

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 multicritère	37
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

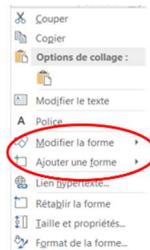
- 1 / IMPACTS - RESILIENCE
- 2/ PREDICTIBILITE
- 3/ CONTRE ATTAQUE
- 4/ SYNTHESE

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 ?

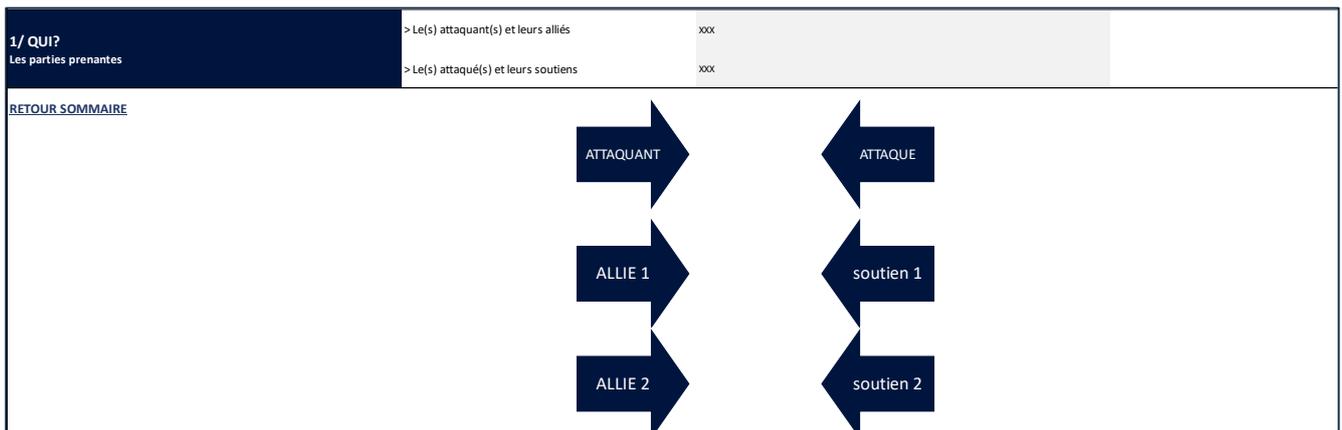


FIGURE 1 : ANALYSE GENERALE_QUOI

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 ?

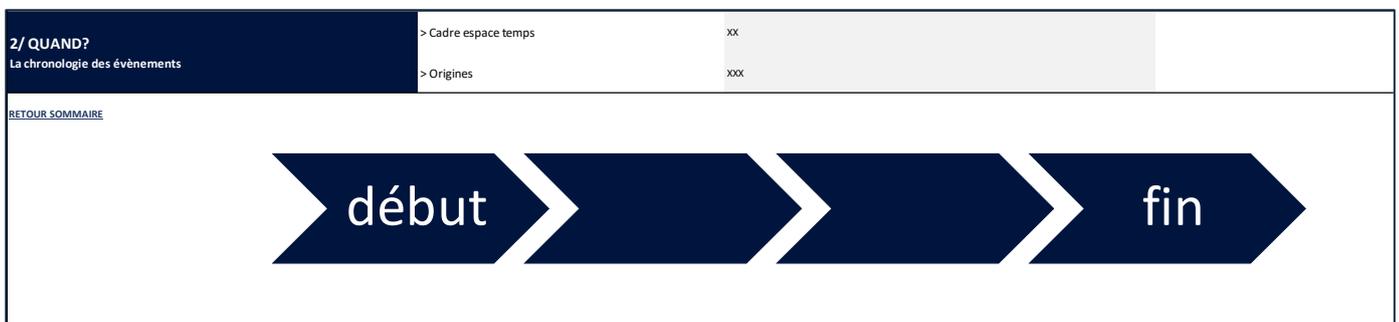


FIGURE 2 : ANALYSE GENERALE_ QUAND ?

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 ?

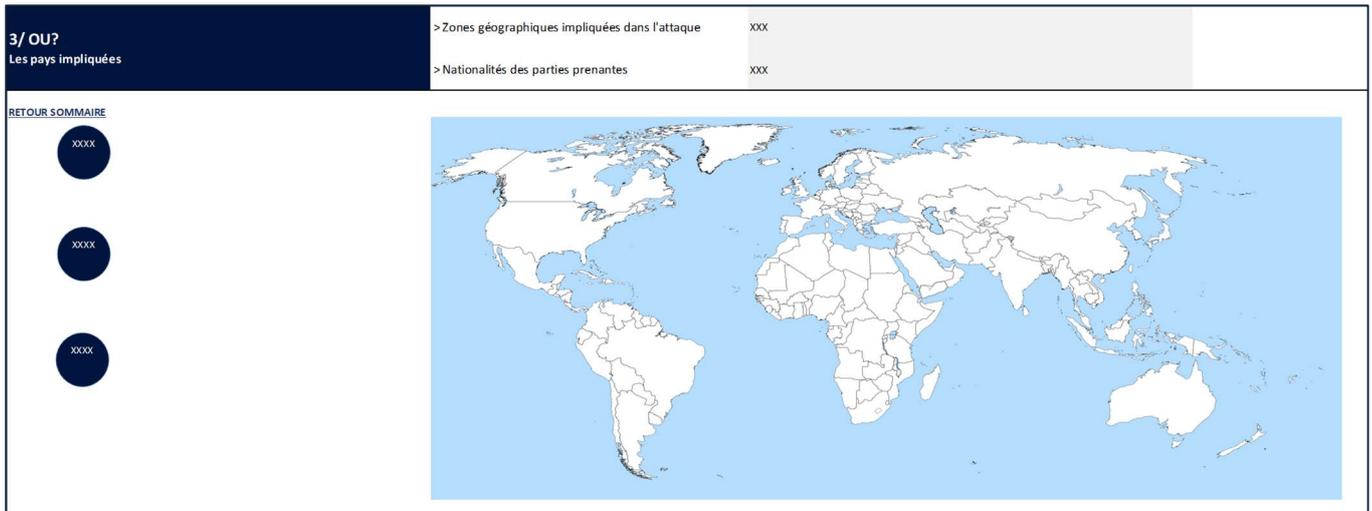


FIGURE 3 : ANALYSE GENERALE_ OU ?

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 ?

