

**Problemi e prospettive della Guerra cognitiva nella  
interpretazione della Ecole de Guerre Economique**

2012

# Aspetti teorici della guerra cognitiva

## La guerra dell'informazione nella interpretazione di Christian Harbulot

Come noto lo sviluppo della società dell'informazione ha modificato profondamente il quadro dei conflitti. L'affermazione di John Arquilla e David Rundfeldt, esperti della guerra in rete (*netwar*) alla Rand Corporation, dà il la a quest'altro dibattito. Infatti secondo gli analisti americani non è più chi ha la bomba più grossa che prevarrà nei conflitti di domani, ma chi racconterà la storia migliore. In quest'ottica, gli americani hanno parlato, dal 1997, del concetto chiave di *information dominance*. Definita come lo spiegamento nello spazio che garantisce i mezzi di metac controllo, di prevenzione, di prelazione e di coercizione, questa dottrina avrebbe la vocazione di plasmare il mondo attraverso l'armonizzazione delle pratiche e delle norme internazionali sul modello americano. Giustamente Philippe Baumard -sottolinea Harbulot- rincara la dose precisando che questa dottrina mira a mettere sotto controllo gli organi di decisioni strategiche del mondo. Ebbene se i conflitti di guerra, dal Golfo al Kosovo, hanno dimostrato la schiacciante superiorità dell'intelligence militare americana su un teatro di operazioni all'estero che margine di manovra rimane oggi ai responsabili dei servizi d'intelligence in Europa occidentale per difendere gli interessi geoeconomici del loro paese contro gli interessi americani? La risposta di Harbulot è netta: un margine sempre più stretto, per non dire una situazione di paralisi quasi totale in alcuni casi. Affinché questo divario venga superato è necessario modernizzare la riflessione di Sun-Tzu, del Komintern e di Mao ma soprattutto quella di Winston Churchill che è stato il primo capo di governo occidentale ad aver orchestrato una guerra dell'informazione contro la Germania nazista (il celebre piano Jaël). In materia di disinformazione, egli rappresenta infatti il genio britannico che inganna il nemico sulle date e i luoghi di sbarco. Naturalmente anche durante la guerra fredda ci furono molti fautori inconsapevoli della guerra cognitiva come nel caso della Polonia di Solidarnosc per quanto a rigore si trattava di una destabilizzazione dell'ordine morale della società socialista polacca orchestrata, in modo più o meno visibile, attraverso la distribuzione di bibbie alla maggior parte della popolazione. Ebbene nel contesto attuale di fortissima competizione la destabilizzazione gioca un ruolo fondamentale. Prendiamo -precisa Harbulot- un esempio entrato nel costume della guerra economica: una multinazionale decide di bloccare un concorrente nella realizzazione di un progetto in un'economia emergente.

Un'operazione di guerra cognitiva può assumere la seguente forma:

- individuazione dei punti deboli del concorrente nella zona in questione (le debolezze possono essere di varia natura: le tangenti pagate alle autorità,

l'inquinamento ambientale, il mancato rispetto dei diritti umanitari...). Tutte le informazioni raccolte devono essere verificabili e non devono dare luogo a interpretazioni fallaci.

- Scelta della procedura d'attacco attraverso l'informazione: se si prende in considerazione l'aspetto cognitivo, si può immaginare il seguente scenario. Il consigliere addetto a questa funzione fa versare dei fondi a una fondazione privata sostenuta dalla ditta. All'interno di questa fondazione, un uomo di fiducia utilizzerà questo denaro indirizzandolo verso un'ONG che si è posta come obiettivo la protezione dell'ambiente. La manovra consiste poi nel sensibilizzare l'ONG riguardo a questo dossier, comunicandole indirettamente delle informazioni verificabili (quindi non manipolate) sulle malefatte della multinazionale concorrente. L'ONG diffonde attraverso il suo sito internet messaggi negativi contro il progetto del concorrente. La catena cognitiva è così creata. In seguito si tratta di saperla attivare consapevolmente per destabilizzare il bersaglio.
- Il punto di forza dell'attacco cognitivo è non ingannare o disinformare, ma alimentare una polemica pertinente appurata per mezzo di fatti oggettivi. Il livello della cospirazione si limita all'installazione e all'attivazione della catena informativa. Ma più la polemica è "fondata", meno è facile dimostrare la cospirazione, anche solo teoricamente.

Un altro esempio indicato dallo studioso francese è altrettanto significativo.

Degli esperti della Banca Mondiale devono esprimere un parere decisivo sul finanziamento di una parte del progetto. La forza attaccante può allora far entrare in gioco un'equipe particolare che avrà come obiettivo indebolire la personalità dei rappresentanti della Banca Mondiale. L'attualità ci ha permesso di ricostruire quello che potrebbe essere il susseguirsi degli avvenimenti. Il primo attacco è costituito da qualche volantino abbandonato nei dintorni della sede della banca indicante il nome delle persone responsabili del caso. Si tratta di farle uscire dall'anonimato e dare alla loro decisione un carattere pubblico suscettibile di essere poi denunciato davanti all'opinione pubblica. Un secondo attacco può sopraggiungere a seguito di una micro-manifestazione (una persona si aggrappa alla facciata dello stabile e si fa filmare da una troupe televisiva). Il carattere *agit-prop* di questa rivendicazione maschera il significato nascosto dell'operazione che è di iscrivere nel tempo la denuncia dei potenziali colpevoli nella decisione di un caso che potrebbe nuocere all'ambiente.

Non c'è dubbio che la nascita e lo sviluppo di internet hanno indubbiamente agevolata la guerra cognitiva. L'antagonismo posto in essere contro l'Accordo Multilaterale sugli Investimenti (AMI) è illuminante ed è non a caso diventato un caso di studio. Il processo di destabilizzazione attuato si è concretizzato attraverso fasi molto precise che Harbulot indica lucidamente:

1. Prima tappa: la divulgazione tramite internet di un documento redatto con discrezione da parte di esperti dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico.
2. Seconda tappa: il lancio di un dibattito sui forum di discussione e attraverso mailing-list sul contenuto dell'AMI. Il dibattito è gestito da alcuni contestatori

nordamericani che trovano molto rapidamente dei punti d'appoggio in Europa e nei paesi del Sud.

3. Terza tappa: la risonanza mediatica di questo dibattito che colpisce soltanto alcune centinaia di persone, ma che suscita l'interesse di molti giornalisti a causa dei suoi punti d'ancoraggio (eccezione culturale, arroganza delle multinazionali, attentato al diritto dei popoli di disporre di sé, ingiustizia rispetto ai paesi in via di sviluppo...).
4. Quarta tappa: manifestazione simbolica davanti alla sede dell'OCSE, nei pressi della Porte de la Muette a Parigi. La presenza di membri della sinistra plurale nel corteo dei manifestanti crea la breccia nella quale si riverserà l'attacco asimmetrico. Alcuni comunisti e alcuni verdi minacciano di lasciare la coalizione di governo di Lionel Jospin se la Francia continuerà a sostenere il progetto dell'AMI.
5. Quinta tappa: le casse di risonanza mediatiche ingigantiscono la portata dell'evento e costringono Lionel Jospin a ritirare la Francia dalle discussioni sull'AMI. L'OCSE, particolarmente mediocre nella comunicazione dal forte al debole, annuncia l'abbandono del progetto nella sua forma attuale.

