erreurs éventuelles relèvent de l'entière responsabilité des seuls auteurs.

Les droits patrimoniaux de ce document et/ou étude appartiennent à l'Association, voire un organisme auquel les sources auraient pu être empruntées. Toute utilisation, diffusion, citation ou reproduction, en totalité ou en partie, de ce document et/ou étude ne peut se faire sans la permission expresse du(es) rédacteur(s) et du propriétaire des droits patrimoniaux.

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce rapport.

Tout d'abord, nous adressons nos remerciements à Christian HARBULOT, directeur de l'EGE, pour son écoute, ses conseils et la mise à disposition d'une base documentaire considérable.

Nous tenons à remercier vivement Xavier LEPAGE, professeur associé, pour nous avoir aidé à comprendre les problématiques de déstabilisations des entreprises et avoir réorienté notre étude vers la construction de cette méthodologie. Il nous a transmis de nombreux et précieux conseils tout au long des travaux de recherche et de construction du modèle.

Nous remercions également le réseau des anciens de l'EGE, pour les échanges et la mise à disposition de leurs travaux précédents, qui nous ont permis de tester notre modèle et d'élargir les champs d'investigations possibles par notre méthodologie, et tout particulièrement, Jérôme LAPREE, Augustin DE COLNET et Laurent BARRAT. Ces trois étudiants de l'EGE nous ont fourni à la fois des conseils avisés et des sources fondamentales qui ont contribué à l'élaboration de cet outil.

Enfin, nous remercions l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'EGE pour leur soutien et leurs conseils tout au long de la formation.

Préambule

Il est apparu après concertation avec l'équipe pédagogique et travail sur l'analyse de cas que la création d'outil d'analyse présentait une certaine pertinence, et ce à plusieurs niveaux.

D'une part, s'il agit de compléter le considérable travail d'analyse existant, fruit d'une capitalisation de connaissance de 22 ans d'existence de l'Ecole de Guerre Economique.

Dans une optique de valorisation de la connaissance, nous avons identifié un besoin de consolidation et d'organisation de la connaissance, sous un angle statistique : d'un point de vue quantitatif mais aussi qualitatif.

Un angle quantitatif

Nous ne disposons aujourd'hui pas d'outils de synthèse, d'analyse statistique et de visualisation permettant :

- mesurer l'évolution dans l'espace,
- identifier les grandes zones de ciblage des attaquants,
- mesurer l'évolution dans le temps,
- quantifier l'ampleur des attaques en termes financiers, matériels, humains,...
- identifier les angles morts,
- en somme : cartographier nos forces et faiblesses à une échelle à la fois macro et micro.

Un angle qualitatif

Nous ne disposons pas plus d'outils recensant une qualification de la nature des attaques, les acteurs impliqués et leur mode opératoire :

- qui sont-ils ?
- les motivations ?

Il s'agit également de pouvoir tirer parti de cet outil dans une optique pédagogique à destination des entreprises.

Par un retour d'expérience mutuel, cet outil en complément d'autres éléments d'analyse a pour but de sensibiliser les entreprises françaises à ce type de problématiques.

Les limites de la méthode :

L'alimentation de cette base de données ne concerne que des cas de déstabilisation connus, prenant en compte les éléments accessibles en source ouverte, donc incomplets. Les cas pour lesquels les entreprises sont restées discrètes ne peuvent figurer dans cette base.

Sommaire

| | |
|--|----|
| Remerciements | 3 |
| Préambule | 4 |
| Liste des graphiques | 7 |
| Introduction - Méthodologie de construction | 9 |
| 1°) Présentation de la Grille | 10 |
| 1.1°) Analyse générale | 11 |
| QUI ? | 11 |
| QUAND ? | 12 |
| OÙ ? | 13 |
| QUOI ? | 13 |
| COMMENT ? | 14 |
| POURQUOI ? | 14 |
| 1.2°) Analyse spécifique | 15 |
| QUELS ECHIQUIERS / DIMENSIONS ? | 15 |
| POSITIONNEMENT DES ACTEURS | 15 |
| LIENS ENTRE LES ACTEURS | 16 |
| NATIONALITE DES ACTEURS | 17 |
| ORIGINE DE L'ATTAQUE | 17 |
| RESSOURCES | 17 |
| 1.3°) CONCLUSIONS | 18 |
| IMPACTS – RESILIENCE | 18 |
| PREDICTIBILITE | 19 |
| CONTRE-ATTAQUE | 19 |
| SYNTHESE | 21 |
| 2°) Etude de cas : Exemples d'analyse au travers de l'utilisation de la grille | 22 |
| 3°) Modélisation de la base de données : | 24 |
| Les apports de la création d'une base : schéma des objectifs | 24 |

| | |
|---|----|
| 3.1°) Les enjeux de la base | 24 |
| 3.2°) Fiche de synthèse..... | 25 |
| 3.3°) Architecture de la base de données | 26 |
| 4°) Implémentation et mise à jour de la base de données..... | 28 |
| 4.1°) structuration et maintenance de la base de données..... | 28 |
| Le point fondamental : la qualification et la manipulation des données (ajouter, supprimer, retrouver des données)..... | 28 |
| L'indexation des fichiers de grille d'analyse..... | 29 |
| L'entrepôt de données | 29 |
| La gestion de la base de données | 29 |
| Le partage et l'accessibilité des données | 30 |
| Alimentation de la base | 30 |
| 4.2°) manuel d'utilisation de l'outil | 31 |
| Une page sommaire | 31 |
| Base source | 32 |
| Recherche dans la base par mots clés | 32 |
| Recherche par « pager » | 33 |
| 4.3°) Illustration des résultats | 35 |
| Graphiques et visualisation | 35 |
| 4.4°) Utilisation opérationnelle pour les entreprises | 37 |
| 5°) L'étape suivante : création d'une plateforme..... | 38 |
| 5.1°) Les limites d'Excel | 38 |
| l'absence de contrôle automatique des données..... | 38 |
| la sécurisation des données | 39 |
| la complexité de la maintenance | 39 |
| un logiciel instable quand la quantité de données grossit de manière conséquente | 39 |
| 5.2°) Les pistes de logiciels possibles | 39 |
| Conclusions - Prospectives..... | 43 |
| Annexes..... | 46 |
| Annexe 1 : Typologie des Risques / Grille Augustin DE COLNET | 47 |
| Annexe 2 : Fiches de Synthèse des cas abordés dans la partie 2..... | 48 |

Liste des graphiques

| | |
|--|----|
| Figure 1 : analyse generale_ quoi | 11 |
| Figure 2 : analyse générale_ quand ? | 12 |
| Figure 3 : analyse générale_ où ? | 13 |
| Figure 4 : analyse générale_ quoi ? | 13 |
| Figure 5 : analyse générale_ comment ? | 14 |
| Figure 6 : analyse générale_ pourquoi ? | 14 |
| Figure 7 : analyse spécifique_ échiquiers | 15 |
| Figure 8 : analyse spécifique_ positionnement des acteurs | 16 |
| Figure 9 : analyse spécifique_ liens entre les acteurs | 16 |
| Figure 10 : analyse spécifique_ nationalités des acteurs | 17 |
| Figure 11 : analyse spécifique_ origine de l'attaque | 17 |
| Figure 12 : analyse spécifique- ressources des attaquants | 18 |
| Figure 13 : conclusions_ résilience | 18 |
| Figure 14 : conclusions_ prédictibilité | 19 |
| Figure 15 : conclusions_ contre-attaque | 20 |
| Figure 16 : synthèse | 21 |
| Figure 17 : schéma des objectifs de la base de données | 24 |
| Figure 18 : fiche de synthèse | 25 |
| Figure 19 : résumé de la grille de saisie | 26 |
| Figure 20 : schéma du cycle de circulation de l'information | 27 |
| Figure 21 : intégration au sein de l'enseignement pédagogique | 29 |
| Figure 22 : page de connexion au cloud ege | 30 |
| Figure 23 : exemples de visualisation des résultats de la base | 31 |
| Figure 24 : page de sommaire de la base | 31 |
| Figure 25 : page de recherche de la base | 32 |
| Figure 26 : page de résultat de la recherche | 33 |
| Figure 27 : page de synthèse de l'analyse | 33 |
| Figure 28 : fiche de synthèse de l'analyse de cas | 34 |
| Figure 29 : mapping analyse de cas | 35 |

Figure 30 : tableau de bord.....36

Figure 31 : recherche multicritère37

Figure 32 : page d'accueil du logiciel « Tableau Software ».....41

Figure 33 : page « tableau / intelligence artificielle »41

Figure 34 : exemple de data visualisation par exemple « Tableau Software »42

Figure 35 : autres exemples de data visualisation par « Power Bi » et « Microsoft Dynamics ».....42

Figure 36 : chaine de valeur de la base de données.....44

Introduction - Méthodologie de construction

A chaque cas analysé correspond une grille d'analyse. Dans un souci de simplicité et de souplesse d'utilisation, la grille a été construite sous format Excel.

Elle est structurée comme suit :

- **Un sommaire** comportant des liens hypertexte pour chaque sous-partie, permettant de naviguer dans la feuille.
- **Trois niveaux d'analyse** (général, spécifique et conclusions) intégrant des supports de cartographie modifiables, à renseigner, à chaque étape.
- **Une feuille annexe** rassemblant les listes de champs et valeurs.

L'objectif est double : d'une part s'appuyer sur un support pour clarifier l'analyse des cas, centraliser l'ensemble des informations collectées d'autre part.

Dans un second temps, chaque grille renseignée vient se consolider dans une base, centralisant l'ensemble des informations répertoriées et conclusions produites.

Et enfin il serait pertinent d'adosser cette base à un outil de data visualisation, intégrant un moteur de recherche, afin de permettre l'enrichissement de la base et de rendre son exploitation dynamique.

-Nous allons ensuite tester cette grille au travers de différents cas, afin de l'améliorer de manière empirique.

-Bâtir un manuel d'utilisation

-Structurer l'ébauche d'une base qui aura pour but de centraliser les cas traités par les différentes promotions.

1°) Présentation de la Grille

1/ ANALYSE GENERALE

- 1/ QUI? Les parties prenantes
- 2/ QUAND? La chronologie des évènements
- 3/ OU? Les pays impliqués
- 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque
- 5/ COMMENT ? Le mode opératoire
- 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés

2/ ANALYSE SPECIFIQUE

- 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS
- 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS
- 3/ LIENS ENTRE LES ACTEURS
- 4/ NATIONALITE DES ACTEURS
- 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE
- 6/ RESSOURCES

3/ CONCLUSIONS

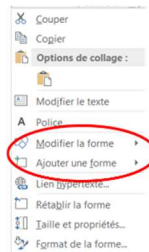
- 1 / IMPACTS - RESILIENCE
- 2/ PREDICTIBILITE
- 3/ CONTRE ATTAQUE
- 4/ SYNTHESE

1.1°) Analyse générale

Le renseignement de la grille se fait uniquement dans les zones de champs grisées. Chaque étape se renseigne au moyen de menus déroulants, afin de sélectionner les critères pour remplir les différents champs d'analyse, du général au particulier.

Les modifications des formes et schémas d'analyse se réalisent de la manière suivante :

- Pour ajouter un nouvel élément : Clic droit de la souris > ajouter forme/modifier forme, Cf. le visuel reproduit ci-dessous :



QUI ?

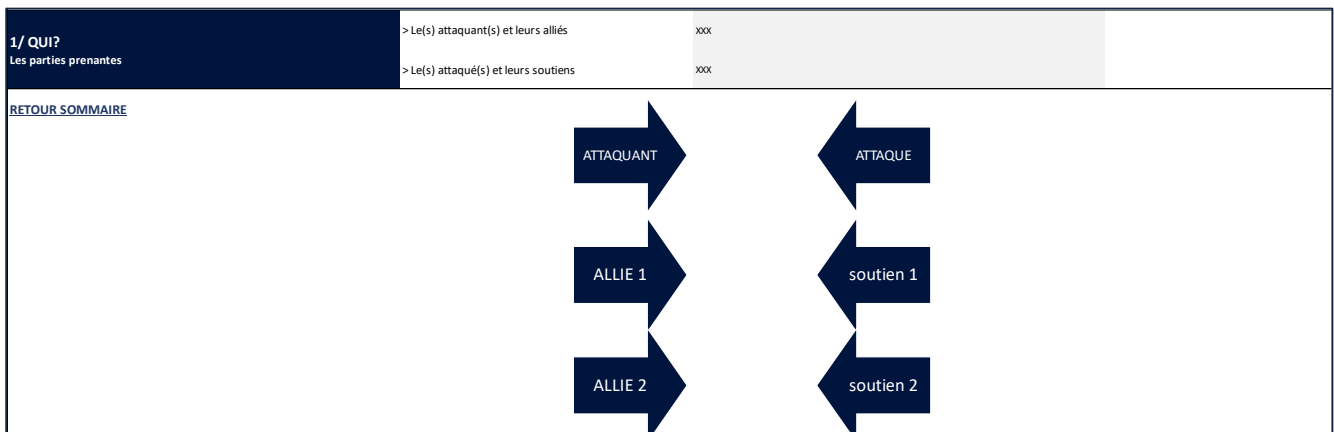


FIGURE 1 : ANALYSE GENERALE_QUOI

Les parties prenantes sont représentées par l'ensemble des acteurs clés et les relais concernés par un marché ciblé ou pouvant l'impacter. Une analyse typique des parties prenantes se conduit en prenant en compte quatre composantes :

- le système politique du pays où se déroule l'attaque,
- les pays dont sont issus les principaux concurrents,
- le système concurrentiel
- et le système sociétal.

Les parties prenantes peuvent être classées selon la nature et la qualité du lien qu'elles ont avec l'entreprise. Nous retrouvons celles qui ont des relations contractuelles et formelles avec l'entreprise à savoir les propriétaires, employés, fournisseurs et clients et d'autres tel que les médias, les consommateurs, les autorités publiques

Les parties prenantes peuvent avoir une influence potentielle.

Il existe aussi les alliés et soutiens, qui par leur rôle, permettent de créer les conditions favorables pour gagner la bataille et contrer les diverses influences mises en place par les concurrents. En d'autres termes, ils matérialisent une capacité à développer des sphères d'influence et démultiplier l'efficacité de leur action.

Les parties prenantes regroupent à la fois :

- ✓ Le(s) attaquants(s) et leurs alliés : Entreprises, Etats,
- ✓ Le(s) attaqué(s) et leurs soutiens : Entreprises, Etats.

QUAND ?

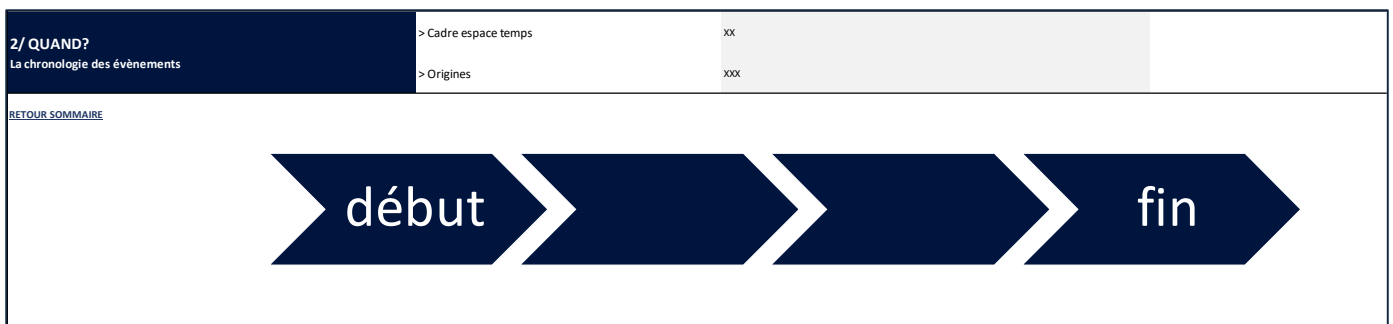


FIGURE 2 : ANALYSE GENERALE_ QUAND ?

L'espace temporel de l'interaction entre les parties prenantes au travers de la chronologie des événements se décompose en :

- ✓ Cadre espace-temps : dès que la partie attaquée constate les faits et décide d'appliquer le principe de la réciprocité ;
- ✓ Origine : Lorsque l'attaquant constate une infériorité dans un domaine donné et décide d'initier une action en vue de prendre l'avantage sur la partie attaquée.

OÙ ?



FIGURE 3 : ANALYSE GENERALE_ OÙ ?

Le lieu de déroulement des interactions entre les acteurs se caractérise par :

- ✓ Les zones géographiques impliquées dans l'attaque : soit le lieu de résidence de la partie attaquée ou dans sa zone d'influence ;
- ✓ La nationalité des parties prenantes : de nationalités différentes pour le cas des Etats et de même ou de différente(s) nationalité(s) pour le cas des entreprises.

QUOI ?

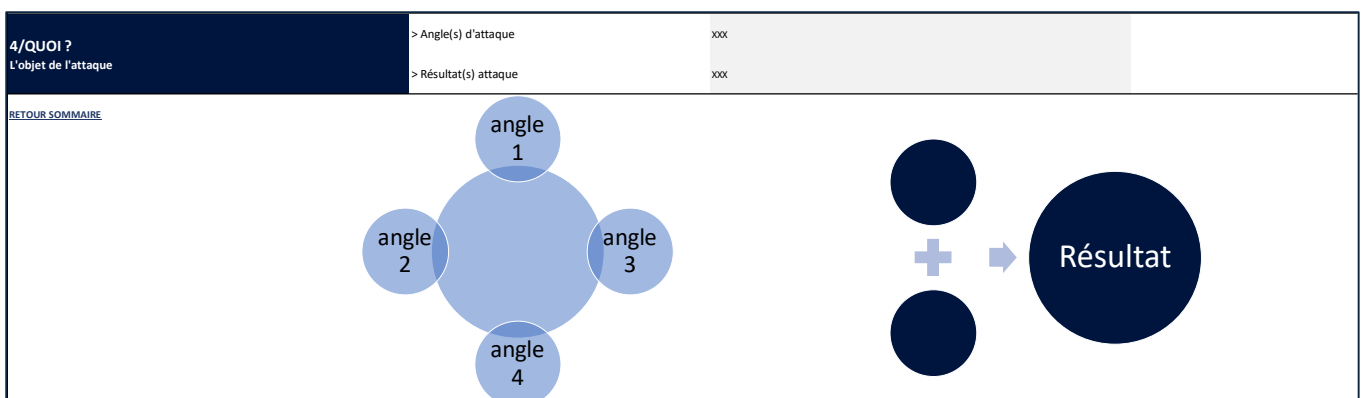


FIGURE 4 : ANALYSE GENERALE_ QUOI ?

Le quoi correspond à l'objet de l'attaque et l'impact qu'elle peut provoquer sur la renommée, les produits ou l'outil de production.

COMMENT ?