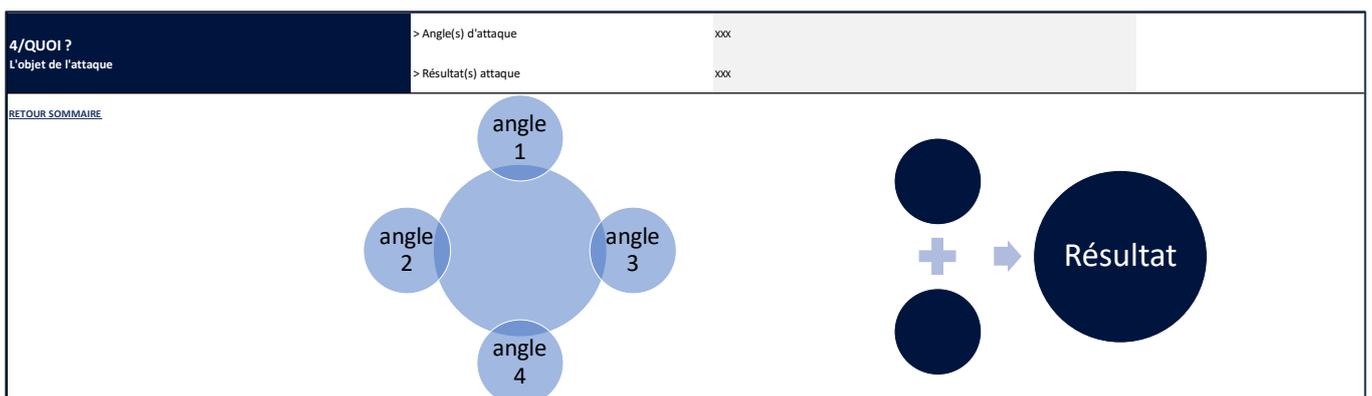


FIGURE 4 : ANALYSE GENERALE_ QUOI ?

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 ?

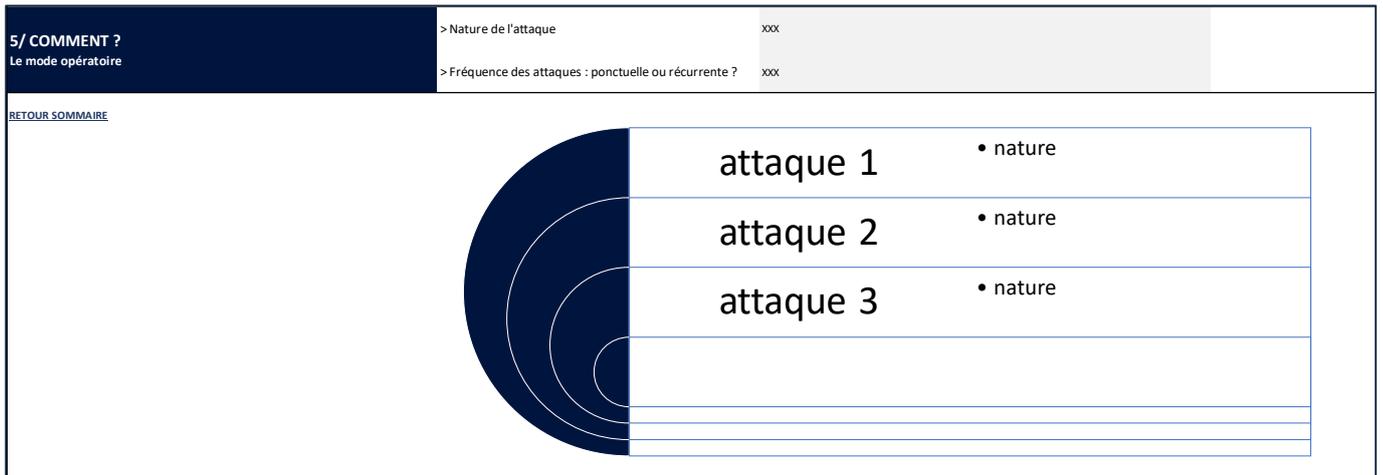


FIGURE 5 : ANALYSE GENERALE_ COMMENT ?

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 ?

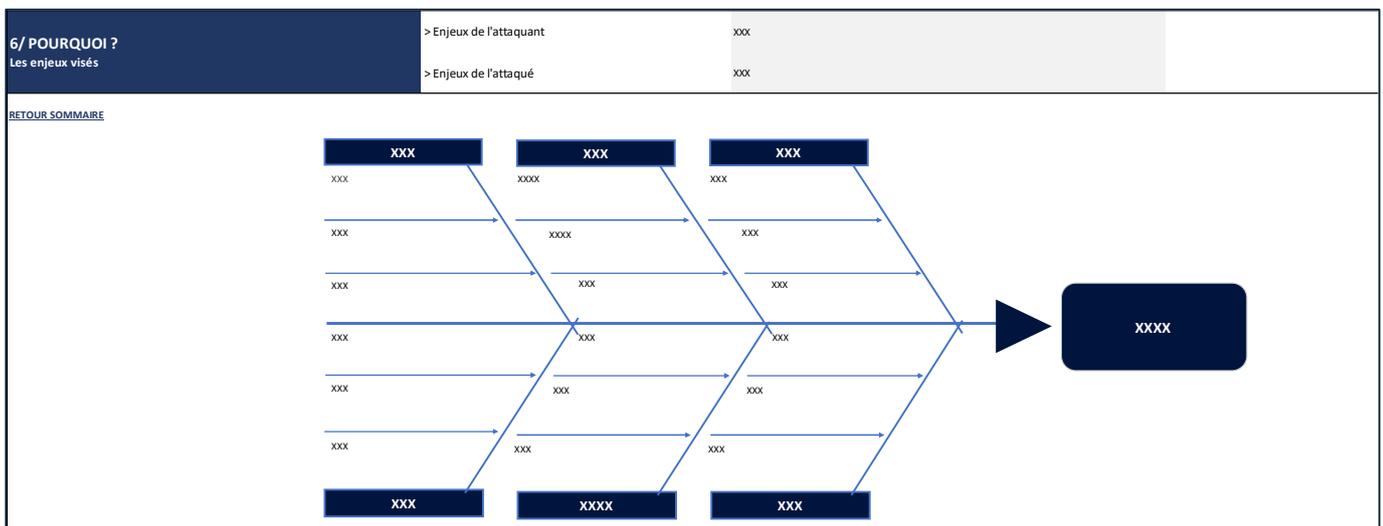


FIGURE 6 : ANALYSE GENERALE_ POURQUOI ?

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 ?

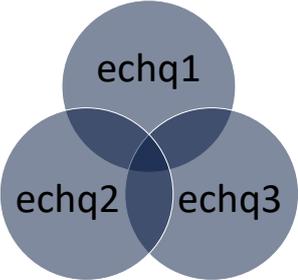
Les échiquiers sont une représentation de l'information qui peut être utilisée pour mieux cerner les liens directs et indirects entre les acteurs mais aussi à faire ressortir les lignes directrices d'une action d'influence ou d'une opération d'information.

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 data row contains a link 'RETOUR SOMMAIRE'. Below the table is a Venn diagram consisting of three overlapping circles. The top circle is labeled 'echq1', the bottom-left circle is labeled 'echq2', and the bottom-right circle is labeled 'echq3'. The circles overlap in the center and at the intersections between pairs of circles.

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.