Questa contestazione di origine sociale-precisa Harbulot- non rimarrà senza conseguenze. L'associazione ATTAC, i movimenti di protezione ambientale, la campagna anti-OGM, i gruppi "no global" le succederanno facendo risaltare il punto comune a queste differenti dinamiche d'azione: il processo d'attacco cognitivo in un rapporto debole contro forte.

Di analogo interesse nel contesto della guerra cognitiva è il caso Monsanto.

La società Monsanto ha subito una grave battuta d'arresto nel campo degli OGM. In questo campo come in altri, gli effetti delle polemiche orchestrate in un rapporto debole contro forte avranno delle importanti conseguenze sulle mosse degli attori. In un certo senso, quel combattimento non fa che cominciare. È interessante constatare che i ricercatori americani, esperti di conflitti asimmetrici o di guerre cognitive, hanno molte difficoltà ad analizzare il contenuto di queste guerriglie informative del debole contro il forte. Il motivo è semplice: ponendo come postulato di partenza che il sistema americano è un modello per il mondo, questi autori sono prigionieri di una griglia di lettura *etnocentrica* che impedisce loro una lettura realistica degli eventi esterni alla loro cultura.

Così, un ricercatore della Monsanto non può capire perché un agricoltore si adoperi per boicottare un seme concepito per non essere riutilizzato. Questa innovazione genetica è per l'industria agrochimica americana una fonte di guadagno e di attività supplementari. Ma essa è una fonte di dipendenza insopportabile per alcuni dei suoi clienti del mondo agricolo. Questa reazione di rigetto non può essere capita dallo stato maggiore della Monsanto poiché non rientra nella griglia di lettura degli scienziati o dei *cost killer* della multinazionale. La guerra cognitiva condotta dalla Monsanto consiste nel mobilitare tutti i mezzi psicologici per influire sui comportamenti futuri dei consumatori. Lo sforzo manageriale si concentra allora sul trasferimento delle tecniche *psy ops* (operazioni psicologiche) testate dall'esercito americano nel *modus operandi*

della *marketing intelligence*. In questa guerra del forte contro il debole, gli americani alla fine rischiano di confrontarsi con delle crisi di rigetto che vanno oltre l'ambito locale.

## ALLEGATO 1

### Il piano Jaël nell'interpretazione del Gen. Pichot-Duclos e dell'equipe Intelco/DCI

Come è storicamente acquisito il piano fu elaborato per convincere i tedeschi che l'invasione si sarebbe fatta in un tempo e in un luogo diversi da quelli che erano stati previsti inizialmente e prevedeva cinque settori principali d'attività segreta e sei considerazioni strategiche che bisognava far adottare a Hitler per condizionare la sua reazione al D-day:

- 1 - **L'intelligence offensiva** destinata a scoprire i segreti del nemico; per esempio: il piano dettagliato e preciso delle fortificazioni del muro dell'Atlantico; la valutazione dell'importanza e della disposizione delle truppe; soprattutto le intenzioni di Hitler.
- 2 - Fonti particolari: Ultra (messaggi tedeschi, decifrati grazie alla macchina ENIGMA) e *Schwarze Kapelle* (congiura antinazista in seno al corpo degli ufficiali della *Wehrmacht*).
- 3 - **La sicurezza e il controspionaggio** volti a impedire a Hitler di conoscere i segreti del piano Nettuno. Perciò, bisognava distruggere il servizio di spionaggio tedesco: di grande efficacia fu il MI 5 che controllava anche l'insieme della rete di spionaggio tedesco in Gran Bretagna e, attraverso di esso, eseguiva il piano generale d'intossicazione grazie a un comitato speciale chiamato XX (MI 5) e X2 (OSS).
- 4 - **Le operazioni speciali** destinate ad attaccare il regime nazista e le sue truppe dietro le linee; queste erano condotte dal SOE (MI 6) e dal SO (OSS) in stretto legame con la LCS.
- 5 - **La "guerra politica"**: si trattava, infatti, di guerra psicologica il cui obiettivo era turbare gli spiriti, demoralizzare, creare delle fratture tra i leader nazisti e il popolo così come tra popolo, seminare il disfattismo grazie a voci e notizie false. Gli organismi alleati specializzati erano l'OWI (USA) e il PWE (GB) in collegamento anche con la LCS.
- 6 - **La mistificazione o "inganno"** il cui scopo era raggirare il nemico intossicandolo con informazioni sofisticate, centellate in centinaia di informazioni parziali, false, mutilate o spostate, da cui lui stesso avrebbe tratto le sue certezze plausibili ma erronee. L'anima di questa cospirazione era la LCS che disponeva di "mezzi speciali" che "inglobavano l'emissione di notizie e voci, i servizi di agenti doppi e tripli, la messa in gioco della reputazione di generali celebri, l'azione militare clandestina (operazioni sacrificio), la gestione sottile della radio, la creazione di

eserciti fittizi, la manipolazione di elementi della resistenza e della *Schwarze Kapelle*".

Lo scopo di una tale piano era chiaro:

1. Gli Alleati sarebbero potuti sbarcare prima del luglio 1944.
2. Tuttavia potevano realizzare in Inghilterra un equilibrio di forze tale che qualsiasi indebolimento tedesco sarebbe stato sfruttato (così gli Alleati fermavano le reti tedesche).
3. Un attacco combinato anglo-russo-americano avrebbe avuto luogo in Norvegia nella primavera 1944 (piano Fortitude Nord).
4. Non potendo attraversare la Manica prima dell'estate 1944, gli Alleati avrebbero fatto portare i loro sforzi sui Balcani (ciò doveva favorire le operazioni anfibe di Salerno e di Anzio – operazioni d'intossicazione ZEPPELIN e MINCE MEAT).
5. I Russi non avrebbero scatenato la loro offensiva estiva prima di fine giugno (questo impediva a Hitler di rinforzare le truppe occupando la Francia).
6. Gli Alleati, impressionati dalle difese tedesche, pensavano di aver bisogno di almeno cinquanta divisioni per sbarcare in Normandia; né queste unità, né la marina sarebbero state pronte prima dell'estate 1944; ad ogni modo gli alleati avrebbero aspettato l'inizio della concomitante offensiva russa.