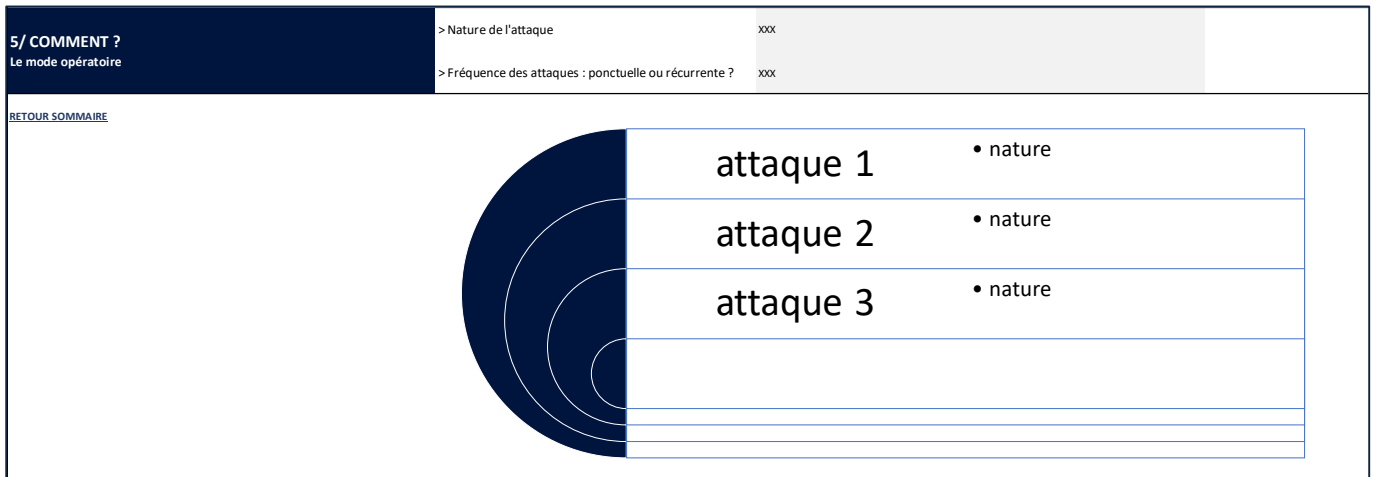


FIGURE 5 : ANALYSE GENERALE_ COMMENT ?

Les conditions de déroulement de l'attaque permettent la collecte des données sur la nature et la fréquence des jeux d'acteurs :

- ✓ La nature de l'attaque peut être physique (cas d'une guerre d'intérêt économique), lobby, introduction de produits concurrents ;
- ✓ La fréquence des attaques peut être récurrente ou ponctuelle.

POURQUOI ?

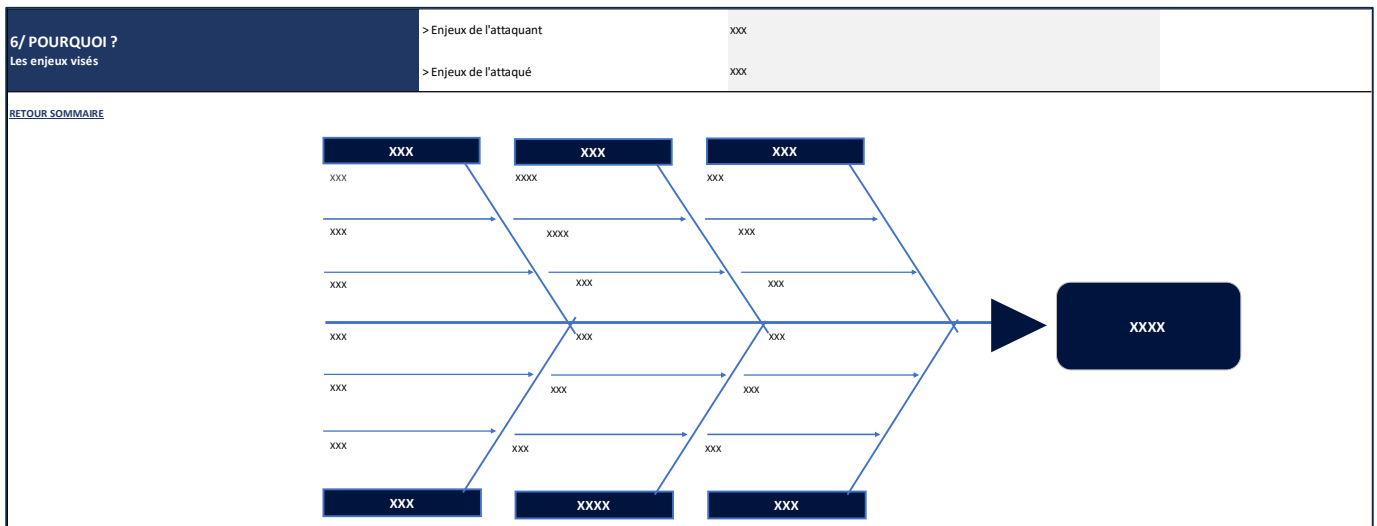


FIGURE 6 : ANALYSE GENERALE_ POURQUOI ?

La motivation des parties prenantes permet de disposer des données sur les enjeux de chaque acteur :

- ✓ Enjeux de l'attaquant : prendre le contrôle d'un domaine particulier ou étendre sa sphère d'influence ;
- ✓ Enjeux de l'attaqué : maintenir sa position et même supprimer la menace.

1.2°) Analyse spécifique

QUELS ECHIQUIERS / DIMENSIONS ?

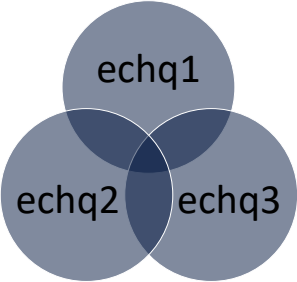
Les échiquiers sont une représentation de l'information qui peut être utilisée pour mieux cerner les liens directs et indirects entre les acteurs mais aussi à faire ressortir les lignes directrices d'une action d'influence ou d'une opération d'information.

L'objectif est, d'une part, de permettre une meilleure visibilité et lisibilité des jeux d'acteurs et des enjeux présents, et d'autre part, étudier l'évolution de ces derniers. L'étude des échiquiers d'analyse stratégique des rapports de force informationnels concourt alors à l'élaboration de scénarii, par la prospection des évolutions possibles des interactions et relations entre acteurs et ainsi aboutir à la mise en place ou modification d'une stratégie.

Nous distinguons plusieurs types d'échiquier à savoir :

- Un échiquier sociétal,
- Un échiquier concurrentiel,
- Un échiquier politique / Institutionnel,
- Un échiquier écologique,
- Un échiquier technologique.

| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | Type d'échiquier | Précisions |
|---------------------------------|-------------------------|------------|
| RETOUR SOMMAIRE | ECOLOGIQUE | |
| | ECONOMIQUE | |
| | LEGAL | |
| | POLITICO/INSTITUTIONNEL | |
| | SOCIÉTÉ CIVILE | |
| | TECHNOLOGIE | |



The figure shows a table with a header row and six data rows. The first cell of the first row contains a link 'RETOUR SOMMAIRE'. The table lists six types of chessboards: ECOLOGIQUE, ECONOMIQUE, LEGAL, POLITICO/INSTITUTIONNEL, SOCIÉTÉ CIVILE, and TECHNOLOGIE. Below the table is a Venn diagram consisting of three overlapping circles labeled echq1, echq2, and echq3.

FIGURE 7 : ANALYSE SPECIFIQUE_ ECHIQUIERS

POSITIONNEMENT DES ACTEURS

La socio dynamique des acteurs permet de comprendre leur position réelle :

- Les acteurs engagés et coopérants prennent des initiatives ; l'observation de ces derniers permet de déceler les jeux d'influence entre eux.
- Les acteurs intéressés et minimalistes qui ne prennent pas d'initiative.

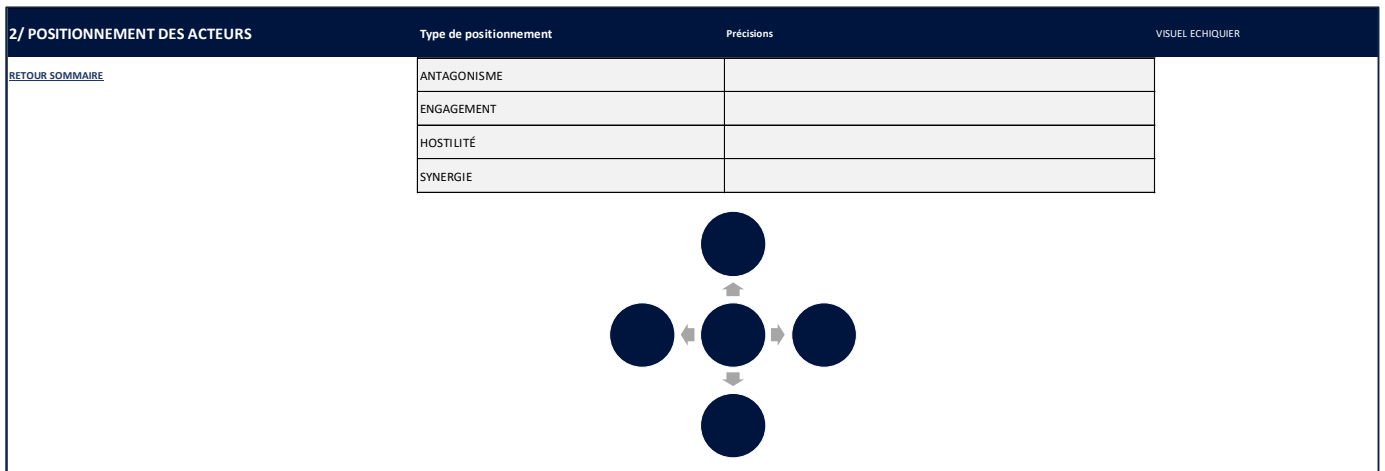


FIGURE 8 : ANALYSE SPECIFIQUE_ POSITIONNEMENT DES ACTEURS

LIENS ENTRE LES ACTEURS

La nature de la relation entre les acteurs augure de la nature et du type d'attaque possible entre eux.

Les liens entre les acteurs sont de plusieurs ordres. Nous distinguons :

- Des liens généraux,
- Des liens d'état,
- Des liens d'actions,
- Des liens de lobbying,
- Des liens d'influence,
- Des liens d'infoguerre
- Des liens financiers.

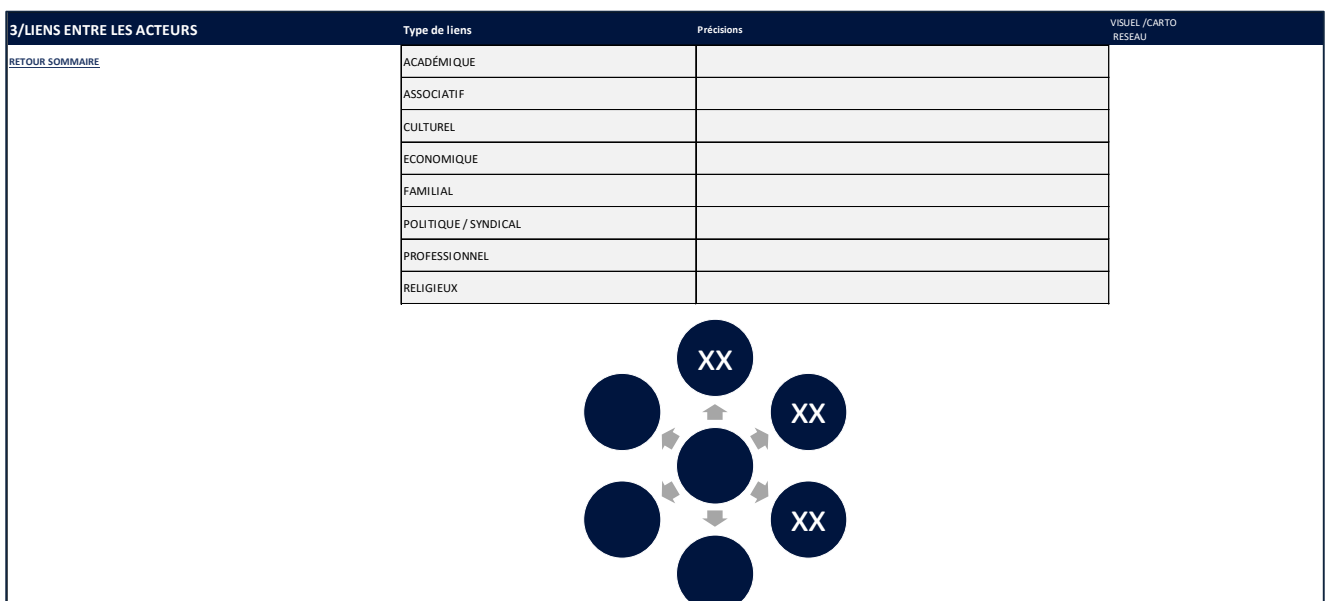


FIGURE 9 : ANALYSE SPECIFIQUE_ LIENS ENTRE LES ACTEURS

NATIONALITE DES ACTEURS

Les acteurs peuvent être de continents, nationalités voire de régions ou territoires différents :

| 4/NATIONALITE DES ACTEURS | Continent | Pays | Régions / Territoires |
|---------------------------------|-----------|------|-----------------------|
| RETOUR SOMMAIRE | | | |
| | | | |

FIGURE 10 : ANALYSE SPECIFIQUE_ NATIONALITES DES ACTEURS

L'identification des acteurs permet de mieux les cartographier et de disposer de données probantes sur leur motivation.

ORIGINE DE L'ATTAQUE

Les attaques démarrent à des dates précises, dans un pays ou les protagonistes se livrent une bataille.

| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | Date | Pays | Vecteurs |
|---------------------------------|------|------|----------|
| RETOUR SOMMAIRE | | | |
| | | | |

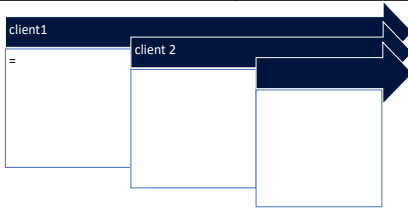


FIGURE 11 : ANALYSE SPECIFIQUE_ ORIGINE DE L'ATTAQUE

L'identification de la source du jeu d'influence des acteurs permet de circonscrire les enjeux de chaque partie prenante.

RESSOURCES

Pour l'application de leurs stratégies, les protagonistes mettent en place les différentes ressources pour gagner la bataille.

Les ressources financières présentent un avantage majeur, elle permet d'acquérir toutes les autres ressources dans un but d'efficacité. Avec les ressources financières, les protagonistes acquièrent tout le matériel pour affronter la bataille.

Cependant quant aux ressources humaines, elles jouent un rôle stratégique et font partie des acteurs principaux pour répondre aux enjeux des différentes parties. Une bonne gestion des ressources humaines permet notamment de prendre l'avantage sur les entreprises concurrentes

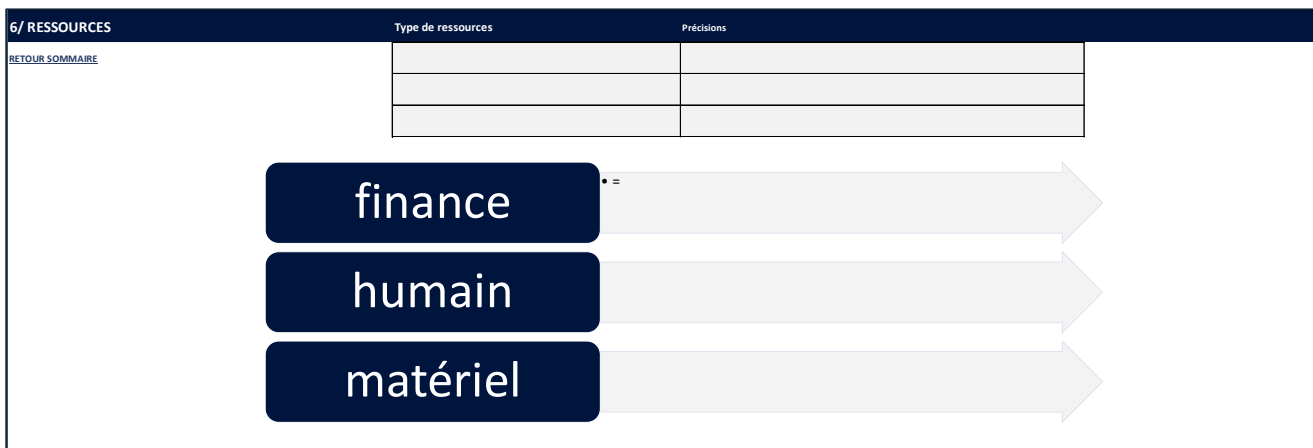


FIGURE 12 : ANALYSE SPECIFIQUE- RESSOURCES DES ATTAQUANTS

1.3°) CONCLUSIONS

L’objectif de cette troisième partie est de comprendre comment les entreprises, face à des tentatives de déstabilisation réagissent et comment s’organisent-elles pour se redresser et reprendre l’avantage sur les marchés, et ceci d’autant plus facilement qu’elles auront pu anticiper la crise au travers la prise en compte de signes d’agression.

IMPACTS – RESILIENCE

Au travers les notions d’impacts et de résilience, c’est la capacité de l’entreprise à faire face aux manœuvres de déstabilisation. Les critères d’évaluation s’étendent d’un impact quasi nul, jusque la disparition totale de l’entreprise, avec comme niveaux intermédiaires un impact modéré permettant la poursuite des opérations et un impact suffisamment perturbateur pour avoir un effet significatif sur l’organisation ou la rentabilité de l’entreprise.

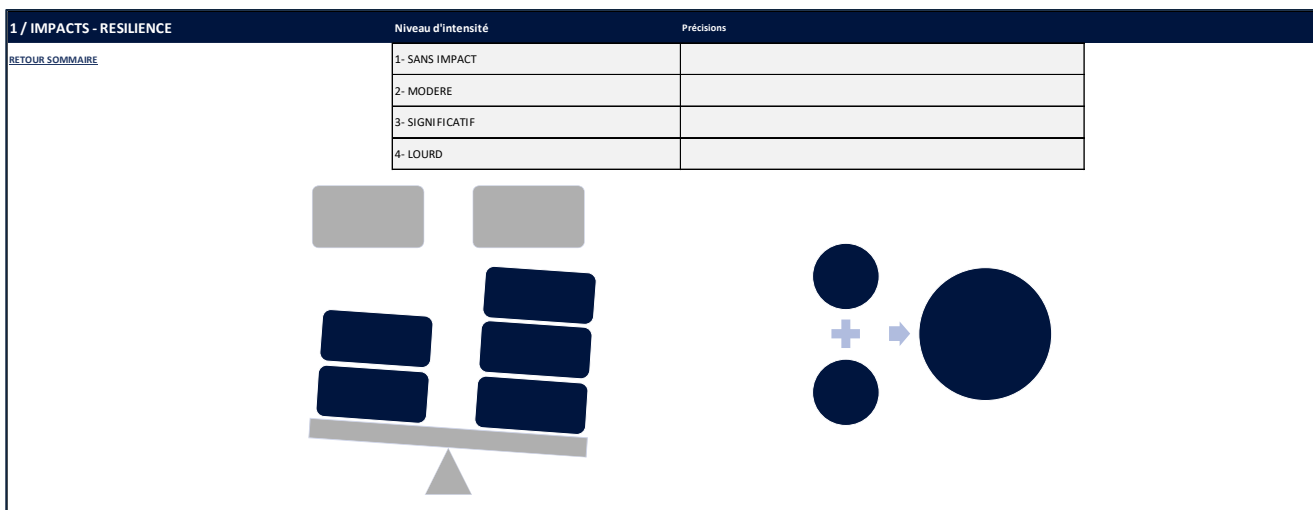


FIGURE 13 : CONCLUSIONS_ RESILIENCE

Cette notion d'impact et de résilience permet d'évaluer la capacité de l'entreprise visée à retrouver un rythme de croissance stable, identique ou supérieur à la situation antérieure à l'attaque.