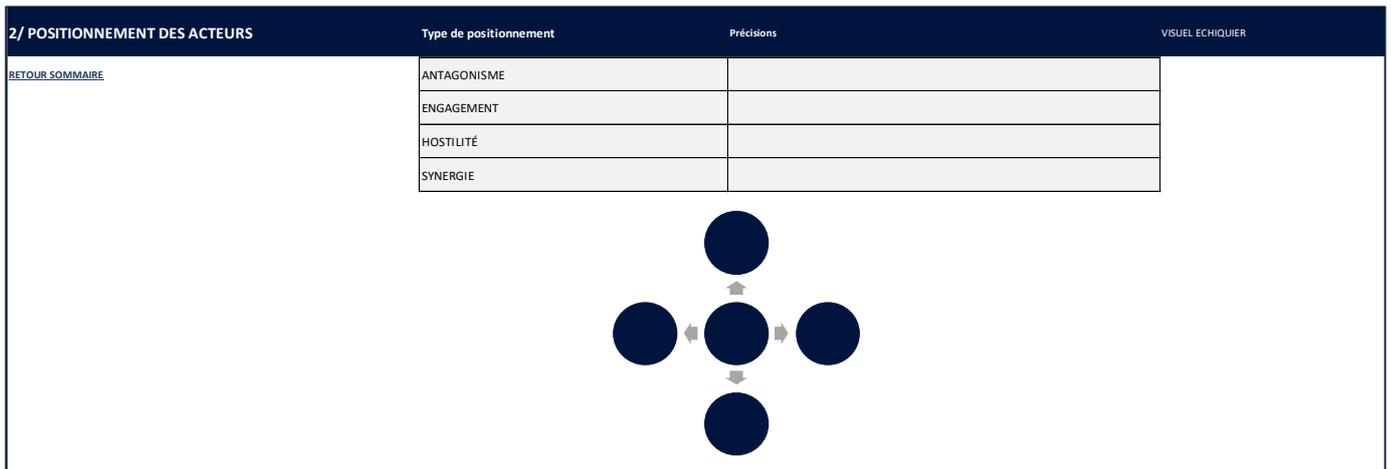


FIGURE 8 : ANALYSE SPECIFIQUE_ POSITIONNEMENT DES ACTEURS

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.

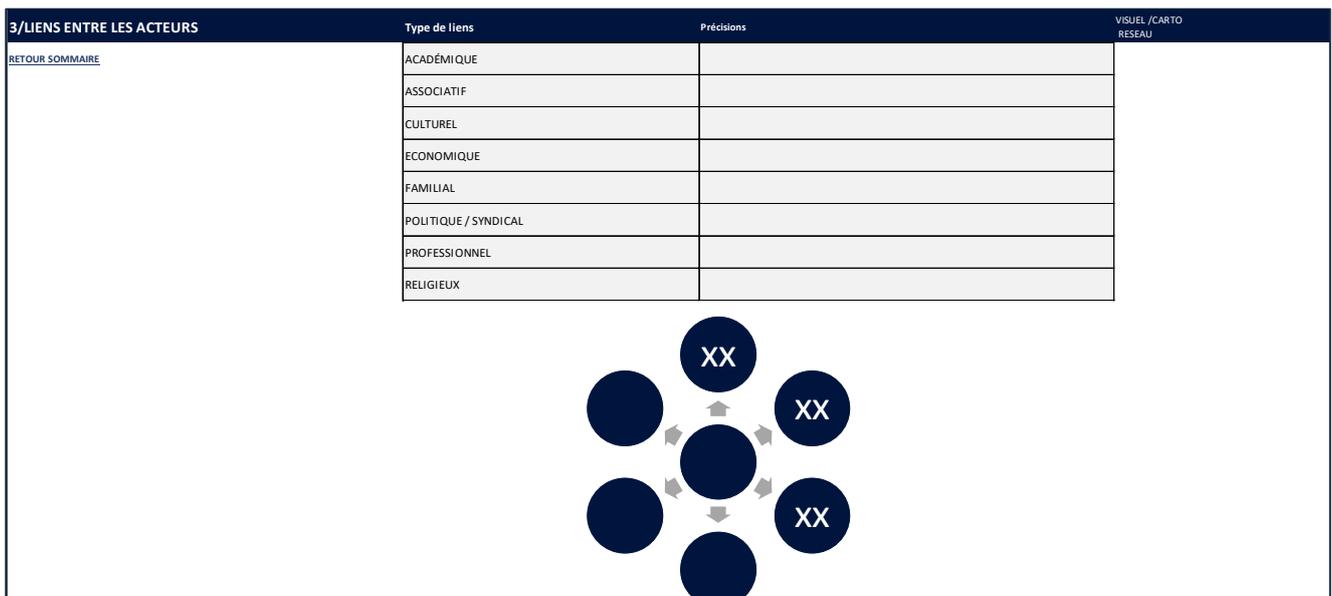


FIGURE 9 : ANALYSE SPECIFIQUE_ LIENS ENTRE LES ACTEURS

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			

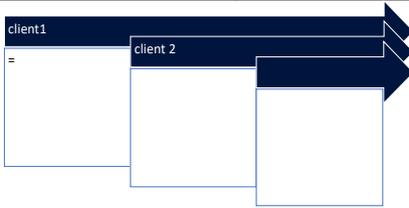


FIGURE 11 : ANALYSE SPECIFIQUE_ ORIGINE DE L'ATTAQUE

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

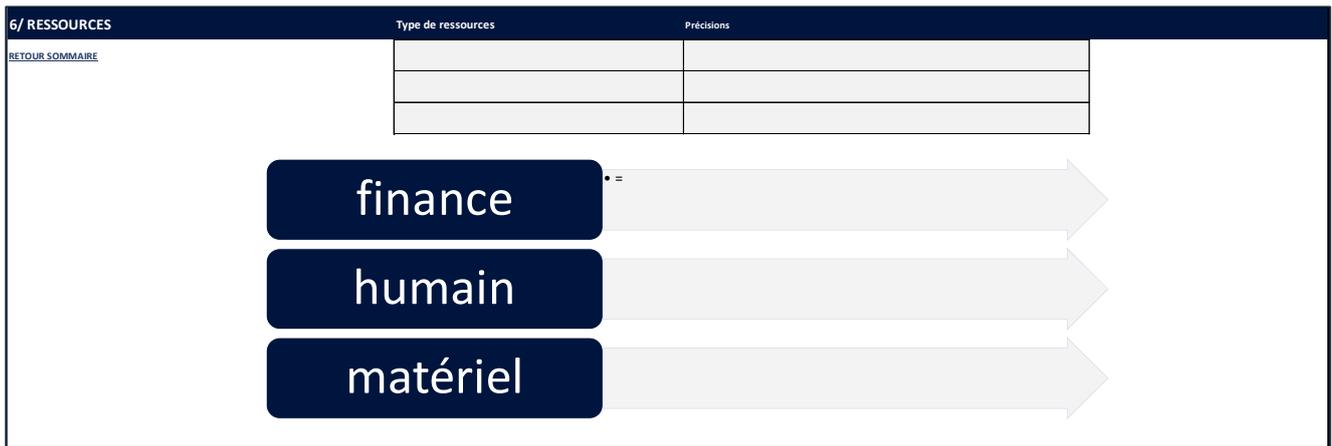


FIGURE 12 : ANALYSE SPECIFIQUE- RESSOURCES DES ATTAQUANTS

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.