Complessivamente il piano dispiegava la sua azione attraverso sei dispositivi:

- **Mezzi speciali**, riguardanti le forze alleate in Gran Bretagna (eserciti o flotte fantasma, squadre specializzate, materiali specifici) e i piani d'intossicazione adatti a tutti i campi: Fortitude in particolare fu reso credibile dal "sacrificio strategico" di intere reti.
- Un'**offensiva diplomatica** per suggerire delle possibilità di diserzione a Finlandia, Ungheria, Romania, Bulgaria.
- Una **guerra economica** verso i "neutrali" (Svezia, Turchia, Portogallo, Spagna) per convincerli a rompere i loro legami economici con la Germania.
- Un'**azione politica e psicologica** intensiva per minare l'unità e la volontà della *Wehrmacht*, incoraggiare la frode dei generali, convincere i soldati e la popolazione dell'inutilità di resistere.
- Un'**azione sovversiva** per reclutare e formare gruppi civili nei territori occupati per provocare scioperi, guerriglie, insurrezioni, ecc.
- Il **controllo interno dell'informazione** del colonnello Bevan.

## **Aspetti della guerra cognitiva nella dottrina strategica americana nella interpretazione di Claude Rainaudi**

Come indicato chiaramente dalla riflessione americana il dominio dello spazio cognitivo è a tale punto rilevante che potrebbe giocare un ruolo comparabile a quello che giocò lo spazio aereo nei confronti dello spazio geografico. Secondo l'analista francese concretamente la guerra cognitiva americana si attua attraverso strumenti assai precisi.

In primo luogo i *public affairs* (PA) e i *civil affairs* (CA) fanno, ciascuno nel suo ambito, un lavoro di propaganda. I PA hanno un ruolo di relazioni pubbliche, di addetti stampa e di comunicazione interna. I CA s'infiltrano nel tessuto civile della zona d'interesse e cercano di controllare, o almeno di influenzare, i leader d'opinione e le organizzazioni locali, come pure le organizzazioni non governative (ONG). Ciò le rende, peraltro, delle fonti insostituibili di intelligence di origine umana (HUMINT). Non è vietato ai PA e ai CA di mentire per omissione coordinandosi con la sicurezza operativa, ciò fa anzi parte della loro missione, ma dato che agiscono a viso scoperto e devono conservare la loro credibilità, PA e CA sfruttano *a priori* soltanto gli spettri delle propagande bianca, grigio chiara e glauca. Quelli delle propagande grigio scura e nera, come quelli dell'inganno e della mistificazione nel suo insieme, sono loro generalmente interdetti.

In secondo luogo, per superare questa limitazione, la strategia americana fa ampio uso delle operazioni psicologiche (PSYOP). Situate nel cuore delle azioni di controllo della percezione, le PSYOP utilizzano tutte le risorse dell'azione psicologica. Le operazioni psicologiche si distinguono in:

- PSYOP operative, tattiche e di consolidamento considerate attività principalmente militari possono fare appello a delle competenze civili;
- PSYOP strategiche attività principalmente civili possono ricevere un appoggio militare.

Tuttavia le unità di PSYOP non sono le sole a praticare l'azione psicologica e, negli Stati Uniti, i militari non sono più i soli a dedicarsi a queste attività. Secondo lo studioso francese alcune delle principali agenzie americane ad occuparsi di guerra psicologica sono: l'USIA (*United States Information Agency*), che ha come sua finalità quella di immunizzare i settori vulnerabili dei paesi in via di sviluppo contro la propaganda ostile agli interessi statunitensi, *Voice of America*, *Radio Free Europe* e l'*Agency for International Development (AID)*. Complessivamente le PSYOP strategiche sono delle attività cognitive internazionali condotte da 'agenzie' del governo statunitense. Questi programmi sono principalmente condotti fuori dalla sfera militare ma possono utilizzare dei mezzi del Pentagono ed essere appoggiati da PSYOP militari. Quanto alle operazioni

psicologiche strategiche queste comprendono la propaganda, le menzogne deliberate o la deformazione della verità destinata a portare pregiudizio all'avversario nelle menti e nell'opinione internazionale. Ebbene, in tempo di guerra, la radio, la televisione, i pannelli luminosi e la stampa sono i vettori della PSYWAR strategica. Persino certi film commerciali possono essere considerati PSYWAR strategica per gli atteggiamenti e i modi di vita che essi descrivono. I bersagli presi di mira sono tutti gli elementi della potenza nazionale ma anche le nazioni neutrali, alleate o semi-alleate.

Più nello specifico i bersagli della guerra dell'informazione entrano in quattro grandi categorie: la leadership civile, militare, sociale e culturale; l'infrastruttura civile; l'infrastruttura militare; i sistemi d'armamento. In ciascuna di queste categorie, sono studiati tre ambiti di individuazione dei target: il fattore umano, i nodi e i legami. La tabella I propone qualche esempio.

In una manovra diretta, l'effetto principale sui fattori umani sarà prodotto dal controllo delle percezioni, mentre sui nodi e i legami sarà prodotto dalle altre componenti della guerra dell'informazione. Le manovre indirette permettono delle combinazioni più complesse. Per esempio, le PSYOP possono provocare uno scontro tra fazioni allo scopo di tagliare un asse strategico, il che costituisce un utilizzo del controllo delle percezioni per attaccare un legame fisico, e le SF (*Special Forces*) possono assassinare un dirigente dell'opposizione, o un leader religioso, per generare agitazione, utilizzando così un'azione di distruzione fisica per provocare un effetto psicologico. Ben utilizzato, questo canovaccio permette di individuare le vulnerabilità il cui attacco permetterà di paralizzare il sistema cognitivo dell'avversario con il minimo dei rischi e dei mezzi.

**Tabella I**

*Canovaccio dell'individuazione dei target, esempi:*

|                                | <b>Fattore umano</b>                                                                   | <b>Nodi</b>                                                                                | <b>Legami</b>                                                                 |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Leadership</b>              | Ciclo decisionale, percezioni, credenze, determinazione, coesione...                   | Persone fisiche, centri di comunicazione, installazioni radio e televisione, prefetture... | Elementi strategici dei legami civili e militari                              |
| <b>Infrastruttura civile</b>   | Morale della popolazione, pace sociale, credibilità dei dirigenti, "presenzialismo"... | Computer, centrali elettriche, fabbriche, sistema bancario...                              | Strade, ferrovie, linee AV, reti di telecomunicazioni, veicoli...             |
| <b>Infrastruttura militare</b> | Morale della truppa, percezioni degli agenti di intelligence, rapporti con la          | Installazioni logistiche, basi aeree, gruppi aereonaviganti, stati                         | Controllo dello spazio aereo, disponibilità dello spettro elettromagnetico... |



|                            |                                              |                                                |                                  |
|----------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------|
|                            | popolazione...                               | maggiori di forze...                           |                                  |
| <b>Sistemi d'armamento</b> | Serventi, personale di sostegno, famiglia... | Satelliti, "AWACS", relè hertziano, sensori... | Veicoli, vie di comunicazione... |

Per quanto concerne l'evoluzione della dottrina in materia di strategia in tempo di pace l'analista francese precisa come la definizione ufficiale delle PSYOP sia passata nel corso di mezzo secolo da una concezione limitata alla PSYWAR (in un'epoca in cui si distinguevano guerra psicologica e attività psicologiche), che mira a un nemico dichiarato, a quella attuale che non conosce più questo limite.