L'anticipation et l'écoute des signaux sont les meilleurs moyens d'anticiper sur la crise de déstabilisation et donc de sentir sa survenance, pour réussir à mieux la surpasser.

PREDICTIBILITE

De l'anticipation et la veille découlent la prédictivité des manœuvres de déstabilisation. La bonne connaissance des marchés, des différents acteurs œuvrant sur les différents échiquiers permet l'anticipation et la préparation des entreprises pour faire face aux attaques.

Si les causes de la crise sont facilement identifiables en amont et si l'organisation est suffisamment préparée, l'impact en sera d'autant plus réduit.

| 2/ PREDICTIBILITE | Niveau de probabilité | Précisions |
|---------------------------------|-----------------------------|------------|
| RETOUR SOMMAIRE | CERTAIN | |
| | PROBABLE | |
| | INATENDUE | |
| | IMPROBABLE / EXCEPTIONNELLE | |

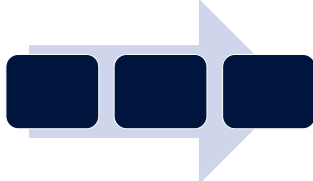


FIGURE 14 : CONCLUSIONS_ PREDICTIBILITE

Même si cette classification paraît théorique, elle révèle aux décideurs l'importance de la phase d'anticipation et de planification. L'appréhension rapide des signaux aide à prendre les mesures de sauvegarde très tôt et à organiser la riposte.

CONTRE-ATTAQUE

Face aux tentatives de déstabilisation, les entreprises peuvent, selon leur appréhension de la situation et les moyens dont elles disposent, adopter des dispositions différentes :

- Manœuvres défensives ;
De l'évitement, l'esquive pour protéger ses vulnérabilités, jusque la riposte et la contre-attaque pour forcer l'adversaire à stopper son offensive.
- Manœuvres offensives ;
De l'esquive, pour garder sa liberté d'action, à l'attaque directe ou la feinte en passant par la surprise et tromperie, afin de reprendre l'initiative et atteindre l'adversaire dans ses vulnérabilités.

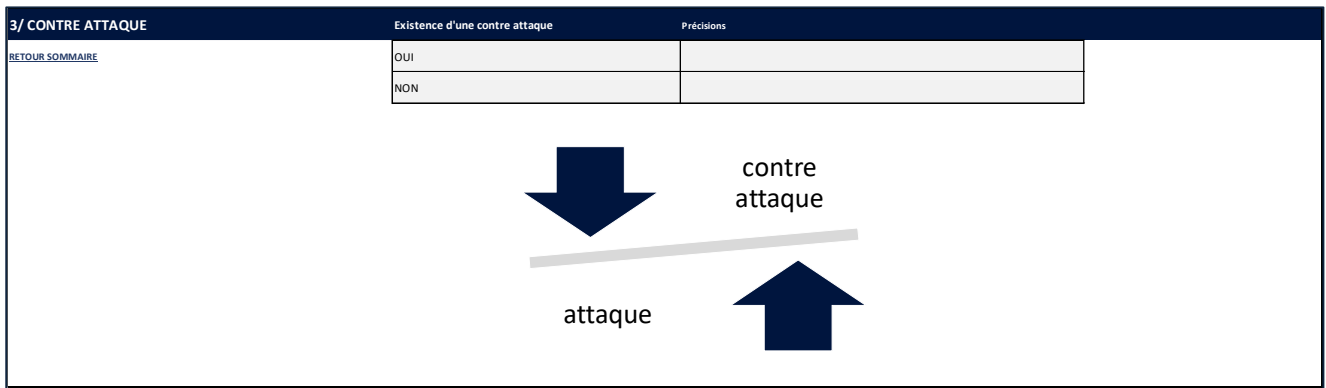


FIGURE 15 : CONCLUSIONS_ CONTRE-ATTAQUE

Toutes ces manœuvres visent à reprendre la main dans le cas de tentatives de déstabilisation de l'entreprise, mais rien ne saurait remplacer une véritable stratégie d'anticipation et de préparation afin de dissuader les potentialités d'attaques avant leur réalisation.

Pour cela, l'entreprise doit travailler bien en amont, dans l'anticipation afin de toujours conserver sa liberté d'initiative. Cela passe bien entendu par une parfaite connaissance de la socio-dynamique des acteurs du secteur d'activité, mais aussi par une phase de réflexion stratégique où rien ne doit être écarté ; penser l'improbable reste le meilleur moyen de ne pas se faire surprendre.

SYNTHESE

Fort des éléments recueillis dans les différentes étapes de la grille d'analyse, à partir des cas de déstabilisation des entreprises connus ou non, il est maintenant possible de réaliser un bilan synthétique afin de mieux comprendre les mécanismes employés par les différents protagonistes ; les comparaisons des modes opératoires des attaquants doivent permettre d'interpréter au plus tôt les signes de tentatives de perturbation des équilibres et d'anticiper sur les postures à adopter par les défenseurs pour surmonter la crise latente.

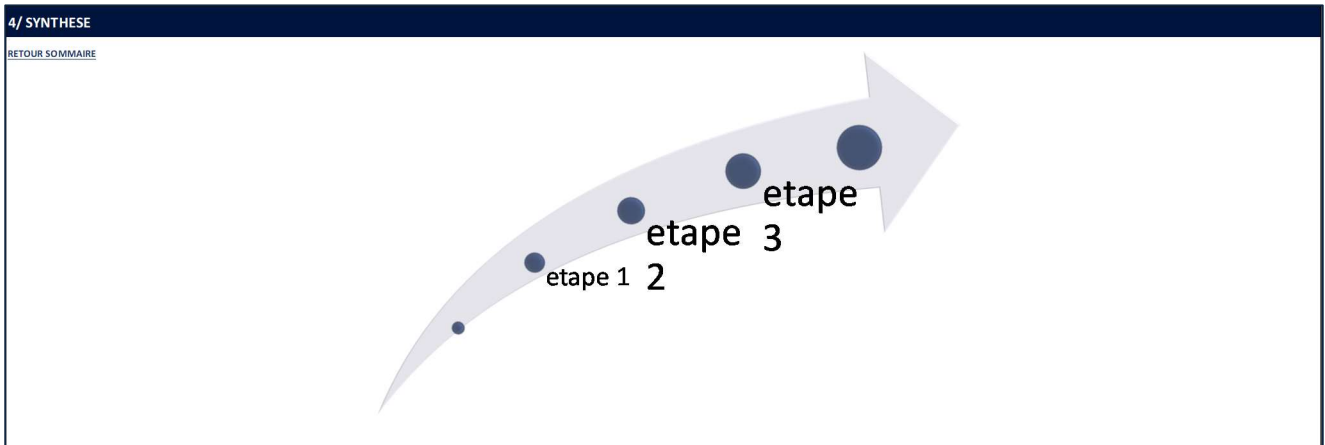


FIGURE 16 : SYNTHESE

2°) Etude de cas : Exemples d'analyse au travers de l'utilisation de la grille

Afin de construire et commencer à alimenter une base de données, nous nous sommes appuyés sur plusieurs cas d'analyse. Pour ce faire, nous avons utilisé ces différents critères sur une partie du fonds documentaire mis à disposition par l'équipe pédagogique de l'école de guerre économique.

Présentation des cas analyses et intégrés dans la base

Les entreprises analysées en exemples ont été volontairement sélectionnées au travers de plusieurs secteurs d'activités et de nationalités différentes : européennes, américaines, asiatiques, industrielles pour la plupart, mais aussi du secteur des services ou d'ONG :

- Areva
- Bayer
- Canal+
- Danone
- Eads
- Eiffage
- Greenpeace
- IamgoldCorp
- LVMH
- Mitsubishi
- Perrier
- Scapeche
- Shell
- Siemens
- Sodexo
- Total
- Vermilion
- Walmart

Les cas analysés

Il apparaît au travers de cette brève analyse que les champs qui requièrent le plus de temps à renseigner, eu égard au faible degré d'information disponible en sources ouvertes sont :

- les liens entre les acteurs ; dimension informelle et confidentielle,
- les ressources ; peu dévoilées compte tenu de l'aspect stratégique,
- la prédictibilité ; par nature complexe à appréhender.

Outre ces cas, abordés à partir de la base documentaire fournie par Christian HARBULOT et analysés au travers de la grille précédemment, nous nous sommes appuyés sur les données sources communiqués par le Groupe MRSIC1 (« Déstabilisation informationnelle des entreprises »), dont nous reproduisons le lien d'accès :

<https://infoguerre.fr/wp-content/uploads/2018/07/Destabilisationinformationnelleentreprise.pdf>

Cette base documentaire intègre à la fois des cas analysés par l'EGE et des flashs sécurités issus de la DGSI, donc concerne essentiellement des attaques contre des entreprises françaises.

De ce fait, elle ne constitue qu'un échantillon afin de valider la grille d'analyse qu'il convient de compléter.

A l'instar des conclusions apportées par le rapport de la MRSIC1, cette étude vient à la fois poursuivre leur travail et constitue une étape supplémentaire pour sauvegarder les travaux réalisés par les étudiants de l'EGE et pouvoir mettre à disposition un outil pédagogique à usage interne mais aussi externe.

L'objectif est de construire un outil de capitalisation et de diffusion des connaissances produites au sein de l'école.

3°) Modélisation de la base de données :

L'ensemble des cas précédemment cités ont été agrégés dans un fichier commun, socle d'une base de données. Cette base constitue le fondement d'un outil concret de :

- stockage,
- organisation,
- recherche,
- exploitation.

des informations recueillies.

Cette dernière a pour vocation d'atteindre les objectifs décrits ci-dessous.

Les apports de la création d'une base : schéma des objectifs



FIGURE 17 : SCHEMA DES OBJECTIFS DE LA BASE DE DONNEES

3.1°) Les enjeux de la base

Les enjeux ne sont plus à démontrer. Les attaques informationnelles touchent aujourd'hui tous les secteurs d'activités et tous les pays.

Concernant la France, la recrudescence des offensives va croissante. Cependant, alors que nous avons constaté une masse considérable d'informations répertoriées sur ce sujet, aucun outil ne semble aujourd'hui exister en termes de recensement systématique des attaques et de leurs modes opératoires.

Plus précisément, il n'existe pas à ce jour pas d'outil permettant de centraliser et d'exploiter cette manne d'information en utilisant des instruments quantitatifs, de visualisation et de cartographie.

3.2°) Fiche de synthèse

Cette fiche de synthèse a pour but de reprendre les éléments marquants de la grille d'analyse précédente afin de constituer une base de données, véritable fonds documentaire pour l'Ecole de Guerre Economique.

| RESUME ANALYSE DE CAS | | |
|--|---|-----|
| # | REFERENCE CAS | |
| TITRE DU CAS | TITRE DU CAS | XXX |
| AUTEUR(S) | AUTEUR(S) | XXX |
| GENERAL | | |
| 1/ QUI? Les parties prenantes | > Le(s) attaquant(s) et leurs alliés | XXX |
| | > Le(s) attaqué(s) et leurs soutiens | XXX |
| 2/ QUAND? La chronologie des événements | > Cadre espace temps | XX |
| | > Origines | XXX |
| 3/ OU? Les pays impliqués | > Zones géographiques impliquées dans l'attaque | XXX |
| | > Nationalités des parties prenantes | XXX |
| 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque | > Angle(s) d'attaque | XXX |
| | > Résultat(s) attaque | XXX |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | > Nature de l'attaque | XXX |
| | > Fréquence des attaques | XXX |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | > Enjeux de l'attaquant | XXX |
| | > Enjeux de l'attaqué | XXX |
| SPECIFIQUE | | |
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | Type d'échiquier | - |
| | Précisions | - |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | Type de positionnement | - |
| | Précisions | - |
| 3/LIENS ENTRE LES ACTEURS | Type de liens | - |
| | Précisions | - |
| 4/NATIONALITE DES ACTEURS | Continent | - |
| | Pays | - |
| | Régions / Territoires | - |
| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | Date | - |
| | Pays | - |
| | Vecteurs | - |
| 6/ RESSOURCES | Type de ressources | - |
| | Précisions | - |
| SYNTHESE | | |
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | Niveau d'intensité | - |
| | Précisions | - |
| 2/ PREDICTIBILITE | Niveau de probabilité | - |
| | Précisions | - |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | Existence d'une contre attaque | - |
| | Précisions | - |
| 4/ SYNTHESE | | |

FIGURE 18 : FICHE DE SYNTHESE

L'idée maîtresse de notre démarche réside dans l'utilisation systématique de cette fiche de synthèse en accompagnement des articles réalisés dans le cadre de la scolarité des différentes promotions (SIE, RSIC, MSIE, MRSIC, ...).

Les champs résumés par cette fiche correspondent aux réponses apportées dans les différents items de la grille d'analyse (analyse générale, analyse spécifique et conclusions).

En ciblant les réponses par des menus déroulants dans les analyses, cette grille de synthèse permet de caractériser les manœuvres de déstabilisations par des mots clés ciblés dont il sera plus facile d'interpréter les similitudes et les antagonismes.

Fort de ce retour, la base de données serait en permanence alimentée afin de pouvoir faire évoluer les résultats et permettre une analyse plus fine et plus rapide à des fins pédagogiques pour les entreprises et les services de l'Etat.

3.3°) Architecture de la base de données

La base qui va venir recueillir les cas de manière chronologique, présentera une structure analogue, en termes de champs à la grille d'analyse présentée dans le chapitre précédent.

Elle doit permettre de rassembler l'ensemble des champs renseignés dans le résumé de la grille sur une seule ligne.

Aussi, voici comme cette dernière est amenée à être présentée (section) :

| SYNTHESE DES CAS | REF. CAS | TITRE DU CAS | AUTEURS | > Le(s) attaquant(s) et leurs alliés | > Le(s) attaqué(s) et leurs soutiens | > Cadre espace temps | > Origines | > Zones géographiques impliquées dans l'attaque | > Nationalités des parties prenantes | > Angle(s) d'attaque | > Résultat(s) attaque | > Nature de l'attaque | > Fréquence des attaques | > Enjeux de l'attaque | > Enjeux de l'attaque |
|------------------|----------|--|------------------------|--|---|-------------------------------|------------|---|--------------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | Exploitation des mines d'Uranium par AREVA | Olivier PIGNOT | GREENPEACE / AREVA / Caisse de retraite de la Région | AREVA / Caisse de retraite de la Région | 2007-2008 | France | France | France | France | France | France | France | France | France |
| | 2 | nokia | Olivier PIGNOT | Wall Street Journal | HOKIA / SIEMENS | 01/07/2003 | 2003 | Allemagne / France | Allemagne, France | Allemagne | Allemagne | Allemagne | Allemagne | Allemagne | Allemagne |
| | 3 | langold Corp | Rebecca CORLODE | Collectif Hexagone | LANGOLD | 2004-2005 | France | France | France | France | France | France | France | France | France |
| | 4 | PERRIER | François JACQUES-GUILL | Frank & Oke | Perrier | 01/01/2008 | 2008 | France | France | France | France | France | France | France | France |
| | 5 | TOTAL | Christine BARBULOY | Beauregard | TOTAL | de 1995 à 2003 | 19/01/1995 | France | France | France | France | France | France | France | France |
| | 6 | Wall-Mart | Christine BARBULOY | WallMart | WallMart | de 2002 à 2005 | 24/02/2005 | EUROPE / Amérique | France | France | France | France | France | France | France |
| | 7 | EADS | Christine BARBULOY | Centre des Sciences | EADS | septembre 2005 à juillet 2006 | 01/09/2005 | EUROPE | France | France | France | France | France | France | France |
| | 8 | Eiffage VS Sacyr | Olivier PIGNOT | Sacyr | Eiffage | 23/06/1995 | 23/06/1995 | France | France | France | France | France | France | France | France |
| | 9 | SHELL VS Greenpeace | François JACQUES-GUILL | Greenpeace | SHELL | de mai à décembre 1992 | 01/05/1992 | EUROPE / Grande | France | France | France | France | France | France | France |

FIGURE 19 : RESUME DE LA GRILLE DE SAISIE

Les en-têtes de colonnes sont constitués par l'ensemble des champs renseignés dans la grille d'analyse de cas.

Schéma de l'architecture

- Stockage via un répertoire sécurisé sur le réseau,
- Accès via le cloud commun aux étudiants de l'école.

Alimentation de la base :

- Intégration dans un cours de méthodologie d'intelligence économique, de data visualisation ou de guerre de l'information par le contenu, par exemple en guise de cas pratiques.

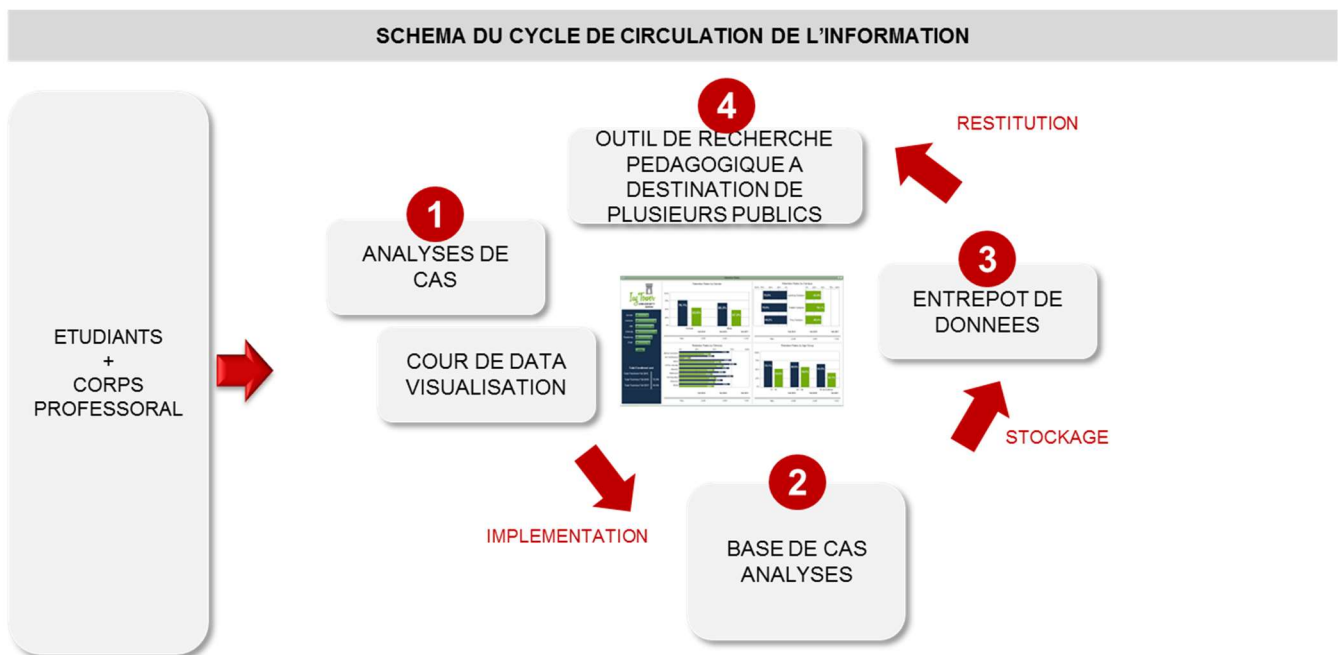


FIGURE 20 : SCHEMA DU CYCLE DE CIRCULATION DE L'INFORMATION

Etape suivante :

- Passer à Tableau Software pour mettre de gagner en efficacité dans la recherche, l'accessibilité et la visualisation des Données ;
- Plus : faciliter le traitement statistique.