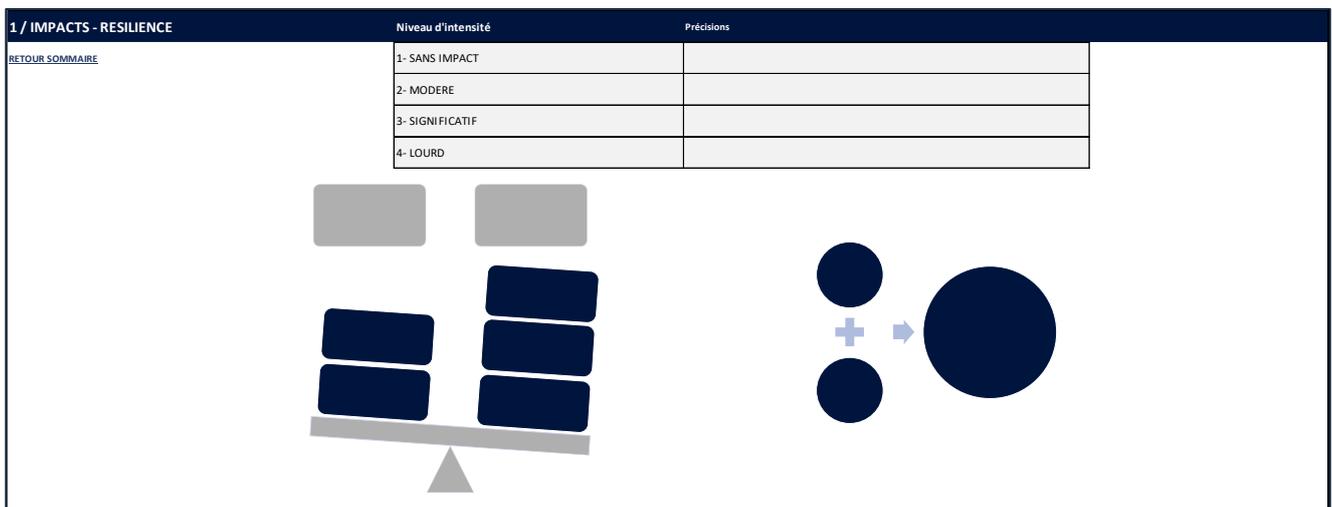


FIGURE 13 : CONCLUSIONS_ RESILIENCE

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.

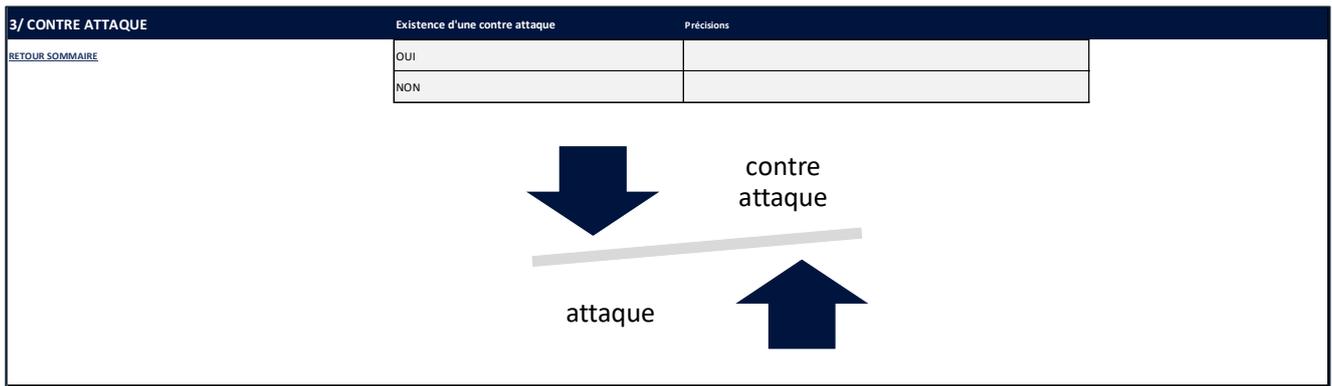


FIGURE 15 : CONCLUSIONS_ CONTRE-ATTAQUE

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.

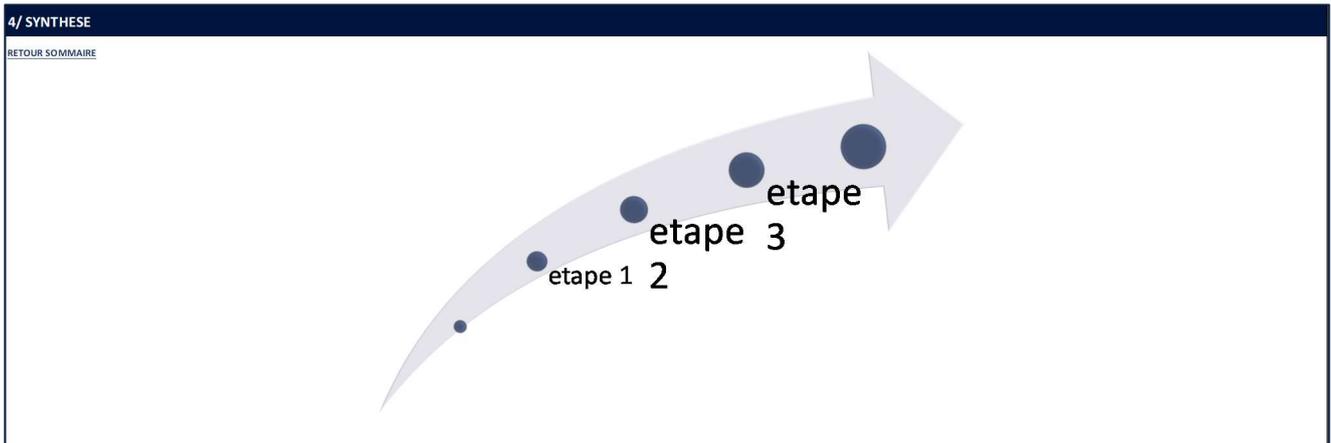


FIGURE 16 : SYNTHESE

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 flashes 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