#### L'uso della sovversione nel contesto economico nella interpretazione di Charles Prats

Come è acquisito nel contesto della storiografia strategica francese la principale opera di riferimento sulla sovversione fu quella di Roger Mucchielli secondo il quale la sovversione è l'azione preparatoria o concomitante destinata unicamente a screditare il potere e a far allontanare da esso coloro che avrebbero avuto l'intenzione di difenderlo in caso di pericolo. In altri termini la sovversione è una tecnica di indebolimento del potere e di demoralizzazione dei cittadini e agisce sull'opinione pubblica attraverso mezzi sottili e convergenti. Ebbene prendendo spunto dalla riflessione di Mucchielli l'autore interpreta la sovversione come un insieme di tecniche autonome destinate a indebolire l'avversario minando le fondamenta stesse delle sue difese naturali. In una costruzione più globale, possiamo anche integrare le pratiche sovversive nelle azioni offensive e avvicinarle ad altre tecniche legate alla guerra mediante l'informazione. In questo contesto la sovversione si articola allora perfettamente con le tecniche di guerriglia. Fomentando l'agitazione e il disordine e introducendo nuovi attori di destabilizzazione al momento opportuno e con un effetto di trascinamento, essa partecipa a una certa forma di terrorismo. Perseguendo e provocando la repressione, la guerriglia può suscitare l'indignazione dell'opinione pubblica e creare incidenti che possono essere sfruttati dalla sovversione, che ricorre principalmente alla violenza verbale.

In un'ottica sincretica -sottolinea lo studioso- è anche utile ricordare le definizioni delle tecniche destabilizzanti vicine alla sovversione e che vi si possono integrare: propaganda, pubblicità, intossicazione e disinformazione.

- La propaganda è la trasmissione a un pubblico di un'informazione che dev'essere percepita come l'espressione della sola verità esistente. Si presenta a volto scoperto, anche quando mente. Finge di rivolgersi alla nostra intelligenza ma ottiene il massimo dell'efficacia quando mira alle nostre facoltà irrazionali.
- La pubblicità è la trasmissione, a un pubblico il più vasto possibile o al contrario mirato, di un messaggio la cui verità o falsità non costituisce l'interesse essenziale

e il cui scopo non è informare ma influenzare. È il fatto di esercitare un'azione psicologica sul pubblico, con uno scopo diretto.

- L'intossicazione è un'azione che punta all'avversario e che consiste nel fornirgli informazioni sbagliate che gli faranno prendere delle decisioni cattive per lui e buone per l'iniziatore.
- La disinformazione è una manipolazione dell'opinione pubblica, a fini politici, con un'informazione trattata da mezzi deviati.

Alla luce di queste considerazioni l'analista francese indica in tre obiettivi lo scopo delle azioni sovversive:

- Screditare e disintegrare i gruppi, instillando il dubbio sui valori da distruggere, come pure sugli individui, in modo da colpevolizzarli. Si tratta di dare l'impressione dell'*"inutilità della lotta"*, inculcando il timore dell'avversario, ridicolizzando il bersaglio, isolandolo e distruggendone la fiducia nei propri mezzi di difesa.
- Screditare l'autorità stabilita e i suoi difensori attaccando tutte le articolazioni del bersaglio. Lo screditamento dell'autorità permette la messa in atto, per effetto di trascinamento, del circolo del discredito: l'indebolimento dell'autorità porta al rafforzamento delle contestazioni che provocano un indebolimento supplementare di tale autorità, in un movimento continuo.
- Neutralizzare i gruppi che possono venire in soccorso dell'ordine stabilito, principalmente agendo sull'opinione pubblica. Si tratta di isolare e di rendere impotenti i gruppi costituiti mediante l'*"entrismo"* e l'infiltrazione di agenti sovversivi, individualizzando le persone e neutralizzandone la solidarietà. Lo scopo è provocare il *"panico muto"*, impedendo qualsiasi iniziativa per timore di farsi notare e conducendo al rifiuto di impegnarsi. Affinché la sovversione possa attuarsi diventa necessario illustrare le tecniche principali della sovversione.

In linea di massima la tecnica sovversiva gioca costantemente sul manicheismo e sullo scontro tra valori positivi e valori negativi, caricando beninteso il bersaglio di valori negativi. Si potrà citare come esempio di queste connotazioni negative l'insicurezza, la guerra, la morte, la miseria, la paura, la schiavitù, la tirannia, l'arbitrarietà, l'ingiustizia, lo sfruttamento dell'uomo, la disuguaglianza, il disprezzo... Invece, i valori positivi di cui l'agente sovversivo dovrà fare sfoggio possono appartenere ai registri della giustizia, della libertà, dei valori "universali", ecc.

Sviluppando fino al parossismo l'alibi umanista, la sovversione riuscirà a presentare la violenza come giusta, allegando la legittima difesa, e definendo la libertà in opposizione all'autorità e al bersaglio mirato. Si tratterà di provocare la disintegrazione esacerbando le tensioni per distruggere il funzionamento armonioso del sistema in causa e farlo crollare; l'ideale sarebbe far avvenire la disintegrazione per mano dei difensori naturali dell'armonia. Tutto poggia dunque sulle strategie indirette per

stradicare le forze morali dell'avversario. Queste tecniche richiedono il perseguimento del controllo delle masse, che hanno un comportamento gregario in conformità con l'individuo medio. Esse sono sottomesse al principio dell'imitazione, alla suggestionabilità e pensano per immagini: con la massa, basta mostrare e non serve dimostrare, poiché l'immagine prevale sullo scritto. Le manipolazioni giocano allora sugli istinti fondamentali – aggressione, sopravvivenza, ecc. – e sui condizionamenti attraverso la parola indirizzata all'inconscio: si cercherà di associare delle parole a delle idee da far passare, col fine di creare dei riflessi condizionati all'esposizione alla parola o al tema scelto, puntando su quattro leve discorsive. Si tratterà di provocare l'adesione – *la virtù* – associando l'idea da diffondere a parole portatrici di valori positivi riconosciuti. Nel caso inverso, l'operazione si baserà sul rifiuto giocando sulle parole di valore negativo per far respingere un'idea o degli argomenti. L'argomentazione assumerà autorità basandosi su fatti notori e punterà alla “conformazione” all'azione collettiva.

Il passaggio dalle parole allo slogan è a questo punto naturale. Il discorso passerà dallo slogan al mito giocando sulle immagini che soddisferanno l'oziosità dell'individuo gregario che non desidera altro che funzionare in questo modo.