4°) Implémentation et mise à jour de la base de données

Au-delà de sa vocation d'outil de centralisation et d'organisation des cas analysés, l'objectif de cette base, comme évoqué précédemment est de pouvoir constituer un outil de recherche et de support des analyses à venir et d'outil statistique pour les utilisateurs.

Ainsi, la recherche va se structurer en deux approches possibles :

- Un moteur de recherche simple, par mots clés, qui renverra à l'ensemble des occurrences répertoriées dans la base en fonction des champs renseignés.

L'utilisateur doit simplement rentrer le mot clé dans la barre de recherche dédiée.

- Des filtres permettant d'affiner la recherche en fonction de critères renseignés dans la base, soit une sélection multicritère par :

- la période considérée,
- le secteur d'activité analysé,
- la zone géographique ou la nationalité des parties prenantes,
- les modes d'offensives utilisés,
- les échiquiers,
- ...

4.1°) Structuration et maintenance de la base de données

Le point fondamental : la qualification et la manipulation des données (ajouter, supprimer, retrouver des données)

Si le but final de la création de cette base est de participer à la constitution d'un stockage de ressources dynamiques, il s'agit également :

- d'une mise en pratique des enseignements reçus,
- de créer un outil de référence, basé sur une information sûre et vérifiée.

Le caractère fondamental de la qualification rigoureuse des données est la clé de la crédibilité vis à vis du public professionnel visé. A ce titre, l'intégration dans l'un ou plusieurs cours semble constituer une piste sérieuse, permettant d'allier :

- angle pédagogique : application directe des concepts appris par les étudiants
- fiabilisation par le corps professoral dans l'approche des études de cas

Dans cet ordre d'idée, l'esprit de l'outil pourrait en quelque sorte s'inspirer de la méthode du parcours MercurIE, sous un format « réduit » d'étude de cas, permettant la mise en pratique des enseignements autour des savoir-faire techniques et de l'expérience pédagogique de l'Ecole de Guerre Economique.

A ce titre, voici une représentation du processus d'intégration possible dans les enseignements donnés à l'EGE :

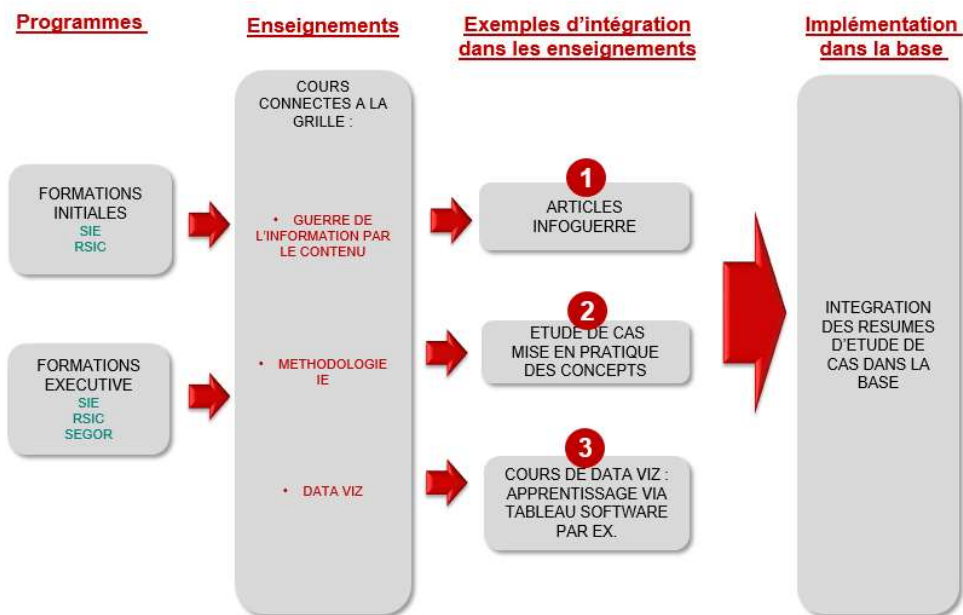


FIGURE 21 : INTEGRATION AU SEIN DE L'ENSEIGNEMENT PEDAGOGIQUE

En application directe des enseignements, il s'agit de sensibiliser les étudiants par un autre format, aux problématiques concrètes d'intelligence économique :

- analyse et cartographie des acteurs (Concurrents, Partenaires, Acheteurs, Etatiques, Médias, ...),
- étude du marché,
- analyse des résultats.

L'indexation des fichiers de grille d'analyse

Le nommage du fichier pourra se réaliser de la manière suivante :

>>Acronyme de la promotion_Année_Cas étudiés

L'entrepôt de données

Les données sont amenées à être stockées dans un répertoire sécurisé sur le réseau de l'école, qui sera défini par l'équipe pédagogique, au même titre que les fichiers d'analyses des cas étudiés.

La gestion de la base de données

Il conviendra également de définir un étudiant pilote, en charge de l'animation de cette base et de la coordination avec l'équipe pédagogique.

Afin de gérer au mieux sa maintenance, il pourrait être intéressant de fonctionner sur une équipe inter promo, pouvant capitaliser sur les connaissances de chacun, et notamment techniques.

Le partage et l'accessibilité des données

Les données doivent pouvoir être accessibles aisément, et là encore le choix sera défini par l'équipe pédagogique.

Il semblerait commode en termes de respect des règles de confidentialité et de rapidité d'accès, de pouvoir convenir d'un accès via login et mot de passe sur un dossier 'shared' sur le cloud,

A l'image de ce que nous avons pu pratiquer de manière assez simple dans notre promotion pour partager les informations.

Le partage d'une base de données (par les utilisateurs et les programmes).

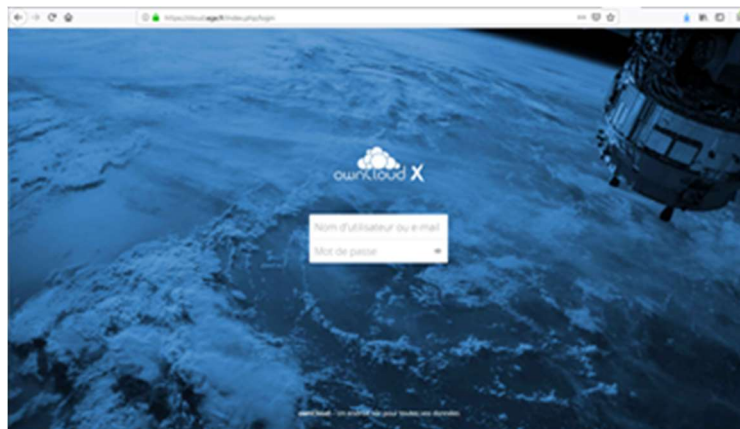


FIGURE 22 : PAGE DE CONNEXION AU CLOUD EGE

Alimentation de la base

Intégration dans un cours de méthodologie ou data Visualisation ou guerre de l'information par exemple comme cas pratique.

- Exemples de visualisation via Tableau Software (source : Guillaume Sylvestre – Profile) :

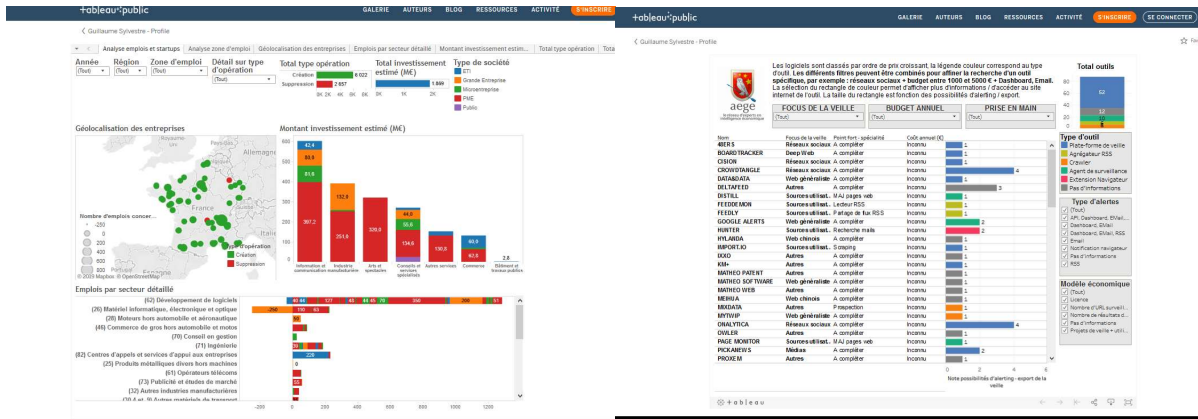


FIGURE 23 : EXEMPLES DE VISUALISATION DES RESULTATS DE LA BASE

4.2°) Manuel d'utilisation de l'outil

Une page sommaire

Le sommaire permet d'accéder rapidement à 4 menus différents, pour interroger la base de données :

- Une recherche base, qui est un moteur de recherche par mots clés,
- Une recherche par « cas » qui renvoie à une page « résumé » et cartographie des cas analysés,
- Une page recherche multicritère qui permet de filtrer les recherches,
- Une page visualisation d'un tableau de bord de l'ensemble de la base,
- En-dessous, figurent les feuilles sources :
 - Synthèses des cas « bruts »
 - Listes de valeurs des menus déroulants
 - L'ensemble des cas traités : une feuille par cas.

Visuel de la page sommaire :

BASE DE DONNEES EGE

Analyse de Guerre de l'Information sur les Entreprises

EGE Ecole de Guerre Economique

RECHERCHE BASE 🔍

PAGERS CAS 📄

RECHERCHE MULTICRITERE 🔍

VISUALISATION 📊

SOURCES

[SYNTHÈSE DES CAS](#)

[LISTE DE VALEURS](#)

FIGURE 24 : PAGE DE SOMMAIRE DE LA BASE

Base source

La base « source » rassemble ligne à ligne l'ensemble des cas étudiés et répertoriés. Cet onglet est connecté à un onglet 'recherche', qui fait remonter l'ensemble des résultats lorsque l'on procède à une recherche.

Chaque ligne de l'onglet source représentant un cas est synthétisée dans une cellule qui répertorie l'ensemble des champs renseignés ou non encore renseignés mais qui peuvent l'être ultérieurement si de nouvelles informations sont recueillies sur un cas donné.

Recherche dans la base par mots clés

Le moteur de recherche vient aspirer l'ensemble des occurrences, de telle sorte qu'à chaque mot saisi dans la barre de recherche, peut correspondre une occurrence.

Une barre de recherche où l'on peut taper un mot ou un chiffre ou une chaîne de caractères. En haut à gauche de la page, figure un renvoi de navigation rapide au sommaire.

Par exemple : Agriculture, Total, Wal-Mart ou 2019.

Chaque occurrence est surlignée en jaune, de telle sorte par exemple qu'une information peut être rattachée à plusieurs sujets, ou qu'une entreprise peut ressortir dans plusieurs cas étudiés.

| SOMMAIRE | | RECHERCHE BASE | | | | | | | | | |
|----------|--------------|---------------------------|---|------------------------------|-----------------------|------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---|----------------------------|---|
| | | RECHERCHE | | TOTAL | | | 2 | | | | |
| | | RESULTATS | | | | | | | | | |
| | | 1/ QUI? Parties prenantes | | | 2/ QUAND? Chronologie | | 3/ OU? Pays impliqués | | 4/ QUOI ? Objet de l'attaque | | 5/ COMMENT ? Mode opératoire |
| REF. CAS | TITRE DU CAS | AUTEURS | ATTAQUANT(S) ET LEURS ALLIÉS | ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | > CADRE ESPACE TEMPS | > ORIGINES | > ZONES GÉOGRAPHIQUES SIMPLIFIÉES | > NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | > ANGLE(S) D'ATTAQUE | > RÉSULTAT(S) ATTAQUE | > NATURE DE L'ATTAQUE |
| 5 | TOTAL | CHRISTIAN HARBULOT | ALING SAN SUU KYI, ONG ANGLO-SAXONNES, GROUPES PROTESTATAIRES EUROPÉENS | TOTAL | DE 1995 À 2000 | 1995 | BIRMANIE, FRANCE | BIRMANIE, FRANÇAISE, AMÉRICAINE | JETER DOUTE SUR TOTAL ET L'ACCUSER DE COLLABORER AVEC UNE DICTATURE | DÉSTABILISATION MÉDIATIQUE | CAMPAGNES MÉDIATQUES, SUR INTERNET PLUS ACTION EN JUSTICE |

FIGURE 25 : PAGE DE RECHERCHE DE LA BASE

Par soucis de confidentialité, pour certains cas étudiés (cf. flash sécurité DGSI), nous ne communiquons qu'un résumé du cas, tel que le montre l'exemple ci-dessous :

| RESULTATS | | | |
|-----------|-------------------|---------|---|
| REF. CAS | TITRE DU CAS | AUTEURS | RESUME DU CAS |
| 11 | FLASH SECURITÉ 01 | | <p>opération de recueil de renseignement économique réalisée par des agents de sécurité d'entreprises étrangères un cadre d'une société française spécialisée dans les ntic s'est vu demander son ordinateur portable professionnel par le service de sécurité d'une entreprise partenaire au cours d'un voyage d'affaires à l'étranger. prétextant un contrôle de sécurité, des agents lui ont demandé son ordinateur portable lors de la sortie de l'entreprise.</p> <p>ces faits se sont reproduits dans une autre société du même pays à l'égard d'un cadre d'une société française différente. dans cette seconde situation, la « victime », étonnée de la pratique, a décidé de rejoindre les agents au poste de sécurité. il les a alors surpris en train de procéder au copiage de son support nomade à partir d'une clé usb. déstabilisés par la présence du propriétaire de l'ordinateur, les agents lui ont immédiatement restitué son bien.</p> |

FIGURE 26 : PAGE DE RESULTAT DE LA RECHERCHE

Recherche par « pager »

Une barre de recherche où l'on peut sélectionner le nom d'un cas. Par exemple : Areva, EADS, Total, Wal-Mart, De manière identique, en haut à gauche de la page, figure un renvoi de navigation rapide au sommaire.

| REFERENCE CAS | TITRE DU CAS | AUTEUR (S) |
|---------------|--------------|--------------------|
| 7 | EADS | CHRISTIAN HARBULOT |

FIGURE 27 : PAGE DE SYNTHESE DE L'ANALYSE

Un pager détaillé, qui reprend l'ensemble des champs d'analyse :

| RESULTATS | | |
|---|--------------------------------------|--|
| ANALYSE | REFERENCE CAS | 7 |
| | TITRE DU CAS | EADS |
| | AUTEUR(S) | CHRISTIAN HARBULOT |
| RESUME | | |
| GENERAL | | |
| 1/ QUI ? Les parties prenantes | - ATTAQUANTS(ET LEURS ALLIES) | CENTER FOR SECURITY POLICY |
| | - ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | AEDS |
| 2/ QUAND ? La chronologie des événements | - CADRE ESPACE TEMPS | DE SEPTEMBRE 2006 À MAI 2007 |
| | - ORIGINES | 01/09/2006 |
| 3/ OU ? Les pays impliqués | - ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES | EUROPE |
| | - NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | AMÉRICAIN, FRANÇAISE |
| 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque | - ANGLE(S) D'ATTAQUE | PUBLICATIONS VRANT À DÉMONTRE MANAGEMENT DOUTEUX ET CONNÉCENCE AVEC LES ENNEMIS DES ETATS-UNIS |
| | - RÉSULTAT(S) ATTAQUE | RETRAIT DES AMÉRICAINS DES PROGRAMMES EADS |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | - NATURE DE L'ATTAQUE | PUBLICATION DE RECHERCHES ET D'ARTICLES À CHARGE CONTRE EADS - DEMANDE DE MESURES DE RÉTORSION |
| | - FRÉQUENCE DES ATTAQUES | RÉCURRENTS SUR PLUSIEURS MOIS |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | - ENJEUX DE L'ATTAQUANT | SORTIR EADS DES MARCHES AMÉRICAINS |
| | - ENJEUX DE L'ATTAQUÉ | MANTENIR SA POSITION SUR LES MARCHÉS |
| SPECIFIQUE | | |
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | TYPE D'ECHIQUIER | LEGAL |
| | PRÉCÉDENTS | ATTAQUES SUR LA VÉRACITÉ DES PUBLICATIONS D'EADS SUR TERRITOIRE AMÉRICAIN - FOURNITURES D'ARMES AUX ENNEMIS DES EU |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | TYPE DE POSITIONNEMENT | HOSTILE |
| | PRÉCÉDENTS | DEMANDES DE MESURES DE RÉTORSION À L'ENCONTRE D'EADS |
| 3/LIENS ENTRE LES ACTEURS | TYPE DE LIENS | PROFESSIONNEL |
| | PRÉCÉDENTS | CONCURRENTS ÉCONOMIQUES |
| 4/NATIONALITE DES ACTEURS | CONTINENT | AMÉRIQUE DU NORD |
| | PAYS | ÉTATS-UNIS |
| | RÉGIONS / TERRITOIRES | 0 |
| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | DATE | 38961 |
| | PAYS | ÉTATS-UNIS |
| | VECTEURS | MÉDIAS-PRESSE |
| 6/ RESSOURCES | TYPE DE RESSOURCES | FINANCIÈRES |
| | PRÉCÉDENTS | 0 |
| SYNTHESE | | |
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | NIVEAU D'INTENSITÉ | 1 - SANS IMPACT |
| | PRÉCÉDENTS | POURSUITE DES ACTIVITÉS D'EADS |
| 2/ PREDICTIBILITE | NIVEAU DE PROBABILITÉ | PROBABLE |
| | PRÉCÉDENTS | MISE EN CONCURRENCE AVEC SOCIÉTÉ AMÉRICAIN |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | EXISTENCE D'UNE CONTRE ATTAQUE | NON |
| | PRÉCÉDENTS | 0 |

FIGURE 28 : FICHE DE SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DE CAS

4.3°) Illustration des résultats

Graphiques et visualisation

Afin d'appréhender de manière simple, rapide et visuelle un cas étudié, le pager est suivi d'une cartographie dynamique, qui s'actualise en fonction du cas sélectionné, comme suit :