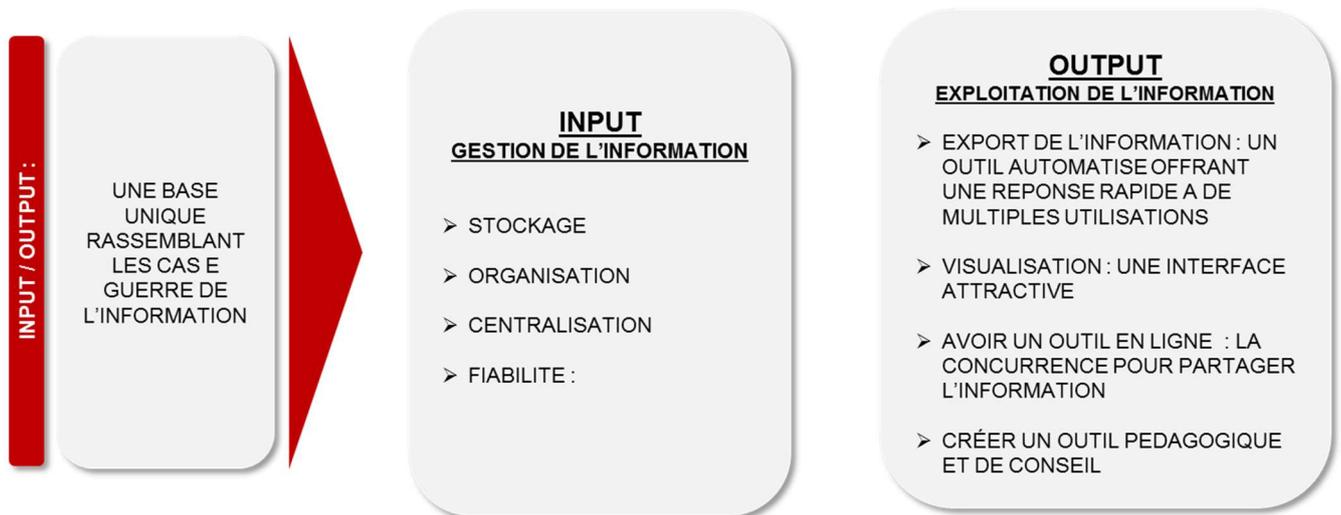


FIGURE 17 : SCHEMA DES OBJECTIFS DE LA BASE DE DONNEES

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	2000-2005	France	France	France	France	France	France	France	France	France
	2	nokia	Olivier PIGNOT	Wall Street Journal	HOKIA / SIEMENS	01/07/2003	2003	Allemagne / Iran	Allemagne, Belgique	Allemagne	Allemagne	Allemagne	Allemagne	Allemagne	Allemagne
	3	langold Corp	Rebecca CORLODE	Collectif Mexicain	LANGOLD	2004-2005	Mexique	France	France	France	France	France	France	France	France
	4	PERRIER	François JACQUES-GUILL	Frank & Omer	Perrier	01/01/2008	2008	France	France	France	France	France	France	France	France
	5	TOTAL	Christine MARGULOT	Beijing Spring	TOTAL	de 1995 à 2003	19/01/1995	France	France	France	France	France	France	France	France
	6	Wall-Mart	Christine MARGULOT	Wall Street	Wall-Mart	de 2002 à 2005	24/01/2005	EUROPE / Amérique	France	France	France	France	France	France	France
	7	EADS	Christine MARGULOT	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 novembre 1992	01/05/1992	EUROPE / Grande-Bretagne	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.

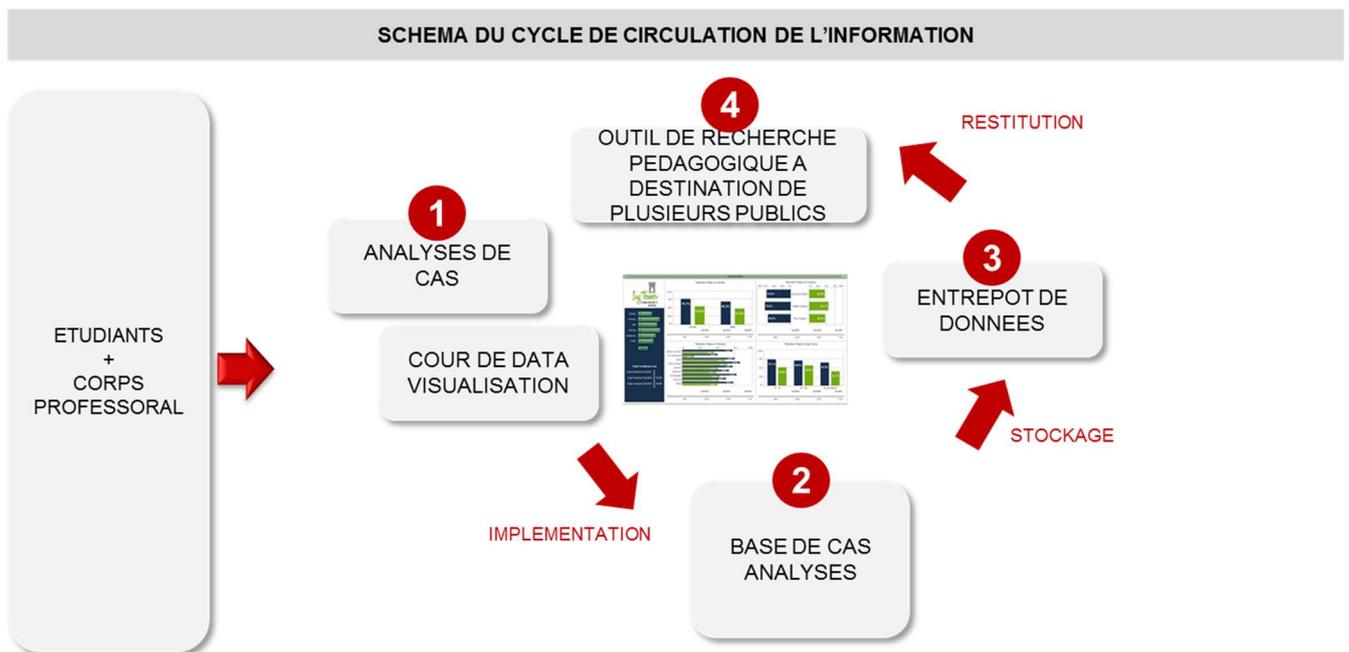


FIGURE 20 : SCHEMA DU CYCLE DE CIRCULATION DE L'INFORMATION

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 :

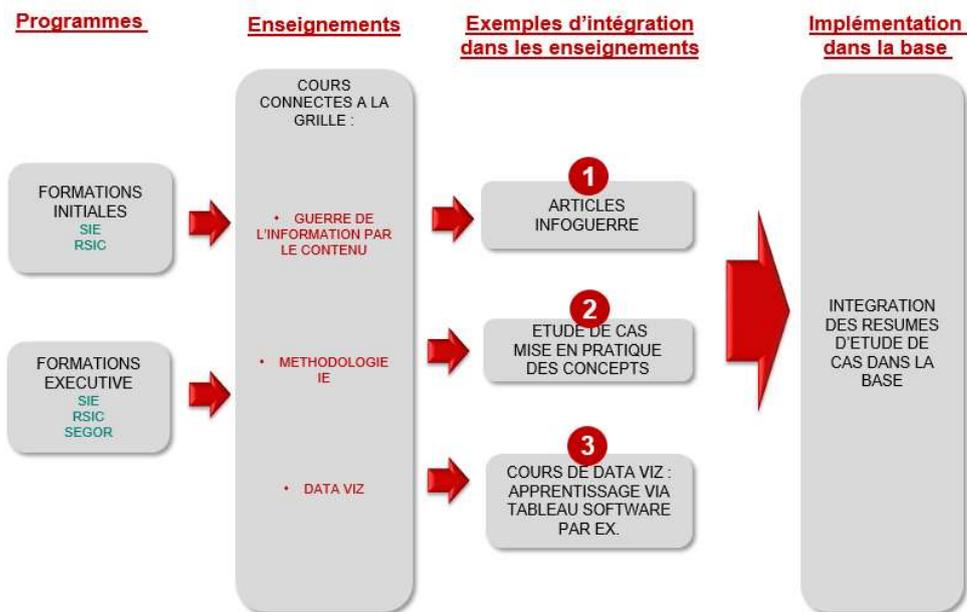


FIGURE 21 : INTEGRATION AU SEIN DE L'ENSEIGNEMENT PEDAGOGIQUE

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).