Più esattamente secondo lo studioso la manipolazione sovversiva utilizzerà sette procedimenti. Mediante l'*amalgama* si cercherà di mettere insieme idee o personalità senza rapporto per far ricadere i caratteri negativi o positivi degli uni sugli altri. Puntando sull'*implicazione*, si colpevolizzerà l'individuo e lo si isolerà, lo si metterà in luce e lo si “additerà”. Si userà il *recupero* sia culturale sia argomentativo, per alludere ai riferimenti culturali e al passato comune o per appropriarsi degli argomenti validi dell'avversario. Si giocherà sul *transfert emotivo* per separare quelli che aderiscono dagli altri e usare il dramma per mettere sotto accusa. Con il *trasferimento di responsabilità*, si riverserà la responsabilità dei propri atti sugli altri e ogni azione violenta dovrà apparire come la risposta legittima a una provocazione. Mescolando varie azioni di portata diversa mediante il procedimento di *trasfusione*, si potrà giustificare ogni azione con dei successi minori artificialmente ingranditi, e addirittura giocare sul trionfalismo e l'effetto di trascinamento. Infine, converrà far credere a una mobilitazione importante sul tema determinato per ostentare l'*unanimità*.

Di estremo interesse sono le concrete pratiche sovversive poste in essere:

- la creazione di un personaggio immaginario, che si mitizza con la sua stessa propaganda per personificare la causa che intende difendere, fare delle apparizioni notevoli e notate contro il bersaglio, e creando un simbolismo efficace e simpatico mantenendo il mistero sulla sua identità (la tecnica di Zorro);
- le tecniche di “pastiche”, di appropriazione indebita, che si ispirano al metodo dei situazionisti e lo rivisitano. Dal riciclaggio al plagio, passando per l'utilizzo indebito di fumetti per provocare la derisione, ci si può

immaginare di tutto: cambiamento del nome di una via per caricare il bersaglio di una connotazione negativa, appropriazione indebita in diretta di una trasmissione televisiva per far passare un messaggio, occupazione cronachistica sul bersaglio... Le tecniche attuali di sovversione si mantengono fondamentalmente le stesse ma demoltiplicano gli effetti mediante l'utilizzo dei moderni mezzi di comunicazione;

- il video come mezzo sovversivo o di guerriglia, sia come testimonianza visiva per lottare contro degli "abusi", sia come mezzo preventivo di protezione di una manifestazione. Può servire a "rivelare" una situazione, a fare contro-informazione o agit-prop e l'utilizzo del digitale permette la diffusione rapida e planetaria delle immagini via Internet. Le tecniche video possono combinarsi con l'organizzazione di *happening*, per creare dal niente degli incidenti sfruttabili, per esempio attraverso delle messe sotto accusa mediatiche (tecnica del falso processo) o perfino dei procedimenti contenziosi reali contro un bersaglio;
- l'azione lampo di protesta che può assumere la forma di manifestazione, invasione, occupazione, partecipazione, ecc. Gli avversari sovversivi metteranno in atto i metodi del "*lobbying radicale*", cari a Ralph Nader, mix di azioni forti rivolte ai decisori, di giuridicità e di manipolazione mediatica su grande scala, il cui principio base sono la destabilizzazione e la sovversione giuridiche. La copertura mediatica delle azioni intraprese sarà prevista in modo professionale. Le azioni poggeranno sull'indagine per scoprire dei fatti non rivelati che possono essere usati, come tecnica generale di lavoro.

Insomma la strategia usata è quella del logoramento, della demoralizzazione dell'avversario per usura ed esaurimento psicologico. Il sovversivo utilizzerà la verifica delle fonti e dei fatti, additerà le contraddizioni, provocherà il dibattito, parteciperà. Opporrà la fama di un "esperto" al bersaglio per contrastarne la comunicazione o metterla in una situazione difficile, con delle varianti quali i contro-sondaggi, le commissioni o i laboratori creati ex nihilo, gli appelli a controperizie, osservatori, comitati di vigilanza o di sorveglianza, libri bianchi o neri, ecc.

La guerra delle parole, core business della sovversione, si fonderà su queste decrittazioni e controperizie per mettere in atto una "contropropaganda" che permetta di smontare la comunicazione dell'impresa presa di mira, isolando ogni tema per attaccarne i punti deboli, scegliere il miglior terreno da combattimento, metterlo in ridicolo, praticare il discredito e il *martirologio*.

In ultima analisi le tecniche sovversive e dialettiche si sono oggi modernizzate grazie al progresso tecnologico, comprese le risorse di Internet non solo come media ma anche come mezzo logistico di comunicazione organizzativa per l'organizzazione sovversiva, o addirittura come arma nel caso di operazioni di *mailbombing* o di invio di virus.

Una delle pratiche sovversive di maggiore efficacia è certamente il diritto.

Il Diritto si integra perfettamente, come obiettivo e come mezzo, in una pratica della sovversione applicata al mondo economico. Il Diritto è un terreno di manovra. È la regola del gioco e il terreno normale di regolamento sociale degli scontri. Tuttavia, nella vita degli affari, il contenzioso non è il campo di evoluzione naturale degli attori, che, per quanto bizzarro possa apparire, diffidano dell'aula di tribunale e della gente di giustizia.

Il Diritto è un'arma. È lo Stato che ha il monopolio della violenza legittima e sono i tribunali che conferiscono agli atti la formula esecutiva che permette di richiedere la forza pubblica per superare le resistenze, anche nelle questioni private. Il Diritto è dunque il mezzo di valicare la volontà contraria dell'avversario. Il Diritto è una materia da esperti, un'arma che può essere maneggiata da un individuo isolato. Davide può battere Golia, con la sola forza della sua materia grigia e con l'effetto di leva della forza pubblica che costringe l'avversario a eseguire la decisione giurisdizionale. L'esperto isolato può vincere la multinazionale.

Il Diritto è una materia che si presta a meraviglia alle operazioni di cassa di risonanza mediatica. La Giustizia, sempre rivendicata dai sovversivi, è in generale la conseguenza del Diritto. Il combattimento sul terreno giuridico permette di ricreare nell'immaginario tutti i miti degli eroi che combattono i tiranni mille volte superiori in potenza. L'azione giuridica è parca in risorse umane, a volte meno in risorse finanziarie. Essa permette di indebolire l'avversario, di focalizzarlo su temi secondari, perfino futili. Può talora batterlo, ma lo destabilizza sempre. È utile alla propaganda, partecipa alla creazione dei miti colpendo l'immaginazione. L'azione giuridica permette di smobilitare, demoralizzare, screditare il suo bersaglio. Se l'azione viene vinta, il sistema sociale cataloga *ipso facto* il vincitore tra i "buoni", dalla parte dei "giusti", relegando d'ufficio il vinto all'inferno mediatico.

Inoltre l'azione giuridica può creare un clima di terrore paralizzante, come nel caso della contestazione della responsabilità dei dirigenti d'azienda. La giurisprudenza contiene un effetto proprio di concatenazione a spirale, che può incoraggiare una moltitudine di attori a intentare azioni simili a una prima azione che abbia avuto esito positivo. La vittoria giuridica è quindi certamente la miglior base per un'operazione di guerra dell'informazione e di destabilizzazione sovversiva. Costituisce, infatti, una base su cui tutte le ulteriori tecniche possono poi prosperare.

Un altro metodo di pratica sovversiva e trasponibile in materia economica, è l'associazione di difesa dell'ambiente.