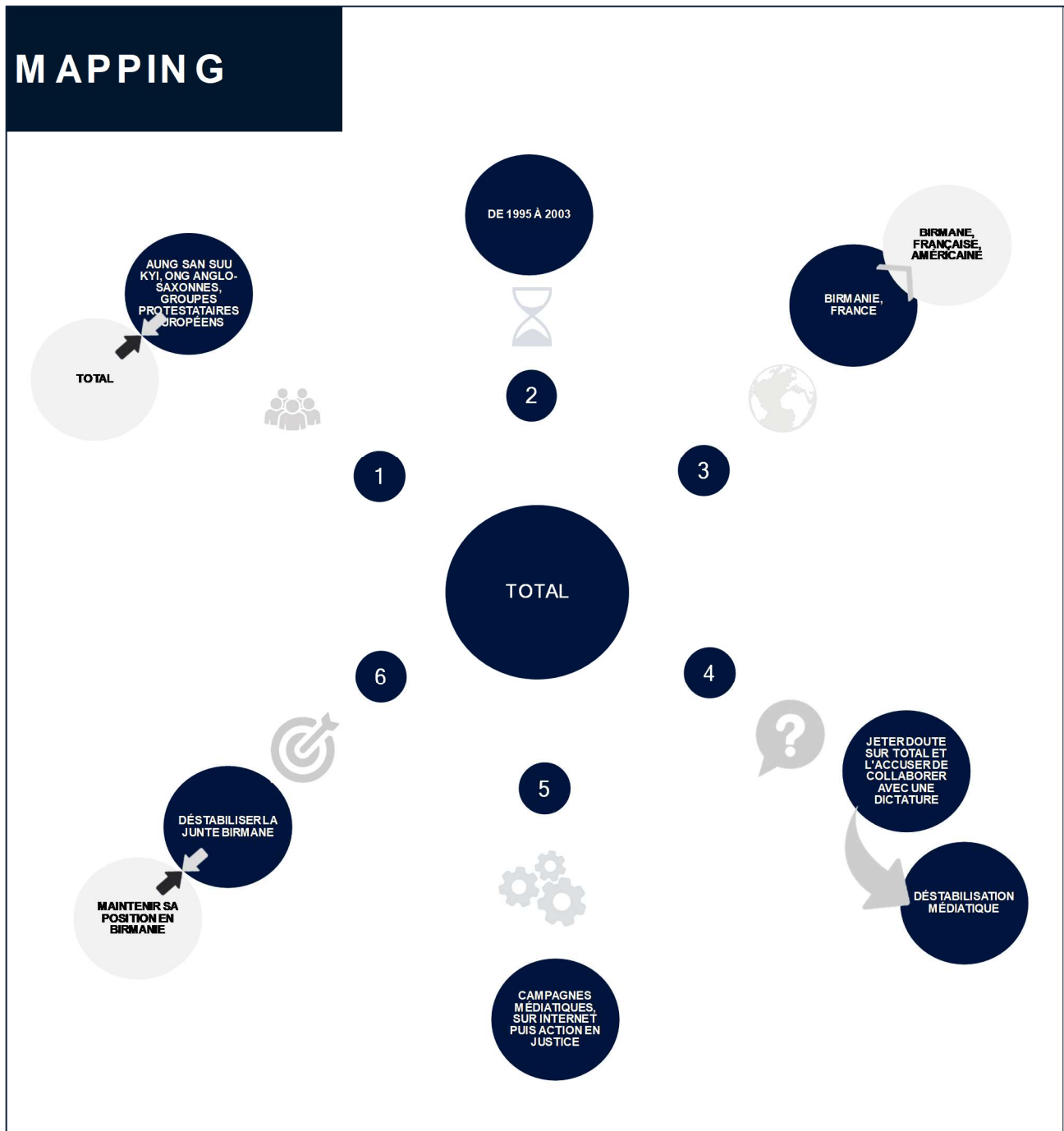


FIGURE 29 : MAPPING ANALYSE DE CAS

Ce type de visuel, individualisé, par cas, donnant une vision « micro » est complété, par un tableau de bord, permettant une lecture statistique sous un angle « macro » :

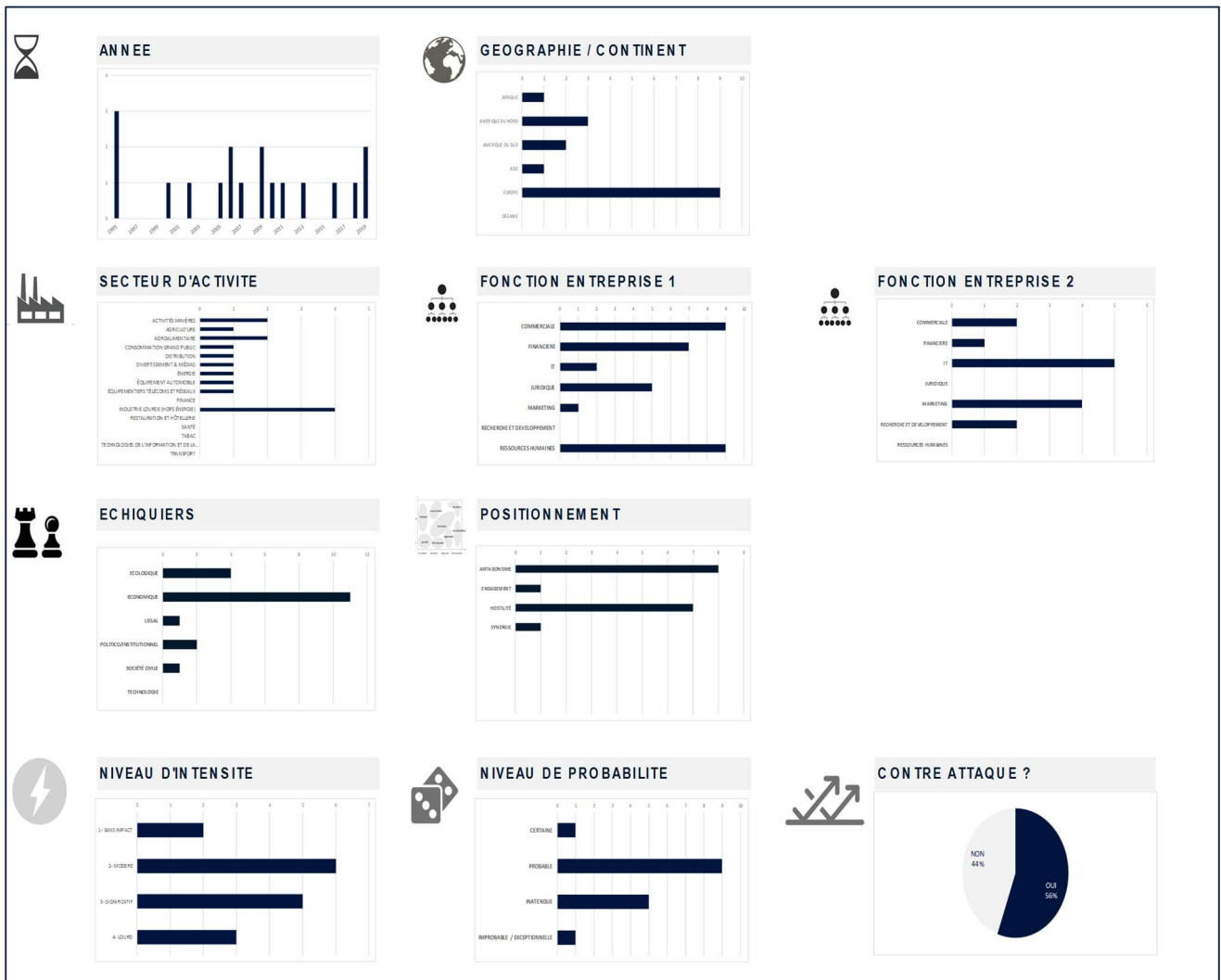


FIGURE 30 : TABLEAU DE BORD

Le moteur de recherche général est aussi complété par une recherche multicritère.

L'interface de cette dernière se présente comme suit (section) :

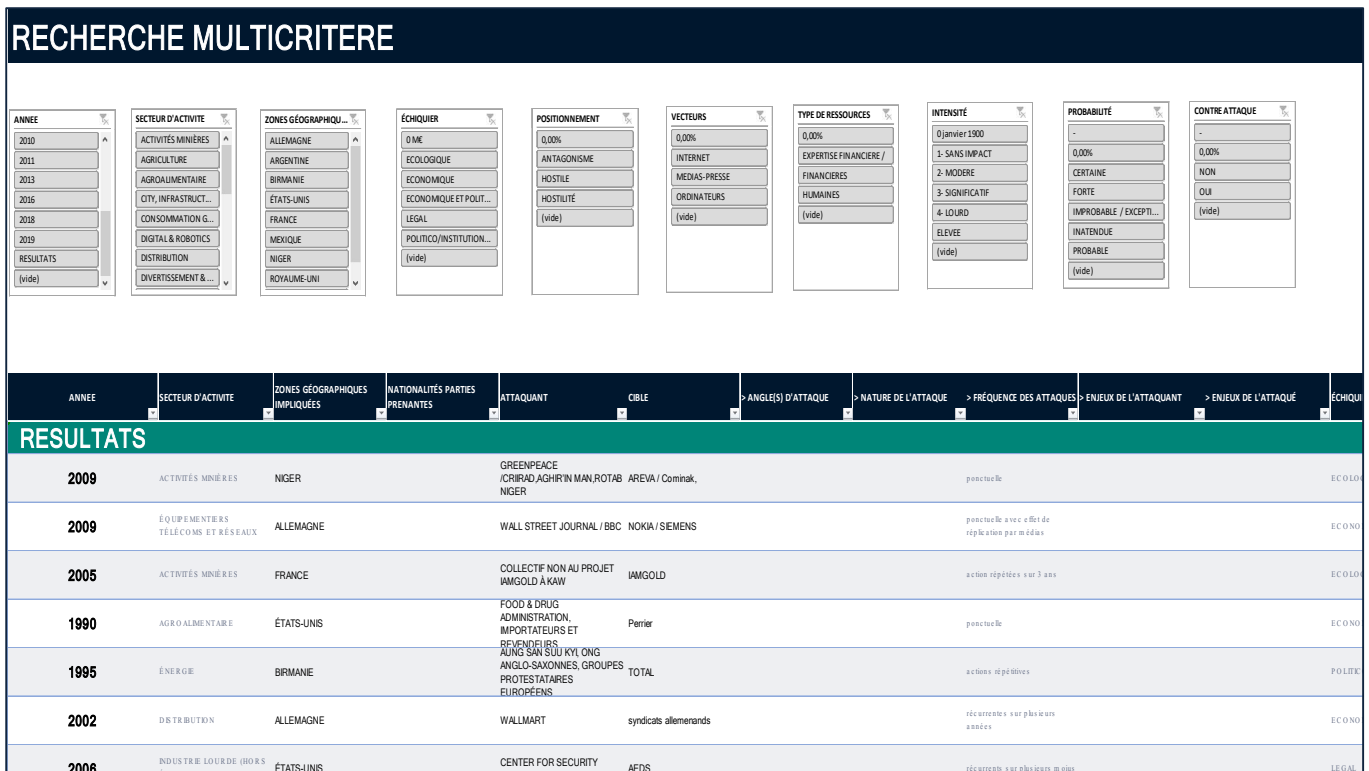


FIGURE 31 : RECHERCHE MULTICRITERE

L'utilisateur peut, simplement, via des filtres, affiner sa recherche en sélectionnant les critères choisis : année, secteur d'activité, zones géographiques, niveau d'intensité, positionnement, ... Ces critères constituent le miroir des champs renseignés dans la base source.

4.4°) Utilisation opérationnelle pour les entreprises

L'autre finalité de cette base est l'intégration dans la modélisation d'une vocation à usage de conseil aux entreprises. Par le biais de l'insertion d'une analyse par fonction dans l'entreprise :

- la fonction achat ;
- la fonction finance et comptabilité ;
- la fonction IT ;
- la fonction logistique ;
- la fonction marketing ;
- la fonction commerciale ;
- la fonction recherche et développement ;
- la fonction ressources humaines.

Et l'intégration dans la modélisation d'une analyse par étape de process de gestion dans l'entreprise, afin d'identifier les « zones rouges » et sensibles dans l'entreprise :

- **Gestion Stratégique**
Analyse du contexte stratégique
Elaboration, mise en œuvre et évaluation de la stratégie
- **Gestion des Processus de production**
- **Gestion Des Ressources**
ressources humaines
ressources technologiques
ressources matérielles
ressources financières
- **Gestion Des Facteurs Intangibles**
Leadership
Culture organisationnelle
Structure organisationnelle
Communications

Il s'agit également au travers de cette analyse globale de pouvoir visualiser le « taux d'équipement » des entreprises en matière de dispositif d'intelligence économique.

5°) L'étape suivante : création d'une plateforme

5.1°) Les limites d'Excel

Excel est certes une application très pratique et flexible, mais la croissance de la base nécessitera un développement technique accru.

Le format Excel offre à la fois des avantages de souplesse et de simplicité en termes d'utilisation mais revêt aussi des limites en terme technique

En cela, cette modélisation est une maquette, qui devra être structurée de manière plus approfondie par la suite grâce à une coopération avec une MRSIC par exemple, avec des étudiants des compétences en développement informatique.

l'absence de contrôle automatique des données

En raison de l'absence de contrôles automatiques, un fichier Excel ne possède quasiment pas d'intégrité référentielle.

La mission d'une base de données est de garantir sa cohérence et notamment ce qu'on appelle l'intégrité référentielle.

A chaque intégration des données, il faut veiller à éviter des conflits. Ainsi, la suppression d'une donnée ne sera pas effectuée si elle est encore liée à d'autres données. Ce que ne garantit pas Excel.

la sécurisation des données

Ce type de fichier apporte un système de sauvegarde trop basique ; afin de sécuriser au mieux le stockage et la fiabilité de l'organisation des données, la bonne pratique voudrait la mise en place d'un logiciel de stockage.

la complexité de la maintenance

Le corollaire de la croissance de la base est une augmentation de la complexité de la maintenance qui pourrait être contournée en passant par de la programmation Visual Basic (VBA), pour moins solliciter la mémoire vive et enregistrer les opérations en dur. Cependant la mise en place d'un tel système peut vite s'avérer difficile à maintenir.

un logiciel instable quand la quantité de données grossit de manière conséquente

Excel permet de faire des liens entre les tables en utilisant des références et des fonctions comme recherchev(). Cependant quand ces fonctions sont trop utilisées elles utilisent trop de mémoire vive et ralentissent Excel.

5.2°) Les pistes de logiciels possibles

Pour cet ensemble de raisons, nous convenons donc qu'Excel confère une réelle valeur ajoutée en matière de stockage et de souplesse d'utilisation à une échelle réduite et à des fins de modélisation. Cependant, dans un souci d'utilisation efficace de la base, il faudra envisager une migration vers une interface plus performante.

Les besoins

Les phases de développement d'un tel l'outil supposent une intégration :

- D'une part à un logiciel permettant de connecter les sources de données entre elles,
- D'autre part à une interface de visualisation, offrant des solutions d'exploitation plus vastes.

Le marché offre aujourd'hui de nombreuses solutions de data visualisation, souvent utilisées par les entreprises comme logiciels de Business Intelligence, dont les fonctions principales sont de :

- travailler sur des informations internes à l'entreprise ;
- exploiter des informations structurées, gérées dans des entrepôts de données ;
- fournir une vision du passé et du présent.

Or dans une perspective d'utilisation de cet outil à des fins d'intelligence économique, il convient de déplacer les curseurs pour en voir les objectifs et ambitions de plus long terme :

- exploiter des informations externes à l'EGE ;
- capter et exploiter des informations non structurées ;
- se tourner vers l'avenir.

Les objectifs de la data visualisation

Elle consiste à transformer des données complexes en représentations visuelles simples pour faciliter la compréhension et l'exploitation des données. L'objectif est de rendre l'information accessible à tout le monde, ou plus précisément aux personnes susceptibles de prendre des décisions à partir des données récoltées.

L'accès à la donnée

La data visualisation permet un accès à la donnée plus rapide, plus précis et facile à comprendre. Elle permet aussi de réunir toutes les données sur un seul écran, sous forme de graphiques précis, bénéficiant d'une interface intuitive et moderne.

Croiser les sources de données

Les logiciels de data visualisation permettent, non seulement d'agréger de nombreuses informations en interne (cas analysés) mais aussi de les connecter à des sources externes de manière simple (bases INSEE, DGFIIP, OCDE, ...).

L'utilisation

Un autre avantage de la data visualisation est qu'elle permet à un large public de manipuler et d'analyser la donnée, et ce, de manière interactive. L'usage de ce type de logiciel ne requiert par conséquent pas de compétence technique spécifique. Il fonctionne sur la base « d'aspiration » de données Excel, qui sont agrégées dans une même interface, en format html, avec un accès personnalisé par login et mot de passe, assurant confidentialité et calibrage de droits d'accès aux informations, comme suit :



FIGURE 32 : PAGE D'ACCUEIL DU LOGICIEL « TABLEAU SOFTWARE »

Ces différents éléments concourent à la transparence, mais aussi la communication entre les différents utilisateurs de la connaissance produite.

Accéder à l'intelligence artificielle

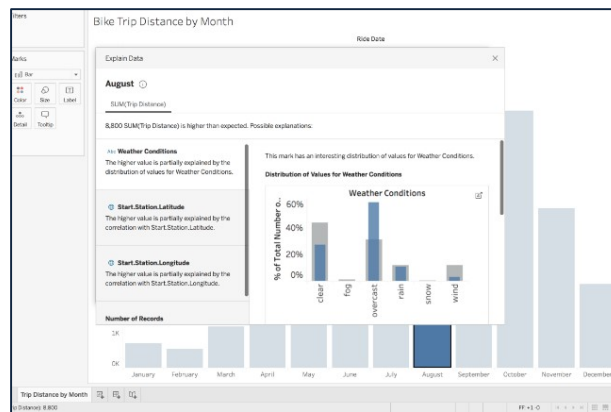


FIGURE 33 : PAGE « TABLEAU / INTELLIGENCE ARTIFICIELLE »

Ce type d'interface fournit également des solutions intégrant une partie intelligence artificielle avec une fonctionnalité de type « **Explique-moi les données** » pour une valeur sélectionnée. L'outil analyse des centaines d'explications potentielles en arrière-plan, puis présente les plus plausibles.

Des exemples de variété des visuels offerts en data visualisation (Tableau Software) :

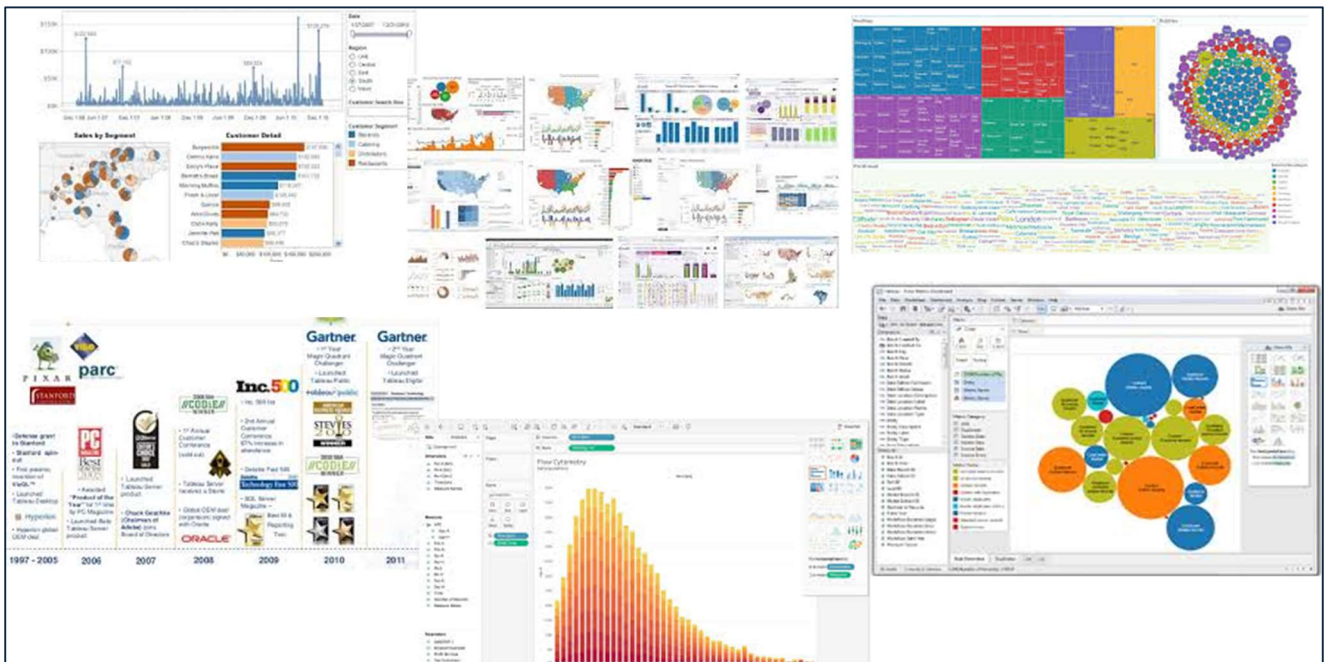


FIGURE 34 : EXEMPLE DE DATA VISUALISATION PAR EXEMPLE « TABLEAU SOFTWARE »



FIGURE 35 : AUTRES EXEMPLES DE DATA VISUALISATION PAR « POWER BI » ET « MICROSOFT DYNAMICS »

Conclusions - Prospectives

La mise au point de cet outil s'inscrit dans l'utilisation des études et articles réalisés par les étudiants de l'EGE, afin d'alimenter en permanence un fond documentaire sans cesse mis à jour et renouvelé.