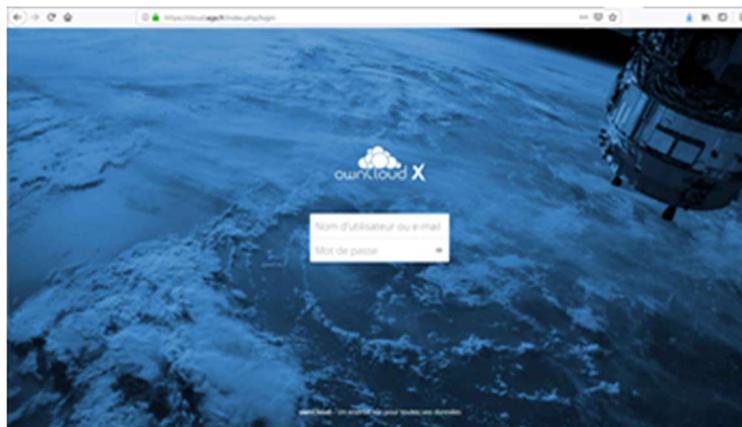


FIGURE 22 : PAGE DE CONNEXION AU CLOUD EGE

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) :

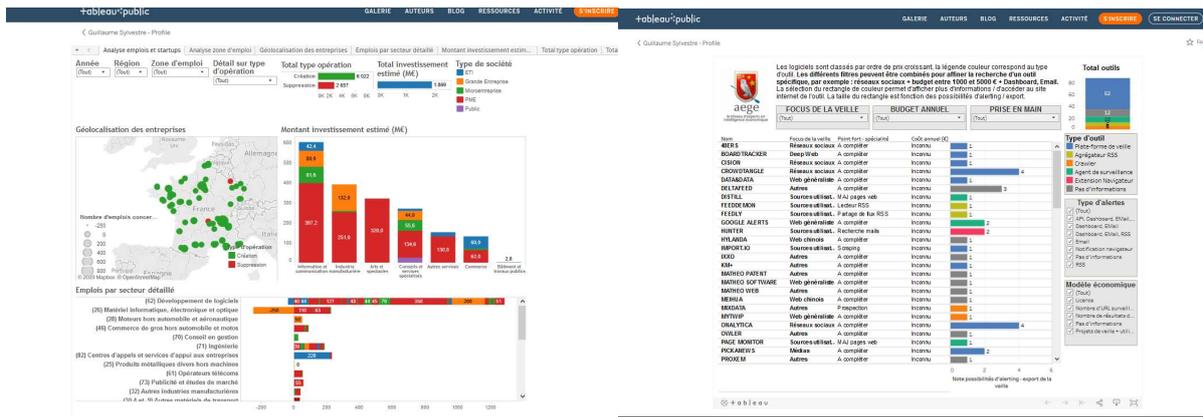


FIGURE 23 : EXEMPLES DE VISUALISATION DES RESULTATS DE LA BASE

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		Q		2			
		RESULTATS									
		1/ QUI? Parties prenantes			2/ QUAND? Chronologie		3/ OU? Pays impliquées		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, FRANCE, 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 CONNÉENCE AVEC LES ENNEMIS DES ETATS-UNIS
	- RÉSULTATS/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 :

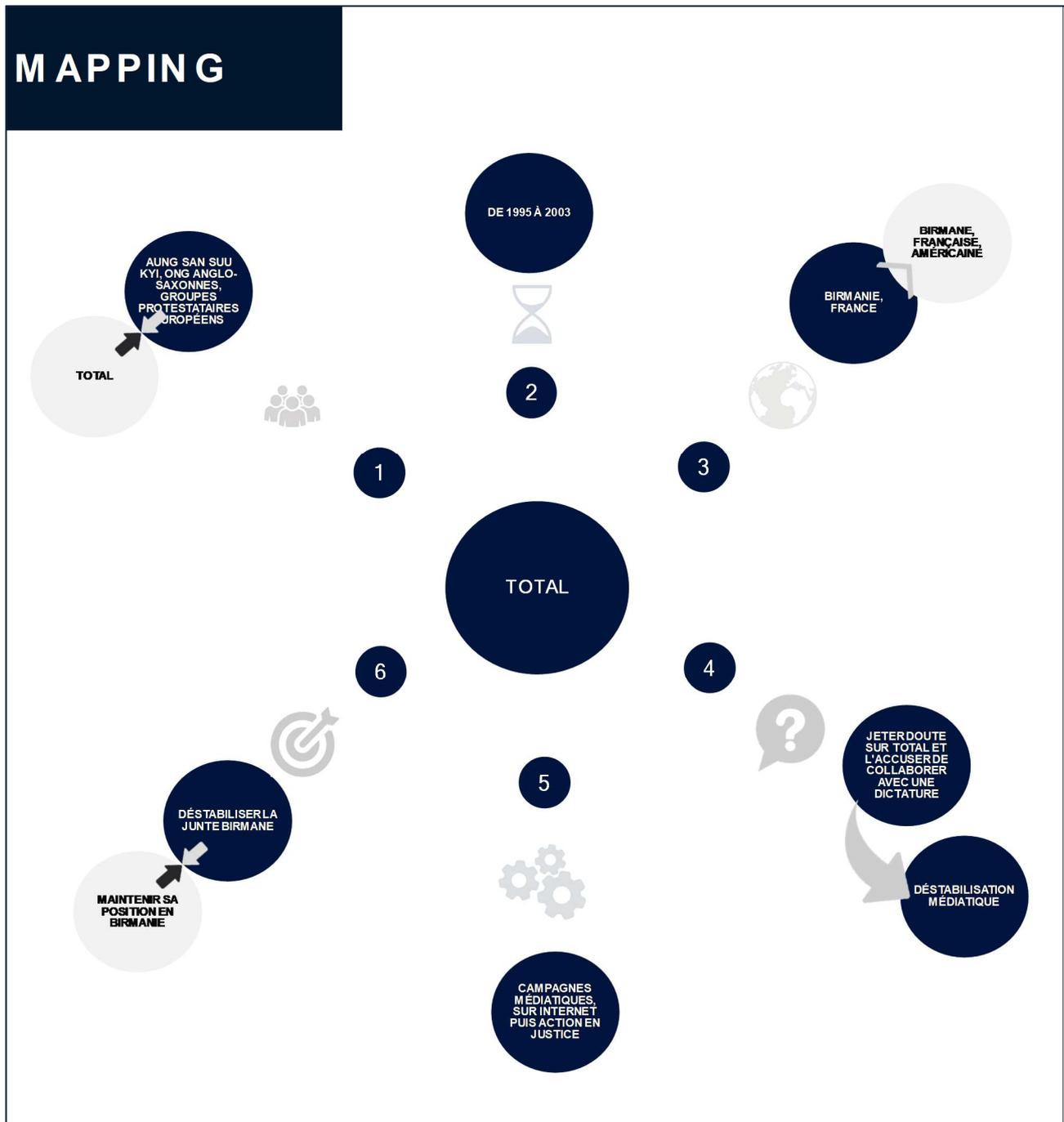


FIGURE 29 : MAPPING ANALYSE DE CAS

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) :

RECHERCHE MULTICRITERE

ANNEE

2010

2011

2013

2016

2018

2019

RESULTATS

(vide)

SECTEUR D'ACTIVITE

ACTIVITES MINIERES

AGRICULTURE

AGROALIMENTAIRE

CITY, INFRASTRUCT...