Il panel d'azione di una tale associazione si circoscrive soprattutto ai contenziosi amministrativi, ma l'azione in questo quadro è molto ampia. Il tipo d'azione si lega di solito al logoramento procedurale: ricorsi sistematici contro i permessi edilizi dell'impresa in questione, regimi degli impianti classificati, contenziosi relativi agli effetti nocivi, attacco delle autorizzazioni amministrative indispensabili per poco che ce ne sia motivo, ecc.

Alla luce di quanto affermato non c'è dubbio che l'impresa che deve fare fronte a macchinazioni sovversive è, sfortunatamente per lei, spesso disarmata a causa del gap politico-culturale che c'è tra le concezioni imprenditoriali classiche e la realtà delle pratiche di questo tipo di attori. Nemmeno un approccio di intelligence economica che si potrebbe classificare come "classica" o "assennata" permette di prendere tutte le misure rispetto ai rischi in cui può incorrere e ai mezzi e ai metodi da utilizzare per lottare efficacemente. In quest'ambito particolare dell'infoguerra, è inoltre necessario fare riferimento alla pratica politica precedente e adattare a una realtà economica attuale dei processi che si sono dimostrati validi in altri tempi e in altri campi. Schematicamente, l'impresa deve innanzitutto integrare la realtà dei rischi sovversivi e formarvisi. Si può combattere bene solo un avversario che si conosce. Ciò significa che la cultura imprenditoriale deve impregnarsi della cultura sovversiva per saper individuarla e prendere le misure difensive e offensive che s'impongono. Bisogna poi comprendere bene che l'inazione o la difesa statica contro delle azioni sovversive a lungo termine sono inefficaci. Bisogna assolutamente riprendere l'iniziativa.

In primo luogo, riserrando i ranghi all'interno e attorno all'organizzazione attaccata. Ciò implica in particolare rafforzare realmente il dialogo sociale interno a tutti i livelli. Le organizzazioni sindacali, in particolare quelle dei quadri dato il loro ruolo particolare nella condotta dell'impresa, devono in quest'ottica essere considerati dal management come dei partner e degli alleati a pieno titolo. In seguito, isolando l'avversario, delimitandolo, analizzandone pubblicamente i metodi. Piuttosto che confutare, è più convincente dimostrare pubblicamente i meccanismi utilizzati dal gruppo sovversivo, coinvolgendo i mezzi in comunicazione. Peraltro, si tratta sistematicamente di operare un *rovesciamento dialettico delle armi dell'avversario*, ossia utilizzare le tecniche sovversive contro i sovversivi, sia nel discorso che nell'azione. Parallelamente, l'impresa può utilizzare tutti i mezzi di diritto, civile e anche penale, per annientare rapidamente e senza pietà l'attaccante identificato. Nella materia, non bisogna mai temere di "*prendere un carro armato per schiacciare un moscerino*", ma conviene in questo caso andare fino in fondo. Sul lungo periodo, l'impresa non può vincere contro una condotta sovversiva se non sviluppando una strategia su due assi paralleli: la riconquista degli spiriti, che può anche implicare la distruzione "ideologica" simbolica dell'aggressore che ha superato i limiti accettabili, e il combattimento punto per punto contro questo stesso avversario rispondendo sistematicamente e rendendo colpo per colpo, usando tutta la forza di cui si dispone.

# Scenari di guerra cognitiva

## La gestione dell'informazione in ambiente ostile nella interpretazione di Alain Tiffreau

### 1. Il contesto

Al termine di un lungo periodo di instabilità politica, a seguito di elezioni uno Stato dell'America Latina accede finalmente alla democrazia. Sembra che si sia creato un consenso attorno alla realizzazione di un grande progetto che unisce l'insieme della classe politica: la costruzione di una catena di stazioni di depurazione e trattamento delle acque reflue. Quest'opera, oltre al servizio reso in termini ambientali, permetterà di creare nuovi spazi di terra coltivabile grazie all'irrigazione. L'impatto economico e sociale è uno degli argomenti del partito politico al potere. Questo paese, essendo appartenuto nell'Ottocento all'impero coloniale spagnolo, vorrebbe consolidare l'instaurazione di nuovi legami diplomatici con l'Europa, specialmente con la Francia. Tuttavia, l'aiuto delle organizzazioni internazionali pilotato dagli USA, rimane subordinato all'impegno da parte di questo paese a intraprendere numerose riforme e, susseguentemente, a facilitare alle imprese americane l'accesso al suo territorio. Due imprese, una francese e l'altra americana, sono in forte concorrenza in questo mercato. La gara d'appalto è indetta.

### 2. La situazione locale

L'impresa francese ha inviato sul posto una squadra di ingegneri e di addetti commerciali e si mette al lavoro con relativa serenità. Avendo ricevuto precedentemente le autorizzazioni ufficiali, l'equipe si reca immediatamente nell'area geografica dove prende contatto con le autorità locali; queste ultime, avendo apparentemente ricevuto le consegne governative, facilitano loro l'accesso al sito. Qualche giorno dopo, il capo della missione deve far fronte a un'opposizione latente; infatti, alcuni autoctoni organizzati da individui di razza bianca, manifestano la loro disapprovazione dinanzi alla presenza dei francesi. Al termine di uno scambio animato di parole, viene appurata l'identità di questi oppositori: si tratta di membri di un'associazione americana, *Protection Rivers Association* (Associazione di difesa dei fiumi), il cui scopo è *lottare contro i progetti di sviluppo distruttivi dei fiumi sostenendo le comunità locali...* Questa ONG denuncia i difetti tecnici del progetto ed espone il suo scetticismo sulle conseguenze nefaste del piano di disinquinamento promosso dall'impresa francese. Tra l'altro, alcuni siti di impianto delle stazioni sono situati su aree di scavi archeologici di origine indiana. Il capo della

missione capisce rapidamente che si trova di fronte a un'associazione attivista straniera che contesta apertamente la presenza dei francesi. Per motivi di sicurezza l'equipe ridiscende verso il villaggio più vicino, dove, mediante un collegamento telefonico via satellite, invia un resoconto alla sede parigina.

In Francia, la direzione del progetto è sorpresa perché lo studio iniziale della zona geografica, fatto congiuntamente da un funzionario dell'ambasciata e da un rappresentante della società, non lasciava presagire un'opposizione di questo tipo. Certo, l'accoglienza poteva essere localmente delicata, ma niente di più. Il gruppo di progettazione allora si riunisce, facendo partecipare all'incontro il responsabile dell'unità di sorveglianza economica.

L'analisi della situazione fa rapidamente emergere l'incapacità della società di gestire la presenza di quest'associazione. Per il capo progetto, quest'ostacolo è sicuramente nuovo e soprattutto inquietante. Infatti, quando era successo durante lavori all'estero che la società si trovasse opposta a qualche autoctono, erano state trovate delle soluzioni adatte come, ad esempio, la realizzazione di una strada. In questa circostanza sembrava necessaria una perizia.