Cette base de données est destinée à fournir un outil statistique fiable à des fins pédagogiques, pour permettre aux entreprises d'anticiper une crise de déstabilisation dès les premiers signes, afin d'adopter une posture choisie et adaptée à leur stratégie.

Nous avons abordé dans la troisième phase de la grille d'analyse, les différentes manœuvres adaptatives offertes aux entreprises pour faire face aux attaques :

- manœuvres défensives : contre-attaquer, dégager, riposter, parer, esquiver, rompre, menacer, ... ;
- manœuvres offensives : attaquer, surprendre, feindre, tromper, forcer, fatiguer, poursuivre ;
- manœuvres persuasives et dissuasives.

Ces manœuvres sont détaillées dans les différents enseignements de l'EGE dans les analyses des rapports de force entre les acteurs socio-économiques.

Au-delà de l'intérêt pédagogique, la structure de cet outil pourrait être adaptée et paramétrée pour en faire un outil d'aide à la décision de l'entreprise en étant interconnecté aux différents process de l'entreprise.

Le but étant de sensibiliser les entreprises au cœur de leurs activités, et pas uniquement au niveau stratégique, en leur apportant de la valeur ajoutée par un benchmark quantitatif / qualitatif et une représentation visuelle.

Ainsi, au-delà de l'aspect stratégique de cette méthode, le raisonnement déployé au niveau des Business Units d'une entreprise permet également de déceler les « zones rouges » de leurs activités.

A ce titre, nous pourrions également intégrer un système de veille et de remontée d'informations des décisions de justice, des mouvements opérés par les entreprises (fusions, scissions, ...) ... constituant ainsi une base d'actualités liées aux cas analysés.

Schéma de la chaîne de valeur envisageable :

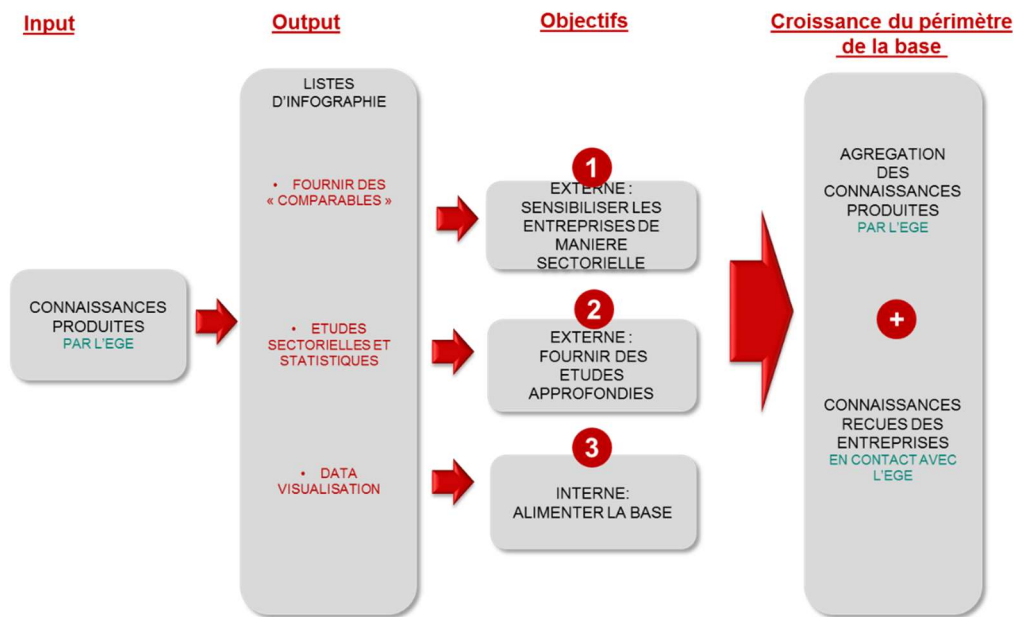


FIGURE 36 : CHAINE DE VALEUR DE LA BASE DE DONNEES

Cette approche est à rapprocher de la méthode de gestion de crise couplée avec une méthode de raisonnement tactique en vue de prendre une décision et d'élaborer le plan de continuité (ou de contre-attaque) :

- savoir caractériser au plus tôt les signaux de débuts de crise (ou d'attaque),
- analyser la situation ;
 - o cadre général de l'action ; de quoi s'agit-il ? Où ? Quand ?
 - o l'esprit et la lettre de l'action ; pourquoi ? quoi ?
 - o forces en présence ; ennemies ? alliées ?
- analyser les risques et opportunités ;
 - o rechercher des modes d'actions possibles par l'attaquant,
 - o étudier les modes d'actions réalisables par l'attaqué,
- construire l'effet majeur ; préciser l'action essentielle à réaliser pour obtenir l'effet recherché sur les protagonistes, en un lieu donné, à un moment donné, pendant un temps donné, et qui conditionne le succès de la réponse,
- confronter les différents modes d'actions pour élaborer sa stratégie ; choisir le mode d'action présentant un rapport de force le plus favorable,
- préciser les contraintes et des impératifs pour connaître ses capacités de manœuvre,
- construire l'articulation du plan de continuité.

Cette méthode de raisonnement permet de prendre rapidement les premières mesures de sauvegarde, de spécifier les besoins en renseignements nécessaires pour confirmer les éléments analysés et d'être en mesure de réagir au moment voulu, avec les moyens adaptés.

Ainsi, la réaction envisagée de l'entreprise se conforme aux trois principes de la guerre de Foch, gage de succès :

- **la liberté d'action** ; c'est-à-dire conserver l'initiative sur l'adversaire, ne pas être pris au dépourvu ou uniquement agir dans la réaction,
- **la concentration des efforts** ; les focaliser sur la réalisation de l'effet majeur,
- **l'économie des moyens** ; les moyens étant limités, leur emploi doit être efficient, ce qui n'exclut en rien le maintien d'une capacité réservée, souvent la principale garantie de la liberté d'action.

Annexes

Annexe 1 : Typologie des Risques / Grille Augustin DE COLNET

DÉPENDANCE STRATÉGIQUE

1. PAR RAPPORT À UN FOURNISSEUR (OU UN CLIENT)
2. PAR RAPPORT À UNE ZONE GÉOGRAPHIQUE
3. PAR RAPPORT AU FINANCEMENT

VULNÉRABILITÉ JURIDIQUE

1. CHANGEMENT DE NATIONALITÉ DU SIÈGE SOCIAL
2. COMPOSANTS D'ORIGINE ÉTRANGÈRE
3. APPLICATION EXTRATERRITORIALE D'UNE LÉGISLATION ÉTRANGÈRE
4. SANCTIONS INTERNATIONALES DÉFAVORISANT LES CONCURRENTS ÉTRANGERS
5. SANCTIONS COMMERCIALES
6. LOBBYING D'UN CONCURRENT POUR OBTENIR DES NORMES LE FAVORISANT
7. OBLIGATION JURIDIQUE DE DÉVOILER DES INFORMATIONS CONFIDENTIELLES
8. DÉCISION ARBITRAIRE D'UNE ADMINISTRATION
9. PROTECTIONNISME AVÉRÉ
10. ATTITUDE PARTIALE D'ORGANISATIONS INTERNATIONALES

MANIPULATION DE L'INFORMATION

1. FAUX APPEL D'OFFRES
2. DÉNIGREMENT DU PRODUIT CONCURRENT

DÉFAUT DE PROTECTION DES INFORMATIONS STRATÉGIQUES

EN INTERNE

1. DIVULGATION D'INFORMATIONS PAR LES CABINETS D'AUDIT ANGLO-SAXONS
2. FAUX CANDIDATS, FAUX RECRUTEMENTS
3. RECUEIL D'INFORMATIONS PAR DES PROCÉDÉS ILLÉGAUX OU A LA LIMITE DE LA LÉGALITÉ
4. EXPLOITATION DE LA NÉGLIGENCE OU DE L'IMPRUDENCE DES PERSONNES

EN EXTERNE

1. ABANDON TEMPORAIRE D'UN ORDINATEUR OU D'UN SMARTPHONE
2. STOCKAGE D'INFORMATIONS CONFIDENTIELLES SUR UN SERVEUR ÉTRANGER
3. DÉBAUCHAGE OU RECRUTEMENT HOSTILE
4. TRANSFERT FORCÉ DE TECHNOLOGIE

ATTEINTE À LA RÉPUTATION / E-RÉPUTATION

1. NÉCESSITÉ D'EFFECTUER UNE « DUE DILIGENCE » DES PARTENAIRES
2. COMMERCE AVEC UN ÉTAT NE RESPECTANT PAS LE DROIT INTERNATIONAL
3. MANIPULATION DES NOTATIONS D'ENTREPRISES PAR LES AGENCES RECONNUES
4. ATTEINTE À LA RÉPUTATION D'UN DIRIGEANT
5. INCITATION AU BOYCOTT D'UN CONCURRENT
6. INSTRUMENTALISATION D'UNE ASSOCIATION OU D'UNE ONG

CONNEXIONS HUMAINES PRÉJUDICIALES

1. OBTENTION D'INFORMATIONS PAR MANIPULATION D'UNE PERSONNE
2. LIENS DE PARENTÉ ENTRE SALARIÉS DU VENDEUR ET DE L'ACHETEUR

CRIMINALITÉ ÉCONOMIQUE

1. UTILISATION D'INFORMATIONS MENSONGÈRES
 2. UTILISATION DE MOYENS ILLÉGAUX POUR ATTAQUER UN CONCURRENT
 3. DÉTOURNEMENT D'UNE PARTIE DE LA PRODUCTION D'UN SITE
-

Annexe 2 : Fiches de Synthèse des cas abordés dans la partie 2

| | | |
|--|--------------------------------------|---|
| ANALYSE | REFERENCE CAS | 1 |
| | TITRE DU CAS | Exploitation des mines d'Uranium par AREVA au Niger |
| | AUTEUR (S) | Olivier PICHOT |
| RESUME | | |
| GENERAL | | |
| 1/ QUI? Les parties prenantes | ATTAQUANT(S) ET LEURS ALLIÉS | GREENPEACE /CRIIRAD,Aghir'in Man,ROTAB Niger |
| | ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | AREVA / Cominak, |
| 2/ QUAND? La chronologie des événements | > CADRE ESPACE TEMPS | du 26/11/2009 à 12/2010 |
| | > ORIGINES | contestation cantonnée au Niger pendant 4 mois avant d'apparaître en France actions de sape depuis 2007 |
| 3/ OU? Les pays impliqués | > ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES | AFRIQUE / Niger |
| | > NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | Nigérienne, Anglaise / Française |
| 4/QUOI ? L'objet de l'attaque | > ANGLE(S) D'ATTAQUE | dénonciation de l'irradiation délibérée des populations nigériennes |
| | > RÉSULTAT(S) ATTAQUE | Coopération / Décontamination des zones concernées |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | > NATURE DE L'ATTAQUE | dénonciation dans la presse |
| | > FRÉQUENCE DES ATTAQUES | ponctuelle |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | > ENJEUX DE L'ATTAQUANT | renégociation des contrats d'exploitation des mines d'uranium |
| | > ENJEUX DE L'ATTAQUÉ | conserver l'exploitation des mines |
| SPECIFIQUE | | |
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | TYPE D'ÉCHIQUIER | ECOLOGIQUE |
| | PRÉCISIONS | irradiation des sites miniers |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | TYPE DE POSITIONNEMENT | ANTAGONISME |
| | PRÉCISIONS | ONG contre entreprise |
| 3/LIENS ENTRE LES ACTEURS | TYPE DE LIENS | POLITIQUE / SYNDICAL |
| | PRÉCISIONS | idéologie anti-nucléaire de Greenpeace idéal politique d'un ancien employé d'AREVA |
| 4/NATIONALITE DES ACTEURS | CONTINENT | AFRIQUE |
| | PAYS | Niger |
| | RÉGIONS / TERRITOIRES | - |
| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | DATE | 26/11/2009 |
| | PAYS | Niger |
| | VECTEURS | MEDIAS-PRESSE |
| 6/ RESSOURCES | TYPE DE RESSOURCES | HUMAINES |
| | PRÉCISIONS | Utilisation anciens adhérents ONG dans des organismes de contrôle scientifiques Anciens personnel d'AREVA contre son employeur |
| SYNTHESE | | |
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | NIVEAU D'INTENSITÉ | 2- MODERE |
| | PRÉCISIONS | travaux de décontamination |
| 2/ PREDICTIBILITE | NIVEAU DE PROBABILITÉ | PROBABLE |
| | PRÉCISIONS | volonté de profiter des manes des mines pour le pays hôte |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | EXISTENCE D'UNE CONTRE ATTAQUE | OUI |
| | PRÉCISIONS | coopération avec ONG et transparence |

ANALYSE

RESUME

| | |
|---------------|----------------|
| REFERENCE CAS | 2 |
| TITRE DU CAS | nokia |
| AUTEUR (S) | Olivier PICHOT |

GENERAL

| | | |
|--|--------------------------------------|--|
| 1/ QUI? Les parties prenantes | ATTAQUANT(S) ET LEURS ALLIÉS | Wall Street Journal / BBC |
| | ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | NOKIA / SIEMENS |
| 2/ QUAND? La chronologie des événements | > CADRE ESPACE TEMPS | 01/07/2009 |
| | > ORIGINES | 2009 |
| | > ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES | Allemagne / Iran |
| 3/ OU? Les pays impliqués | > NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | Allemande, Américaines, anglaise, iranienne |
| | > ANGLE(S) D'ATTAQUE | révélation par voie de presse en vue de provoquer un boycott des produits de l'entreprise |
| 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque | > RÉSULTAT(S) ATTAQUE | boycott des produits SIEMENS par les syndicalistes allemands |
| | > NATURE DE L'ATTAQUE | publication presse |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | > FRÉQUENCE DES ATTAQUES | ponctuelle avec effet de réplication par médias |
| | > ENJEUX DE L'ATTAQUANT | Boycotte les produits NOKIA et SIEMENS, Empêcher la délocalisation d'une usine SIEMENS en Pologne |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | > ENJEUX DE L'ATTAQUÉ | Réussir la délocalisation en perdant le moins de part de marché |

SPECIFIQUE

| | | |
|-------------------------------|------------------------|---|
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | TYPE D'ÉCHIQUIER | ECONOMIQUE |
| | PRÉCISIONS | perte de parts de marché |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | TYPE DE POSITIONNEMENT | HOSTILITÉ |
| | PRÉCISIONS | opposition syndicats patronat SIEMENS sur la délocalisation usine |
| 3/ LIENS ENTRE LES ACTEURS | TYPE DE LIENS | POLITIQUE / SYNDICAL |
| | PRÉCISIONS | syndicats appuyés par les médias |
| 4/ NATIONALITE DES ACTEURS | CONTINENT | EUROPE |
| | PAYS | Allemagne |
| | RÉGIONS / TERRITOIRES | - |
| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | DATE | 01/07/2009 |
| | PAYS | États-Unis |
| | VECTEURS | MEDIAS-PRESSE |
| 6/ RESSOURCES | TYPE DE RESSOURCES | HUMAINES |
| | PRÉCISIONS | réseau des agences de presses |

SYNTHESE

| | | |
|--------------------------|--------------------------------|--|
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | NIVEAU D'INTENSITÉ | 2- MODERE |
| | PRÉCISIONS | pas de perte de marché notable |
| 2/ PREDICTIBILITE | NIVEAU DE PROBABILITÉ | CERTAINE |
| | PRÉCISIONS | conflit prévisible avec les syndicats |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | EXISTENCE D'UNE CONTRE ATTAQUE | OUI |
| | PRÉCISIONS | développement d'intérêt communs+ caisse de résonance sur les médias et parties prenantes attaquantes |

ANALYSE

RESUME

| | |
|---------------|------------------|
| REFERENCE CAS | 3 |
| TITRE DU CAS | Iamgold Corp |
| AUTEUR (S) | Annelise CORLOBE |

GENERAL

| | | |
|--|--------------------------------------|--|
| 1/ QUI? Les parties prenantes | ATTAQUANT(S) ET LEURS ALLIÉS | Collectif Non au projet Iamgold à Kaw |
| | ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | IAMGOLD |
| 2/ QUAND? La chronologie des évènements | > CADRE ESPACE TEMPS | 2004-2005 |
| | > ORIGINES | attribution droit exploration minier en 1994 |
| 3/ OU? Les pays impliquées | > ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES | Guyane Française |
| | > NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | canadienne / français |
| 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque | > ANGLE(S) D'ATTAQUE | Mobilisation des populations locales, Utilisation réseaux internet. |
| | > RÉSULTAT(S) ATTAQUE | abandon du projet par l'Etat français |
| | > NATURE DE L'ATTAQUE | Mobilisation de soutien auprès de la population et des élus |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | > FRÉQUENCE DES ATTAQUES | action répétées sur 3 ans |
| | > ENJEUX DE L'ATTAQUANT | lancer l'exploitation aurifère sur la camp Caiman |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | > ENJEUX DE L'ATTAQUÉ | empêcher le projet d'exploitation |

SPECIFIQUE

| | | |
|-------------------------------|------------------------|---|
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | TYPE D'ÉCHIQUIER | ÉCOLOGIQUE |
| | PRÉCISIONS | défense de l'environnement ; faune et flore sauvage |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | TYPE DE POSITIONNEMENT | ANTAGONISME |
| | PRÉCISIONS | Population contre société minière |
| 3/LIENS ENTRE LES ACTEURS | TYPE DE LIENS | ASSOCIATIF |
| | PRÉCISIONS | multiples association de défense de la nature et de l'environnement |
| 4/NATIONALITE DES ACTEURS | CONTINENT | AMÉRIQUE DU SUD |
| | PAYS | France |
| | RÉGIONS / TERRITOIRES | guyane française |
| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | DATE | 01/06/2005 |
| | PAYS | France |
| | VECTEURS | INTERNET |
| 6/ RESSOURCES | TYPE DE RESSOURCES | HUMAINES |
| | PRÉCISIONS | Mobilisation de masse des populations locales |

SYNTHESE

| | | |
|--------------------------|--------------------------------|---|
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | NIVEAU D'INTENSITÉ | 3- SIGNIFICATIF |
| | PRÉCISIONS | abandon du projet d'exploitation aurifère |
| 2/ PREDICTIBILITE | NIVEAU DE PROBABILITÉ | INATENDUE |
| | PRÉCISIONS | Iamgold n'avait pas prévu ce cas de figure |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | EXISTENCE D'UNE CONTRE ATTAQUE | NON |
| | PRÉCISIONS | utilisation de moyens uniquement conventionnels de communication et de persuasion; manque de compétence et de recul sur les pratiques d'influence |