CONSUMMATION G...

DIGITAL & ROBOTICS

DISTRIBUTION

DIVERTISSEMENT & ...

ZONES GEOGRAPHIQUES

ALLEMAGNE

ARGENTINE

BIRMANIE

ÉTATS-UNIS

FRANCE

MEXIQUE

NIGER

ROYAUME-UNI

ÉCHIQUER

0 ME

ÉCOLOGIQUE

ECONOMIQUE

ECONOMIQUE ET POLIT...

LEGAL

POLITICO/INSTITUTION...

(vide)

POSITIONNEMENT

0,00%

ANTAGONISME

HOSTILE

HOSTILITE

(vide)

VECTEURS

0,00%

INTERNET

MEDIAS-PRESSE

ORDINATEURS

(vide)

TYPE DE RESSOURCES

0,00%

EXPERTISE FINANCIERE /

FINANCIERES

HUMAINES

(vide)

INTENSITÉ

0 janvier 1900

1- SANS IMPACT

2- MODERE

3- SIGNIFICATIF

4- LOURD

ELEVEE

(vide)

PROBABILITÉ

-

0,00%

CERTAINNE

FORTE

IMPROBABLE / EXCEPTI...

INATENDUE

PROBABLE

(vide)

CONTRE ATTAQUE

-

0,00%

NON

OUI

(vide)

ANNEE	SECTEUR D'ACTIVITE	ZONES GEOGRAPHIQUES IMPLIQUEES	NATIONALITES PARTIES PRENANTES	ATTAQUANT	CIBLE	> ANGLE(S) D'ATTAQUE	> NATURE DE L'ATTAQUE	> FREQUENCE DES ATTAQUES	> ENJEUX DE L'ATTAQUANT	> ENJEUX DE L'ATTAQUE	ÉCHIQUER
RESULTATS											
2009	ACTIVITES MINIERES	NIGER		GREENPEACE / CIRIAD AGHIRIN MAN, ROTAB NIGER	AREVA / Cominak, NIGER			ponctuelle			ÉCOLO
2009	ÉQUIPEMENTS TELECOMS ET RESEAUX	ALLEMAGNE		WALL STREET JOURNAL / BBC	NOKIA / SIEMENS			ponctuelle avec effet de réputation par médias			ECONO
2005	ACTIVITES MINIERES	FRANCE		COLLECTIF NON AU PROJET IAMGOLD À KAW	IAMGOLD			action répétées sur 3 ans			ÉCOLO
1990	AGROALIMENTAIRE	ÉTATS-UNIS		FOOD & DRUG ADMINISTRATION, IMPORTATEURS ET REVENDICUS	Perrier			ponctuelle			ECONO
1995	ÉNERGIE	BIRMANIE		ANGLO-SAXONNES, GROUPES PROTESTATAIRES EUROPEENS	TOTAL			actions répétées			POLITK
2002	DISTRIBUTION	ALLEMAGNE		WALLMART	syndicats allemands			récurrents sur plusieurs années			ECONO
2006	INDUSTRIE LOURDE (HORS ÉNERGIE)	ÉTATS-UNIS		CENTER FOR SECURITY RESEARCH	AEDS			récurrents sur plusieurs mois			LEGAL

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

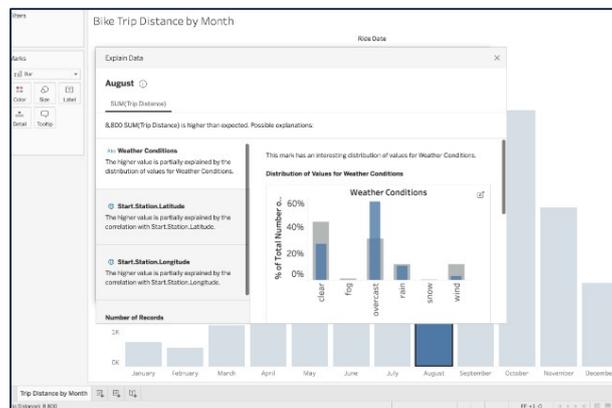


FIGURE 33 : PAGE « TABLEAU / INTELLIGENCE ARTIFICIELLE »

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) :

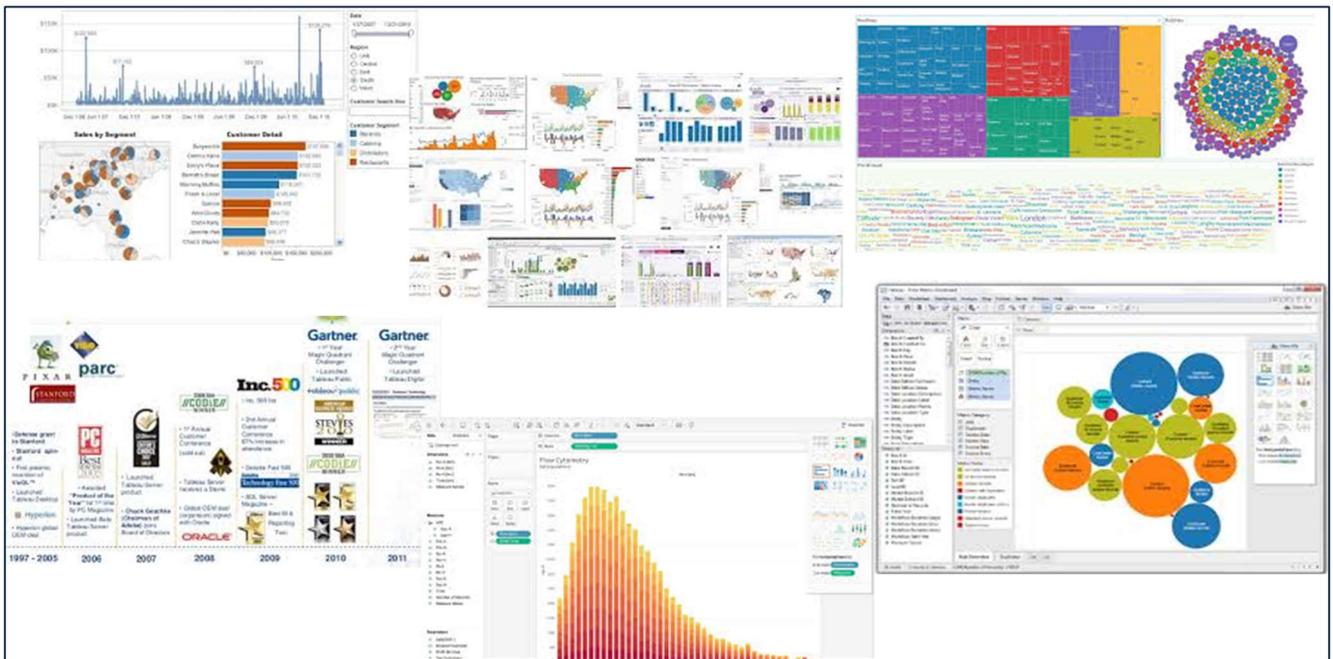


FIGURE 34 : EXEMPLE DE DATA VISUALISATION PAR EXEMPLE « TABLEAU SOFTWARE »