Si è allora fatto ricorso a una società di consulenza competente in materia di accompagnamento nella gestione dell'informazione in ambiente ostile.

### **3. Analisi globale della situazione**

Durante un primo colloquio, due consulenti presentano al capo progetto, al suo assistente e al responsabile della cellula di sorveglianza economica una relazione sulle nuove pratiche della società dell'informazione. È affrontato il tema della destabilizzazione dell'impresa. I nostri interlocutori comprendono la necessità di associare strettamente queste *nuove* informazioni a tutte le tappe del loro progetto, informazioni che devono essere le più esaustive possibili. Vedremo in seguito che questa ricerca obbedisce a una metodologia ben precisa. A questo punto del colloquio, per i consulenti diventa necessario informarsi sul progetto, sul suo ambiente, sul modo in cui è stato concepito, sui mezzi cui si è fatto ricorso, sulla sua struttura finanziaria e sui suoi concorrenti. Questa premessa è necessaria perché permette di capire tutto il processo di elaborazione del progetto al fine di individuare le sequenze in cui l'informazione ambientale è assente.

Due constatazioni s'impongono immediatamente. L'impresa non si è mai chiaramente confrontata con un'aggressione di questo tipo, ed è quindi auspicabile che goda di assistenza per tutto quello che riguarda l'elaborazione di un progetto di gestione dell'informazione ambientale. La seconda constatazione rivela che bisogna fin da subito intraprendere delle operazioni di contromisura nei confronti di quest'associazione. Secondo le pratiche attuali, possiamo già interpretare la situazione locale nel seguente modo:

- Non si tratta *a priori* di un approccio filantropico ma, in modo quanto mai evidente, di una manovra destinata probabilmente a schernire l'inadattabilità



dell'impresa francese a un contesto che non padroneggia, in modo da estrometterla dal mercato.

- Quest'associazione farà di tutto per indebolire l'immagine dell'impresa.
- Quest'associazione utilizzerà l'unica arma di cui dispone: l'*agit-prop* (agitazione e propaganda).
- Questo tipo di associazione, con il pretesto di aiutare le popolazioni, molto spesso prepara di nascosto l'accesso a imprese di capitali americano.

Questa prima analisi mette in luce la difficoltà maggiore della situazione: l'impresa è paralizzata da questa nuova forma d'attacco perché non può utilizzare le consuete contromisure. Il capo progetto chiede allora al responsabile dell'unità di sorveglianza economica di ampliare la sua ricerca di informazioni. Questa decisione logica non può tuttavia inserirsi in un processo di sorveglianza che permetta di individuare le minacce di tipo *informativo* contro un'impresa. Infatti, anche se i metodi attuali di ricerca di informazioni di origine tecnica, sociale, economica o finanziaria sono perfettamente collaudati, essi non prendono in considerazione lo sfondo, il *background* come dicono gli anglosassoni. Questa parola riunisce al tempo stesso gli attori (individui, enti, istituzionali, sociali), i differenti scacchieri o campi d'azione che rendono visibili i rapporti di forza, così come le griglie di lettura necessarie per l'interpretazione finale della situazione. Si tratta quindi di intraprendere un metodo innovativo, vale a dire ricalcare una metodologia rigorosa di gestione dell'informazione sul progetto.

Durante una seconda riunione, ci viene allora chiesto:

- di intraprendere un'analisi strategica dell'ONG americana *Protection Rivers Association*;
  - di proporre delle soluzioni atte a neutralizzare l'attivismo locale di quest'ultima.
- E congiuntamente
- di elaborare una metodologia di gestione dell'informazione adeguata a questo progetto;
  - di convalidarla con il responsabile dell'unità di sorveglianza economica.

Queste due missioni distinte sono messe in opera rispettando, beninteso, l'ordine di priorità; due persone si vedono affidare l'attività operativa, altre due devono avviare una riflessione sulla stesura di una metodologia.

#### **4. Le missioni**

##### *L'associazione Protection Rivers Association*

L'approccio ambientale: si tratta in una prima fase di effettuare un esame della situazione per stabilire quali siano le autentiche intenzioni dell'ONG, valutare le sue reali motivazioni, verificare la validità delle sue argomentazioni. Definiti questi assi di ricerca, vengono studiate anche le procedure d'approccio dei contatti locali che potrebbero aiutarci, così come una cartografia dell'associazione. Questa fase si conclude con l'elaborazione di un piano di ricerca che presenterà le modalità di esecuzione. La

seconda fase comincia con lo sfruttamento della ricerca di informazioni e si conclude con l'esame delle differenti potenzialità d'azione dell'associazione rispetto alla realizzazione del progetto. L'obiettivo finale è la redazione in tre settimane di uno schema d'impiego di contromisure adeguate.

Fotografia dell'ONG.

Fondata nel 1987 con sede a Boston, la *Protection Rivers Association* integra nella sua lotta la protezione delle risorse acquifere, l'ambiente, la giustizia sociale e i diritti umani. Essa dà il suo appoggio alle popolazioni che dovrebbero subire dei progetti distruttivi dell'ambiente. Interviene anche criticando le istituzioni internazionali di finanziamento come la Banca Mondiale (presentando degli studi finanziari) e si arroga il diritto di azionare la sua rete internazionale di esperti attivisti. Ha un direttore finanziario<sup>1</sup> e operativo, e collaboratori che possiedono una formazione specializzata in varie discipline come l'antropologia, l'idrologia, l'economia. Questo personale lavora a tempo pieno negli uffici di Boston, nel New Jersey, e nella capitale federale, Washington. Durante tutto l'anno vengono organizzati degli stage; nei mesi estivi, si pone l'accento sulla messa in atto di tattiche mediatiche (agit-prop) così come sul modo di organizzare una campagna. Essa recluta studenti volontari con formazione specifica; particolarmente apprezzate sono le scienze ambientali o la pianificazione delle risorse di acqua dolce.

Questa prima conoscenza dell'ONG per mezzo di fonti aperte ci permette già di individuare la sua nocività, vale a dire il suo campo d'azione nell'ambito delle tecniche sovversive. Qui si tratterà principalmente di un metodo di agit-prop che verte sui seguenti argomenti:

- il degrado dei siti archeologici;
- l'inaffidabilità delle tecniche presentate dai francesi.

La sua azione si rivolgerà alle popolazioni locali, cercando di influenzarne il comportamento in modo da impedire all'impresa francese di restare sul posto. Diventa quindi essenziale attivare un contatto locale affinché possa informarsi più precisamente su quest'associazione, identificarne i leader, studiarne la logistica e la propaganda. Tuttavia, la buona conoscenza delle etnie in questi paesi resta l'unico mezzo per poter accedere a questo tipo di informazioni. Uno dei nostri collaboratori si reca sul posto e parla con un corrispondente che risiede in questo paese da diversi anni. Questa persona fa delle brevi incursioni nel territorio dove dovrebbe sorgere la catena di stazioni di depurazione. Parallelamente, il nostro collega costata la presenza di una retroguardia dell'ONG nella capitale. Il poco personale presente fa pensare che il grosso del gruppo si trovi proprio sul sito. Un colloquio con il consigliere commerciale dell'Ambasciata francese non fornisce precisazioni complementari riguardo alla presenza di altri americani tranne quelli della società concorrente. Per quanto riguarda quest'ultima, sorge una domanda: sa esattamente cosa fanno qui i suoi concittadini? L'associazione è essa stessa incaricata «di perlustrare » il terreno e, se del caso, dissuadere ogni eventuale concorrente?