ANALYSE

RESUME

| | |
|---------------|------------------------|
| REFERENCE CAS | 5 |
| TITRE DU CAS | PERRIER |
| AUTEUR(S) | Pascal Jacques-Gustave |

GENERAL

| | | |
|--|--------------------------------------|---|
| 1/ QUI? Les parties prenantes | ATTAQUANT(S) ET LEURS ALLIÉS | Food & Drug Administration, importateurs et revendeurs |
| | ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | Perrier |
| 2/ QUAND? La chronologie des événements | > CADRE ESPACE TEMPS | 3 mois, de janvier à mars 1990 |
| | > ORIGINES | 05/01/1990 |
| | > ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES | Monde ; France, EU, Canada, Japon, Allemagne, Australie, Suisse, Danemark, |
| 3/ OU? Les pays impliqués | > NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | Américaine, européenne, japonaise |
| | > ANGLE(S) D'ATTAQUE | agent infiltré dans l'usine, dénonciation de présence de Benzène dans les bouteilles de Perrier arrêt des ventes de Perrier, retrait des bouteilles |
| 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque | > RÉSULTAT(S) ATTAQUE | Suspension des cotations en raison de ventes des titres en Bourse |
| | > NATURE DE L'ATTAQUE | déstabilisation financière |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | > FRÉQUENCE DES ATTAQUES | ponctuelle |
| | > ENJEUX DE L'ATTAQUANT | Déstabiliser financièrement la société Perrier pour favoriser les concurrents américains |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | > ENJEUX DE L'ATTAQUÉ | Reprendre la main sur l'information pour redorer l'image de la société |

SPECIFIQUE

| | | |
|-------------------------------|------------------------|--|
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | TYPE D'ÉCHIQUIER | ECONOMIQUE |
| | PRÉCISIONS | retrait des bouteilles de la vente, baisse du cours de bourse |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | TYPE DE POSITIONNEMENT | ANTAGONISME |
| | PRÉCISIONS | Société Perrier contre acteurs étatiques et industriels |
| 3/ LIENS ENTRE LES ACTEURS | TYPE DE LIENS | ECONOMIQUE |
| | PRÉCISIONS | chute du cours de bourse |
| 4/ NATIONALITE DES ACTEURS | CONTINENT | AMERIQUE DU NORD |
| | PAYS | États-Unis |
| | RÉGIONS / TERRITOIRES | monde |
| | DATE | 05/01/1990 |
| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | PAYS | États-Unis |
| | VECTEURS | MEDIAS-PRESSE |
| | TYPE DE RESSOURCES | FINANCIERES |
| 6/ RESSOURCES | PRÉCISIONS | système boursier |

SYNTHESE

| | | |
|--------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | NIVEAU D'INTENSITÉ | 3- SIGNIFICATIF |
| | PRÉCISIONS | coût financier conséquent |
| 2/ PREDICTIBILITE | NIVEAU DE PROBABILITÉ | IMPROBABLE / EXCEPTIONNELLE |
| | PRÉCISIONS | incident industriel |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | EXISTENCE D'UNE CONTRE ATTAQUE | OUI |
| | PRÉCISIONS | stratégie de contre-information |

ANALYSE

RESUME

| | |
|---------------|--------------------|
| REFERENCE CAS | 6 |
| TITRE DU CAS | TOTAL |
| AUTEUR (S) | Christian HARBULOT |

GENERAL

| | | |
|--|--------------------------------------|--|
| 1/ QUI? Les parties prenantes | ATTAQUANT(S) ET LEURS ALLIÉS | Aung san Suu Kyi, ONG Anglo-saxonnes, groupes protestataires européens |
| | ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | TOTAL |
| 2/ QUAND? La chronologie des événements | > CADRE ESPACE TEMPS | de 1995 à 2003 |
| | > ORIGINES | 17/06/1905 |
| | > ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES | Birmanie, France |
| 3/ OU? Les pays impliqués | > NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | Birmane, Française, américaine |
| | > ANGLE(S) D'ATTAQUE | jeter doute sur TOTAL et l'accuser de collaborer avec une dictature |
| 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque | > RÉSULTAT(S) ATTAQUE | déstabilisation médiatique |
| | > NATURE DE L'ATTAQUE | campagnes médiatiques, sur internet puis action en justice |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | > FRÉQUENCE DES ATTAQUES | actions répétitives |
| | > ENJEUX DE L'ATTAQUANT | déstabiliser la junte Birmane |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | > ENJEUX DE L'ATTAQUÉ | maintenir sa position en Birmanie |

SPECIFIQUE

| | | |
|-------------------------------|------------------------|---|
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | TYPE D'ÉCHIQUIER | POLITICO/INSTITUTIONNEL |
| | PRÉCISIONS | lutte contre la junte Birmane et tentative desupprimer ses soutiens |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | TYPE DE POSITIONNEMENT | HOSTILITÉ |
| | PRÉCISIONS | opposition complète contre le pouvoir en place |
| 3/ LIENS ENTRE LES ACTEURS | TYPE DE LIENS | ASSOCIATIF |
| | PRÉCISIONS | ONG |
| 4/ NATIONALITE DES ACTEURS | CONTINENT | ASIE |
| | PAYS | Birmanie |
| | RÉGIONS / TERRITOIRES | - |
| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | DATE | 17/06/1905 |
| | PAYS | Birmanie |
| | VECTEURS | INTERNET |
| 6/ RESSOURCES | TYPE DE RESSOURCES | HUMAINES |
| | PRÉCISIONS | Utilisatio réseau sociaux + personnalité d'une opposante au régime |

SYNTHESE

| | | |
|--------------------------|--------------------------------|---|
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | NIVEAU D'INTENSITÉ | 1- SANS IMPACT |
| | PRÉCISIONS | déminage très efficace |
| 2/ PREDICTIBILITE | NIVEAU DE PROBABILITÉ | INATENDUE |
| | PRÉCISIONS | - |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | EXISTENCE D'UNE CONTRE ATTAQUE | OUI |
| | PRÉCISIONS | Riposte et contre-information médiatique de Total + négociation avec versement argent |

ANALYSE

RESUME

| | |
|---------------|--------------------|
| REFERENCE CAS | 7 |
| TITRE DU CAS | Wall-Mart |
| AUTEUR(S) | Christian HARBULOT |

GENERAL

| | | |
|--|--------------------------------------|---|
| 1/ QUI? Les parties prenantes | ATTAQUANT(S) ET LEURS ALLIÉS | Wall-Mart |
| | ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | syndicats allemands |
| 2/ QUAND? La chronologie des événements | > CADRE ESPACE TEMPS | de 2002 à 2006 |
| | > ORIGINES | 24/06/1905 |
| | > ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES | EUROPE / Allemagne |
| 3/ OU? Les pays impliqués | > NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | allemande / américaine |
| | > ANGLE(S) D'ATTAQUE | article de presse dénonçant les conditions de travail |
| 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque | > RÉSULTAT(S) ATTAQUE | fermeture des magasins et abandon marché allemand par Wall-Mart |
| | > NATURE DE L'ATTAQUE | articles de presses + opération internationale des syndicats |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | > FRÉQUENCE DES ATTAQUES | récurrentes sur plusieurs années |
| | > ENJEUX DE L'ATTAQUANT | faire partir Wall-Mart du marché allemand |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | > ENJEUX DE L'ATTAQUÉ | réussir son implantation en Allemagne |

SPECIFIQUE

| | | |
|-------------------------------|------------------------|--|
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | TYPE D'ÉCHIQUIER | ECONOMIQUE |
| | PRÉCISIONS | conquête du marché allemand |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | TYPE DE POSITIONNEMENT | ANTAGONISME |
| | PRÉCISIONS | distributeur contre syndicats |
| 3/ LIENS ENTRE LES ACTEURS | TYPE DE LIENS | POLITIQUE / SYNDICAL |
| | PRÉCISIONS | action synergique des syndicats allemands et dans le monde |
| 4/ NATIONALITE DES ACTEURS | CONTINENT | EUROPE |
| | PAYS | Allemagne |
| | RÉGIONS / TERRITOIRES | - |
| | DATE | 24/06/1905 |
| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | PAYS | Allemagne |
| | VECTEURS | MEDIAS-PRESSE |
| | TYPE DE RESSOURCES | FINANCIERES |
| 6/ RESSOURCES | PRÉCISIONS | PERTE DE PARTS DE MARCHE |

SYNTHESE

| | | |
|--------------------------|--------------------------------|--|
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | NIVEAU D'INTENSITÉ | 4- LOURD |
| | PRÉCISIONS | cession de l'activité Wall-Mart en Allemagne |
| 2/ PREDICTIBILITE | NIVEAU DE PROBABILITÉ | PROBABLE |
| | PRÉCISIONS | marché déjà à maturité |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | EXISTENCE D'UNE CONTRE ATTAQUE | NON |
| | PRÉCISIONS | pas de réelle réaction de Wall-Mart |

ANALYSE

RESUME

| | |
|---------------|--------------------|
| REFERENCE CAS | 8 |
| TITRE DU CAS | EADS |
| AUTEUR(S) | Christian HARBULOT |

GENERAL

| | | |
|--|--------------------------------------|--|
| 1/ QUI? Les parties prenantes | ATTAQUANT(S) ET LEURS ALLIÉS | Center for Security Policy |
| | ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | AEDS |
| 2/ QUAND? La chronologie des événements | > CADRE ESPACE TEMPS | De septembre 2006 à mai 2007 |
| | > ORIGINES | 01/09/2006 |
| | > ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES | EUROPE |
| 3/ OU? Les pays impliquées | > NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | Américaine, française |
| | > ANGLE(S) D'ATTAQUE | publications visant à démontrer management douteux et connivence avec les ennemis des Etats-Unis |
| 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque | > RÉSULTAT(S) ATTAQUE | retrait des américains des programmes EADS |
| | > NATURE DE L'ATTAQUE | Publication de recherches et d'articles à charge contre EADS + demande de mesures de rétorsion |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | > FRÉQUENCE DES ATTAQUES | récurrents sur plusieurs mois |
| | > ENJEUX DE L'ATTAQUANT | sortir EADS des marchés américains |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | > ENJEUX DE L'ATTAQUÉ | maintenir sa position sur les marchés |

SPECIFIQUE

| | | |
|-------------------------------|------------------------|---|
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | TYPE D'ÉCHIQUIER | LEGAL |
| | PRÉCISIONS | attaques sur la véracité des publications d'EADS sur territoire américains + fournitures d'armes aux ennemis des EU |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | TYPE DE POSITIONNEMENT | HOSTILITÉ |
| | PRÉCISIONS | demandes de mesures de rétorsion à l'encontre d'EADS |
| 3/LIENS ENTRE LES ACTEURS | TYPE DE LIENS | PROFESSIONNEL |
| | PRÉCISIONS | concurrents économiques |
| 4/NATIONALITE DES ACTEURS | CONTINENT | AMERIQUE DU NORD |
| | PAYS | États-Unis |
| | RÉGIONS / TERRITOIRES | - |
| | DATE | 01/09/2006 |
| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | PAYS | États-Unis |
| | VECTEURS | MEDIAS-PRESSE |
| | TYPE DE RESSOURCES | FINANCIERES |
| 6/ RESSOURCES | PRÉCISIONS | - |

SYNTHESE

| | | |
|--------------------------|--------------------------------|---|
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | NIVEAU D'INTENSITÉ | 1- SANS IMPACT |
| | PRÉCISIONS | Poursuite des activités d'EADS |
| 2/ PREDICTIBILITE | NIVEAU DE PROBABILITÉ | PROBABLE |
| | PRÉCISIONS | mise en concurrence avec société américaine |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | EXISTENCE D'UNE CONTRE ATTAQUE | NON |
| | PRÉCISIONS | - |

ANALYSE

RESUME

| | |
|---------------|------------------|
| REFERENCE CAS | 9 |
| TITRE DU CAS | Eiffage VS Sacyr |
| AUTEUR (S) | Olivier PICHOT |

GENERAL

| | | |
|--|--------------------------------------|--|
| 1/ QUI? Les parties prenantes | ATTAQUANT(S) ET LEURS ALLIÉS | Sacyr vallehermoso, Calyon (Crédit agricole) |
| | ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | Eiffage |
| 2/ QUAND? La chronologie des événements | > CADRE ESPACE TEMPS | 29/06/1905 |
| | > ORIGINES | 29/06/1905 |
| | > ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES | France |
| 3/ OU? Les pays impliqués | > NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | Française, espagnole |
| | > ANGLE(S) D'ATTAQUE | achat discret de titres en bourse |
| 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque | > RÉSULTAT(S) ATTAQUE | abandon et revente des titres |
| | > NATURE DE L'ATTAQUE | achat massif de titre Eiffage par Sacyr |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | > FRÉQUENCE DES ATTAQUES | attaque à double effet |
| | > ENJEUX DE L'ATTAQUANT | prise de pouvoir d'Eiffage |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | > ENJEUX DE L'ATTAQUÉ | repousser les demandes de rachat de Sacyr |

SPECIFIQUE

| | | |
|-------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | TYPE D'ÉCHIQUIER | ECONOMIQUE |
| | PRÉCISIONS | achats de titres de bourses |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | TYPE DE POSITIONNEMENT | ANTAGONISME |
| | PRÉCISIONS | opposition économique |
| 3/LIENS ENTRE LES ACTEURS | TYPE DE LIENS | ECONOMIQUE |
| | PRÉCISIONS | bataille boursière |
| 4/NATIONALITE DES ACTEURS | CONTINENT | EUROPE |
| | PAYS | France |
| | RÉGIONS / TERRITOIRES | - |
| | DATE | 29/06/1905 |
| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | PAYS | France |
| | VECTEURS | - |
| | TYPE DE RESSOURCES | FINANCIERES |
| 6/ RESSOURCES | PRÉCISIONS | prise de participation boursière |

SYNTHESE

| | | |
|--------------------------|--------------------------------|--|
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | NIVEAU D'INTENSITÉ | 2- MODERE |
| | PRÉCISIONS | interdiction d'intervention de Sacyr lors de l'AG de Eiffage |
| 2/ PREDICTIBILITE | NIVEAU DE PROBABILITÉ | INATENDUE |
| | PRÉCISIONS | pas de déclaration publique de franchissement de seuil de prise de participation |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | EXISTENCE D'UNE CONTRE ATTAQUE | OUI |
| | PRÉCISIONS | action en justice contre Sacyr, provoquant la revente par Sacyr des titres Eiffage |

| | | |
|----------------|---------------|------------------------|
| ANALYSE | REFERENCE CAS | 10 |
| | TITRE DU CAS | SHELL VS Greenpeace |
| | AUTEUR(S) | Pascal Jacques-Gustave |
| RESUME | | |

| GENERAL | | |
|--|--------------------------------------|--|
| 1/ QUI? Les parties prenantes | ATTAQUANT(S) ET LEURS ALLIÉS | Greenpeace |
| | ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | SHELL |
| 2/ QUAND? La chronologie des événements | > CADRE ESPACE TEMPS | de mai à décembre 1995 |
| | > ORIGINES | 01/05/1995 |
| 3/ OU? Les pays impliqués | > ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES | EUROPE / Grande Bretagne |
| | > NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | anglaise |
| 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque | > ANGLE(S) D'ATTAQUE | attaque médiatique + abordage plateforme + appel au boycott de SHELL |
| | > RÉSULTAT(S) ATTAQUE | Abandon du projet de sabordage dans un premier temps |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | > NATURE DE L'ATTAQUE | attaque médiatique et action terrain |
| | > FRÉQUENCE DES ATTAQUES | ponctuel |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | > ENJEUX DE L'ATTAQUANT | arrêter le projet d'enfouissement en mer d'une plateforme de forage |
| | > ENJEUX DE L'ATTAQUÉ | ne pas passer pour un opérateur pollueur |

| SPECIFIQUE | | |
|-------------------------------|------------------------|--|
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | TYPE D'ÉCHIQUIER | ECOLOGIQUE |
| | PRÉCISIONS | enjeu écologique en mer du Nord |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | TYPE DE POSITIONNEMENT | ANTAGONISME |
| | PRÉCISIONS | opposition ONG contre extracteur pétrole |
| 3/ LIENS ENTRE LES ACTEURS | TYPE DE LIENS | ECONOMIQUE |
| | PRÉCISIONS | - |
| 4/ NATIONALITE DES ACTEURS | CONTINENT | EUROPE |
| | PAYS | Royaume-Uni |
| | RÉGIONS / TERRITOIRES | - |
| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | DATE | 01/05/1995 |
| | PAYS | Royaume-Uni |
| | VECTEURS | MEDIAS-PRESSE |
| 6/ RESSOURCES | TYPE DE RESSOURCES | HUMAINES |
| | PRÉCISIONS | Engagement des membres de l'association |

| SYNTHESE | | |
|--------------------------|--------------------------------|--|
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | NIVEAU D'INTENSITÉ | 2- MODERE |
| | PRÉCISIONS | arrêt temporaire du projet d'enfouissement de la plateforme |
| 2/ PREDICTIBILITE | NIVEAU DE PROBABILITÉ | PROBABLE |
| | PRÉCISIONS | interaction de Greenpeace dans les enjeux écologiques |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | EXISTENCE D'UNE CONTRE ATTAQUE | OUI |
| | PRÉCISIONS | expertise de Bureau Véritas montrant la non-dangerosité du projet Greenpeace reconnait avoir été un peu vite par principe de précaution |

ANALYSE

RESUME

| | |
|---------------|----------------------|
| REFERENCE CAS | 11 |
| TITRE DU CAS | GI contre MITSUBISHI |
| AUTEUR (S) | Alain TIFFREAU |

GENERAL

| | | |
|--|--------------------------------------|---|
| 1/ QUI? Les parties prenantes | ATTAQUANT(S) ET LEURS ALLIÉS | associations écologiques portées par Greenpeace |
| | ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | Mitsubishi et l'état Mexicain |
| 2/ QUAND? La chronologie des événements | > CADRE ESPACE TEMPS | janvier 1995 à mars 2000 |
| | > ORIGINES | 01/01/1995 |
| | > ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES | Mexique, japon, états unis |
| 3/ OU? Les pays impliquées | > NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | mexicaine, japonaise et américaine |
| | > ANGLE(S) D'ATTAQUE | création d'un réseau d'influence écologique |
| 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque | > RÉSULTAT(S) ATTAQUE | renonciation au projet de création d'une usine saline |
| | > NATURE DE L'ATTAQUE | site internet de défense des baleines, forums de discussion |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | > FRÉQUENCE DES ATTAQUES | permanente pendant 5 ans |
| | > ENJEUX DE L'ATTAQUANT | stopper le projet d'extension de l'usine saline de Guerrero Negro (Mexique) |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | > ENJEUX DE L'ATTAQUÉ | montrer sa bonne foi et la non dangerosité du projet |