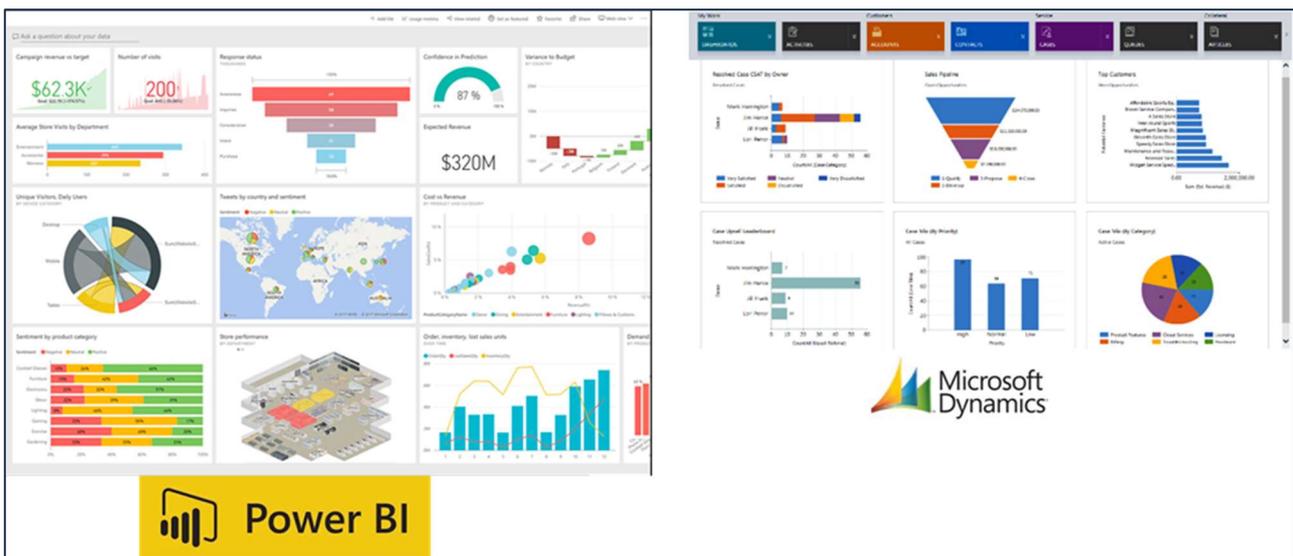


FIGURE 35 : AUTRES EXEMPLES DE DATA VISUALISATION PAR « POWER BI » ET « MICROSOFT DYNAMICS »

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 :

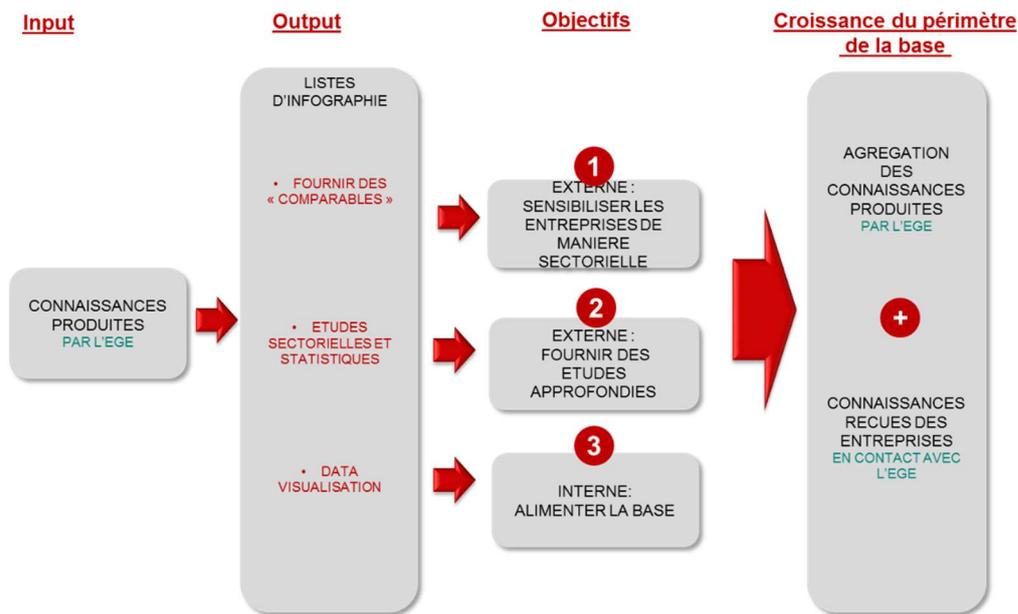


FIGURE 36 : CHAINE DE VALEUR DE LA BASE DE DONNEES

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	AFFRIQUE / 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	ÉCOLOGIQUE
	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	copération 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
3/ OU? Les pays impliqués	> ZONES GÉOGRAPHIQUES IMPLIQUÉES	Allemagne / Iran
	> NATIONALITÉS DES PARTIES PRENANTES	Allemande, Américaines, anglaise, iranienne
4/ QUOI ? L'objet de l'attaque	> ANGLE(S) D'ATTAQUE	révélation par voie de presse en vue de provoquer un boycott des produits de l'entreprise
	> RÉSULTAT(S) ATTAQUE	boycott des produits SIEMENS par les syndicalistes allemands
5/ COMMENT ? Le mode opératoire	> NATURE DE L'ATTAQUE	publication presse
	> FRÉQUENCE DES ATTAQUES	ponctuelle avec effet de réplication par médias
6/ POURQUOI ? Les enjeux visés	> ENJEUX DE L'ATTAQUANT	Boycotte les produits NOKIA et SIEMENS, Empêcher la délocalisation d'une usine SIEMENS en Pologne
	> 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'ECHIQUIER	ECOLOGIQUE
	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	AMERIQUE 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 impliquées	> 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

RESUME

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

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 BGIÉU
	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 NOUVELLE RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE
4/ QUOI ? L'objet de l'attaque	> RÉSULTAT(S) ATTAQUE	RÉGULANT LES ACTIVITÉS DE CETTE PÊCHE
	> NATURE DE L'ATTAQUE	CAMPAGNE DE BLOOM SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX
5/ COMMENT ? Le mode opératoire	> FRÉQUENCE DES ATTAQUES	PONCTUELLE
	> ENJEUX DE L'ATTAQUANT	INTERDIRE LA PÊCHE EN EAUX PROFONDES
6/ POURQUOI ? Les enjeux visés	> ENJEUX DE L'ATTAQUÉ	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 CONCURENTS 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'Hermès
6/ POURQUOI ? Les enjeux visés	> ENJEUX DE L'ATTAQUÉ	rester indépendant dans son capital

SPECIFIQUE

1/ ÉCHIQUIERS / 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