SPECIFIQUE

| | | |
|-------------------------------|------------------------|--|
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | TYPE D'ÉCHIQUIER | ECOLOGIQUE |
| | PRÉCISIONS | perturbation de la reproduction des baleines grises |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | TYPE DE POSITIONNEMENT | ANTAGONISME |
| | PRÉCISIONS | opposition entre écologistes et état mexicain+Mitsubishi |
| 3/LIENS ENTRE LES ACTEURS | TYPE DE LIENS | ECONOMIQUE |
| | PRÉCISIONS | développement activité saline au profit du Japon |
| 4/NATIONALITE DES ACTEURS | CONTINENT | AMERIQUE DU NORD |
| | PAYS | Mexique |
| | RÉGIONS / TERRITOIRES | - |
| | DATE | 01/02/1995 |
| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | PAYS | États-Unis |
| | VECTEURS | MEDIAS-PRESSE |
| | TYPE DE RESSOURCES | FINANCIERES |
| 6/ RESSOURCES | PRÉCISIONS | Création réseaux sur Internet |

SYNTHESE

| | | |
|--------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | NIVEAU D'INTENSITÉ | 4- LOURD |
| | PRÉCISIONS | arrêt du projet |
| 2/ PREDICTIBILITE | NIVEAU DE PROBABILITÉ | INATENDUE |
| | PRÉCISIONS | pas de signe avant-coureur |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | EXISTENCE D'UNE CONTRE ATTAQUE | NON |
| | PRÉCISIONS | pas de réaction |

ANALYSE

RESUME

| | |
|---------------|--------------------|
| REFERENCE CAS | 12 |
| TITRE DU CAS | VERMILION |
| AUTEUR (S) | Christian HARBULOT |

GENERAL

| | | |
|--|--------------------------------------|--|
| 1/ QUI? Les parties prenantes | ATTAQUANT(S) ET LEURS ALLIÉS | OPPEP |
| | ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | VERMILION |
| 2/ QUAND? La chronologie des événements | > CADRE ESPACE TEMPS | de 1995 à 2002 |
| | > ORIGINES | 01/07/2000 |
| | > ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES | France |
| 3/ OU? Les pays impliquées | > NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | français, canadien |
| | > ANGLE(S) D'ATTAQUE | intimidation des élus, réseaux d'habitants |
| 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque | > RÉSULTAT(S) ATTAQUE | abandon du projet de forage |
| | > NATURE DE L'ATTAQUE | sites internet |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | > FRÉQUENCE DES ATTAQUES | ponctuelle |
| | > ENJEUX DE L'ATTAQUANT | stopper le projet de forage |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | > ENJEUX DE L'ATTAQUÉ | engager des études de prospection sur des sites à potentiel réduit |

SPECIFIQUE

| | | |
|-------------------------------|------------------------|---|
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | TYPE D'ÉCHIQUIER | POLITICO/INSTITUTIONNEL |
| | PRÉCISIONS | pression sur les élus et mobilisation des habitants |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | TYPE DE POSITIONNEMENT | ENGAGEMENT |
| | PRÉCISIONS | résonance médiatique entre les élus, les habitants et la rumeur |
| 3/LIENS ENTRE LES ACTEURS | TYPE DE LIENS | ASSOCIATIF |
| | PRÉCISIONS | multiples associations |
| 4/NATIONALITE DES ACTEURS | CONTINENT | EUROPE |
| | PAYS | France |
| | RÉGIONS / TERRITOIRES | région parisienne |
| | DATE | 01/07/2000 |
| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | PAYS | France |
| | VECTEURS | INTERNET |
| | TYPE DE RESSOURCES | HUMAINES |
| 6/ RESSOURCES | PRÉCISIONS | action par et sur les associations |

SYNTHESE

| | | |
|--------------------------|--------------------------------|--|
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | NIVEAU D'INTENSITÉ | 4- LOURD |
| | PRÉCISIONS | abandon du projet |
| 2/ PREDICTIBILITE | NIVEAU DE PROBABILITÉ | PROBABLE |
| | PRÉCISIONS | ventes d'avions non aéricains aux US |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | EXISTENCE D'UNE CONTRE ATTAQUE | OUI |
| | PRÉCISIONS | mouvements des syndicats contre les etats unis |

| | | |
|----------------|---------------|--------------------|
| ANALYSE | REFERENCE CAS | 13 |
| | TITRE DU CAS | SCAPECHE |
| | AUTEUR (S) | CHRISTIAN HARBULOT |
| RESUME | | |

| | | |
|--|--------------------------------------|---|
| GENERAL | | |
| 1/ QUI? Les parties prenantes | ATTAQUANT(S) ET LEURS ALLIÉS | ASSOCIATION BLOOM ET PÉNÉLOPE BGIEU |
| | ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | INTERMARCHÉ / SCAPECHE |
| 2/ QUAND? La chronologie des événements | > CADRE ESPACE TEMPS | AVRIL 2013 À DÉCEMBRE 2013 |
| | > ORIGINES | 2010 |
| | > ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES | FRANCE EUROPE |
| 3/ OU? Les pays impliqués | > NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | FRANÇAIS, AMÉRICAINS |
| | > ANGLE(S) D'ATTAQUE | DESTRUCTION DES ECOSYSTEMES MARINS PAR LA PÊCHE EN EAUX PROFONDES |
| 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque | > RÉSULTAT(S) ATTAQUE | NOUVELLE RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE |
| | > NATURE DE L'ATTAQUE | RÉGULANT LES ACTIVITÉS DE CETTE PÊCHE |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | > FRÉQUENCE DES ATTAQUES | CAMPAGNE DE BLOOM SUR LES RESEAUX SOCIAUX |
| | > ENJEUX DE L'ATTAQUANT | POINCTUELLE |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | > ENJEUX DE L'ATTAQUÉ | INTERDIRE LA PÊCHE EN EAUX PROFONDES |
| | | CONSERVER LA POSSIBILITÉ DE PECHER EN EAUX PROFONDES |

| | | |
|-------------------------------|------------------------|---|
| SPECIFIQUE | | |
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | TYPE D'ÉCHIQUIER | ECONOMIQUE |
| | PRÉCISIONS | POSITION DOMINANTE DE LA SCPECHE AVEC UNE FLOTTE DE BATEAUX EN PROPRE |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | TYPE DE POSITIONNEMENT | ANTAGONISME |
| | PRÉCISIONS | ATTAQUE CONTRE LE PRINCIPAL ACTEUR FRANCAIS DE LA PÊCHE EN EAUX PROFONDES |
| 3/LIENS ENTRE LES ACTEURS | TYPE DE LIENS | POLITIQUE / SYNDICAL |
| | PRÉCISIONS | INFLUENCE SUR LES POLITIQUES POUR LA MODIFICATION DES LOIS EUROPÉENNES |
| 4/NATIONALITE DES ACTEURS | CONTINENT | EUROPE |
| | PAYS | FRANCE |
| | RÉGIONS / TERRITOIRES | 0 |
| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | DATE | 41365 |
| | PAYS | FRANCE |
| | VECTEURS | RESEAUX SOCIAUX |
| 6/ RESSOURCES | TYPE DE RESSOURCES | HUMAINES |
| | PRÉCISIONS | ACTION SPOLITIQUES AUPRES DE L'UNION EUROPÉENNE |

| | | |
|--------------------------|--------------------------------|---|
| SYNTHESE | | |
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | NIVEAU D'INTENSITÉ | 3- SIGNIFICATIF |
| | PRÉCISIONS | NOUVELLE RÉGLEMENTATION DE LA PÊCHE OBLIGEANT UNE RÉORGANISATION STRATÉGIQUE DE LA FLOTTE DE BATEAUX DE LA SCAPECHE |
| 2/ PREDICTIBILITE | NIVEAU DE PROBABILITÉ | PROBABLE |
| | PRÉCISIONS | ENJEUX ÉCOLOGIQUES DE LA SURPECHE |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | EXISTENCE D'UNE CONTRE ATTAQUE | NON |
| | PRÉCISIONS | ADAPTATION DE SON FONCTIONNEMENT À LA NOUVELLE RÉGLEMENTATION |

ANALYSE

RESUME

| | |
|---------------|---------------------|
| REFERENCE CAS | 14 |
| TITRE DU CAS | Danone en argentine |
| AUTEUR (S) | Christian HARBULOT |

GENERAL

| | | |
|--|--------------------------------------|--|
| 1/ QUI? Les parties prenantes | ATTAQUANT(S) ET LEURS ALLIÉS | Danone euro RSCG |
| | ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | Coca-Cola |
| 2/ QUAND? La chronologie des événements | > CADRE ESPACE TEMPS | 28/06/1905 |
| | > ORIGINES | PRINTEMPS 2006 |
| 3/ OU? Les pays impliquées | > ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES | Argentine |
| | > NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | français, argentins américains |
| 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque | > ANGLE(S) D'ATTAQUE | minage informatif sur l'origine de l'eau distribué par Coca-Cola |
| | > RÉSULTAT(S) ATTAQUE | abandon du marché argentin |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | > NATURE DE L'ATTAQUE | faux emails lancés par des ONG |
| | > FRÉQUENCE DES ATTAQUES | ponctuelle |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | > ENJEUX DE L'ATTAQUANT | stopper le projet d'implantation des eaux Coca-Cola en argentine |
| | > ENJEUX DE L'ATTAQUÉ | conserver son monopole sur le marché argentin |

SPECIFIQUE

| | | |
|-------------------------------|------------------------|---|
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | TYPE D'ÉCHIQUIER | ECONOMIQUE |
| | PRÉCISIONS | position quasi monopolistique sur le marché argentin |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | TYPE DE POSITIONNEMENT | HOSTILITÉ |
| | PRÉCISIONS | concurrence des sociétés sur les marchés des eaux mondiales |
| 3/ LIENS ENTRE LES ACTEURS | TYPE DE LIENS | ECONOMIQUE |
| | PRÉCISIONS | bataille entre multinationales |
| 4/ NATIONALITE DES ACTEURS | CONTINENT | AMERIQUE DU SUD |
| | PAYS | argentine |
| | RÉGIONS / TERRITOIRES | - |
| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | DATE | 28/06/1905 |
| | PAYS | ARGENTINE |
| | VECTEURS | RESEAUX SOCIAUX |
| 6/ RESSOURCES | TYPE DE RESSOURCES | FINANCIERES |
| | PRÉCISIONS | PUISSANCE FINANCIERE DE DANONE |

SYNTHESE

| | | |
|--------------------------|--------------------------------|---|
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | NIVEAU D'INTENSITÉ | 3- SIGNIFICATIF |
| | PRÉCISIONS | abandon du projet |
| 2/ PREDICTIBILITE | NIVEAU DE PROBABILITÉ | PROBABLE |
| | PRÉCISIONS | LUTTE ENTRE DES CONCURENTE MONDIAUX |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | EXISTENCE D'UNE CONTRE ATTAQUE | OUI |
| | PRÉCISIONS | attaque de danone sur d'autres projets internationaux |

ANALYSE

RESUME

| | |
|---------------|------------------------|
| REFERENCE CAS | 15 |
| TITRE DU CAS | sodexo |
| AUTEUR(S) | Antoine Violet Surcouf |

GENERAL

| | | |
|--|--------------------------------------|---|
| 1/ QUI? Les parties prenantes | ATTAQUANT(S) ET LEURS ALLIÉS | syndicat américain SEIU |
| | ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | SODEXO |
| 2/ QUAND? La chronologie des événements | > CADRE ESPACE TEMPS | 30/06/1905 |
| | > ORIGINES | 2008 |
| | > ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES | ETAT UNIS |
| 3/ OU? Les pays impliquées | > NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | français, américains |
| | > ANGLE(S) D'ATTAQUE | atteinte à l'image et la réputation |
| 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque | > RÉSULTAT(S) ATTAQUE | perte momentanée d'image |
| | > NATURE DE L'ATTAQUE | manifestation dans les universités, publication dans les journaux et les médias |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | > FRÉQUENCE DES ATTAQUES | récurrent |
| | > ENJEUX DE L'ATTAQUANT | lutte intersyndicale contre sodexo |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | > ENJEUX DE L'ATTAQUÉ | maintenir ses parts de marché |

SPECIFIQUE

| | | |
|-------------------------------|------------------------|--|
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | TYPE D'ÉCHIQUIER | ECONOMIQUE |
| | PRÉCISIONS | position commerciale sur le marché américain |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | TYPE DE POSITIONNEMENT | ANTAGONISME |
| | PRÉCISIONS | déstabilisation SODEXO sur les marchés américains |
| 3/ LIENS ENTRE LES ACTEURS | TYPE DE LIENS | POLITIQUE / SYNDICAL |
| | PRÉCISIONS | mobilisation des syndicats en interne de la sodexo |
| 4/ NATIONALITE DES ACTEURS | CONTINENT | AMERIQUE DU NORD |
| | PAYS | États-Unis |
| | RÉGIONS / TERRITOIRES | - |
| | DATE | 30/06/1905 |
| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | PAYS | États-Unis |
| | VECTEURS | RESEAUX SOCIAUX |
| | TYPE DE RESSOURCES | FINANCIERES |
| 6/ RESSOURCES | PRÉCISIONS | SOUTIEN POLITIQUE DES SYNDICATS |

SYNTHESE

| | | |
|--------------------------|--------------------------------|---|
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | NIVEAU D'INTENSITÉ | 2- MODERE |
| | PRÉCISIONS | PEU D'IMPACT SUR LES MARCHES AMERICAINS |
| 2/ PREDICTIBILITE | NIVEAU DE PROBABILITÉ | INATENDUE |
| | PRÉCISIONS | - |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | EXISTENCE D'UNE CONTRE ATTAQUE | OUI |
| | PRÉCISIONS | MANIFESTATION DE SA BONNE FOI |

ANALYSE

RESUME

| | |
|---------------|----------------|
| REFERENCE CAS | 16 |
| TITRE DU CAS | Canal+ vs BeIN |
| AUTEUR (S) | Coralie CHOLET |

GENERAL

| | | |
|--|--------------------------------------|--|
| 1/ QUI? Les parties prenantes | ATTAQUANT(S) ET LEURS ALLIÉS | BeIN Sport / Qatar |
| | ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | Canal+ |
| 2/ QUAND? La chronologie des événements | > CADRE ESPACE TEMPS | de Décembre 2011 à 2014 |
| | > ORIGINES | 01/12/2011 |
| 3/ OU? Les pays impliquées | > ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES | France |
| | > NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | français, qatari |
| 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque | > ANGLE(S) D'ATTAQUE | destruction des écosystèmes marins par la pêche en eaux profondes |
| | > RÉSULTAT(S) ATTAQUE | nouvelle réglementation européenne régulant les activités de cette pêche |
| | > NATURE DE L'ATTAQUE | surenchère financière pour l'octroi de marché de diffusion de rencontres sportives |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | > FRÉQUENCE DES ATTAQUES | ponctuelle |
| | > ENJEUX DE L'ATTAQUANT | capter des parts de marché |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | > ENJEUX DE L'ATTAQUÉ | rester dans la course de la diffusion des rencontres sportives |

SPECIFIQUE

| | | |
|-------------------------------|------------------------|--|
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | TYPE D'ÉCHIQUIER | ECONOMIQUE |
| | PRÉCISIONS | conquête de parts de marché |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | TYPE DE POSITIONNEMENT | HOSTILITÉ |
| | PRÉCISIONS | surenchère sur les tarifs |
| 3/ LIENS ENTRE LES ACTEURS | TYPE DE LIENS | ECONOMIQUE |
| | PRÉCISIONS | affrontement entre 2 sociétés sur le plan économique |
| 4/ NATIONALITE DES ACTEURS | CONTINENT | EUROPE |
| | PAYS | France |
| | RÉGIONS / TERRITOIRES | - |
| 5/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | DATE | decembre 2011 |
| | PAYS | France |
| | VECTEURS | MEDIAS-PRESSE |
| 6/ RESSOURCES | TYPE DE RESSOURCES | FINANCIERES |
| | PRÉCISIONS | Mane de la vente d'hydrocarbures |

SYNTHESE

| | | |
|--------------------------|--------------------------------|--|
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | NIVEAU D'INTENSITÉ | 2- MODERE |
| | PRÉCISIONS | partage des contrats de distribution des rencontres sportives, mais maintien en place grâce à la diversification des activités de Canal+ |
| 2/ PREDICTIBILITE | NIVEAU DE PROBABILITÉ | PROBABLE |
| | PRÉCISIONS | situation monopolistique enviée |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | EXISTENCE D'UNE CONTRE ATTAQUE | OUI |
| | PRÉCISIONS | dinymisation autres domaine comme la production cinématographique |

ANALYSE

RESUME

| | |
|---------------|----------------|
| REFERENCE CAS | 17 |
| TITRE DU CAS | LVMH vs Hermes |
| AUTEUR (S) | Amel HAMMOUM |

GENERAL

| | | |
|--|--------------------------------------|--|
| 1/ QUI? Les parties prenantes | ATTAQUANT(S) ET LEURS ALLIÉS | LVMH |
| | ATTAQUÉ(S) ET LEURS SOUTIENS | HERMES |
| 2/ QUAND? La chronologie des événements | > CADRE ESPACE TEMPS | 2008 à 2012 |
| | > ORIGINES | fin 2010 |
| | > ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES | France |
| 3/ OU? Les pays impliqués | > NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES | français |
| | > ANGLE(S) D'ATTAQUE | Prise de participation par montages successifs d'achats d'actions sous le seuil de déclaration |
| 4/ QUOI ? L'objet de l'attaque | > RÉSULTAT(S) ATTAQUE | prise de capital jusqu'à 22% |
| | > NATURE DE L'ATTAQUE | prise de position boursière |
| 5/ COMMENT ? Le mode opératoire | > FRÉQUENCE DES ATTAQUES | récurrente |
| | > ENJEUX DE L'ATTAQUANT | prise de position pour éviter une attaque hostile sur le capital d'Hermes |
| 6/ POURQUOI ? Les enjeux visés | > ENJEUX DE L'ATTAQUÉ | rester indépendant dans son capital |

SPECIFIQUE

| | | |
|-------------------------------|------------------------|--|
| 1/ ECHIQUIERS / DIMENSIONS | TYPE D'ÉCHIQUIER | ECONOMIQUE |
| | PRÉCISIONS | opérations boursière d'achat d'actions |
| 2/ POSITIONNEMENT DES ACTEURS | TYPE DE POSITIONNEMENT | SYNERGIE |
| | PRÉCISIONS | actions discrète pour préserver la liberté des actionnaires d'hermes |
| 3/LIENS ENTRE LES ACTEURS | TYPE DE LIENS | ECONOMIQUE |
| | PRÉCISIONS | affrontement entre 2 sociétés sur le plan économique |
| 4/NATIONALITE DES ACTEURS | CONTINENT | EUROPE |
| | PAYS | France |
| | RÉGIONS / TERRITOIRES | - |
| | DATE | fin 2010 |
| 6/ ORIGINE DE L'ATTAQUE | PAYS | France |
| | VECTEURS | PUBLICITE |
| | TYPE DE RESSOURCES | FINANCIERES |
| 6/ RESSOURCES | PRÉCISIONS | puissance financière du groupe LVMH |

SYNTHESE

| | | |
|--------------------------|--------------------------------|--|
| 1 / IMPACTS - RESILIENCE | NIVEAU D'INTENSITÉ | 2- MODERE |
| | PRÉCISIONS | pas de prise de participation hostile, préservation de l'autonomie de HERMES |
| 2/ PREDICTIBILITE | NIVEAU DE PROBABILITÉ | INATENDUE |
| | PRÉCISIONS | pas de signes, opérations s'étalant sur 2 ans en toute discrétion |
| 3/ CONTRE ATTAQUE | EXISTENCE D'UNE CONTRE ATTAQUE | NON |
| | PRÉCISIONS | campagne de dénégation dans la presse et plainte auprès de la COB |