---

<sup>1</sup> V. allegato 1.

Quest'ipotesi si conferma plausibile nel momento in cui si conosce il lato offensivo degli imprenditori americani. Questa nuova linea di ricerca verrà sfruttata per dimostrare eventualmente quest'associazione virtuale.

#### *Le contromisure*

In loco viene fatto un punto della situazione. Se la complicità americana non può essere dimostrata, in compenso il nostro corrispondente ci fa sapere che sul posto ci sono, di fatto, dei membri dell'ONG *Protection Rivers Association*, che il loro comportamento è del tutto professionale e che hanno effettivamente trovato sostegno presso una parte della popolazione del territorio.

Il C4ifr propone allora un piano di gestione offensiva dell'informazione per rispondere a un'eventuale campagna mediatica denigratoria, orchestrata dall'ONG contro gli interessi dell'impresa francese. Per evidenti ragioni di confidenzialità, non ci dilungheremo su quest'argomento.

#### *Elaborazione di una metodologia di gestione dell'informazione nell'accompagnamento di un progetto*

La competizione economica s'inscrive, volenti o nolenti, in un contesto di guerra economica. Se questo concetto sembra nuovo, la Storia è lì per ricordarci che i conflitti passati hanno spesso avuto secondi fini decisamente economici. Il modo più diretto per ottenere i territori ambiti era intraprendere spedizioni lontane o fare guerra. Oggigiorno, non è più necessario spostare gli eserciti; sono emerse nuove tecniche di combattimento che si basano su un'arma assoluta: l'informazione. Questa, *reale*, dev'essere ricercata perché può costituire una materia prima per l'impresa. *Ritoccata*, può destabilizzare l'impresa e provocare delle perdite considerevoli. *Manipolata*, può essere utilizzata a fini malevoli contro le imprese utilizzando una strategia d'attacco frontale o, in maniera più pernicioso, periferico. In quest'ultimo caso, è talvolta molto difficile scoprirlo in tempo; è necessario premunirsi contro tutti gli attacchi di questo tipo facendo attenzione all'emergere di una manovra criminale di origine concorrenziale, mediatica o istituzionale. L'elaborazione di un progetto che prefigura la politica dell'impresa dev'essere corredata, in tutte le fasi, da uno studio del suo ambiente informativo. Questo nuovo modo di procedere è anche un nuovo modo di lavorare.

## **5. La metodologia**

Nel caso che ci interessa, l'ideazione del progetto era stata realizzata da un'equipe sotto la direzione del capo progetto. A seconda delle necessità, era stata coinvolta anche qualcun'altra persona dell'impresa. Per quanto riguarda le fonti d'informazione abituali, la procedura era stata attivata, e il capo progetto aveva le proprie fonti. Infine l'unità di

sorveglianza economica era stata incaricata di fare delle analisi economiche relative al paese in questione. Queste ricerche frammentate evidentemente non agevolano né la condivisione dell'informazione, né la reattività. D'altra parte, anche se c'è un capo progetto, non c'è un coordinatore, un direttore d'orchestra il cui compito principale sia orientare, convalidare e, all'occorrenza, riorientare. L'elaborazione di questa metodologia è stata fatta con l'equipe di progettazione; al termine di svariati incontri, abbiamo proposto questa bozza in quattro fasi che ci sembrava la più adatta all'accompagnamento del loro progetto.

*La prima fase* verte su un'ampia riflessione sui differenti assi d'azione.

- Inizializzazione delle conoscenze nell'impresa: le esperienze vissute.
- Valutazione delle conoscenze disponibili.
- Le fonti: proprie ed esterne all'impresa.
- Gli attori: siano essi locali, influenti, ostili, politici, geoeconomici, sociali, concorrenziali.
- Gli scacchieri: rendono visibili i rapporti di forza.
- Le griglie di lettura: la cultura, l'ambiente, la moralizzazione degli affari nel paese-target.

*La seconda fase* consiste nella predisposizione di un piano di gestione di queste informazioni per individuare eventualmente i nuovi bisogni sotto forma di:

- un piano di ricerca;
- una gestione delle fonti scritte e umane.

*La terza fase* stabilisce le regole di gestione dell'informazione.

- Come definire il *bisogno di sapere*.
- L'instaurazione di regole di sicurezza adatte al personale responsabile del progetto.
- Le relazioni con le persone interessate dal progetto ma esterne all'impresa.

*La quarta fase* consiste nell'elaborazione di un piano d'azione per anticipare i rischi informativi.

- Come individuare il rischio.
- Come calcolare questo rischio.
- Come gestire questo rischio.

## **6. Le nostre osservazioni**

Questa presentazione ha suscitato però molte domande complementari sulle nozioni di scacchiere e griglia di lettura. I nostri interlocutori hanno mostrato un vivo interesse per il modo di cogliere la visualizzazione dei rapporti di forza specialmente sul piano concorrenziale. Uno sguardo diverso su questo nuovo aspetto della guerra economica è parso loro assolutamente fondamentale. La seconda osservazione riguarda la ridefinizione del loro metodo di lavoro. Mentre hanno capito tutto l'interesse che potevano ricavare in termini di rapidità dalla condivisione dell'informazione, sono

rimasti molto cauti quanto alla rapida implementazione di nuove strutture. La monopolizzazione della conoscenza resta ancora pesantemente radicata nelle abitudini. La terza osservazione si riferisce alla gestione del rischio informativo. Infatti, mentre la presunta individuazione del rischio informativo può essere intrapresa, la sua gestione rimane un'incertezza poiché c'è il rischio di una scelta sbagliata.

## **Conclusioni**

Attualmente l'informazione è al centro della concorrenza industriale e commerciale. Essa è anche una minaccia che spesso assume la forma di una lotta d'influenza per attentare al patrimonio immateriale dell'impresa. Inoltre, genera una molteplicità di bersagli informativi d'ordine geopolitico, finanziario, religioso, tecnologico o culturale; ignorare questi rischi molto spesso induce una reazione non appropriata e talvolta spiacevole per l'impresa.

Le equipe di progettazione che, oggi, hanno compreso la necessità di un uso offensivo delle fonti d'informazione aperte devono integrare quest'aspetto specifico della guerra economica. Per l'impresa ciò implica una vera e propria rivoluzione culturale, che consiste nella messa in discussione della gestione verticale dell'informazione. Essendo una minaccia multiforme, soltanto il lavoro basato su reti umane ha la capacità di paventarla mettendo in opera una trasversalità del trattamento dell'informazione. Non si tratta di mettere in discussione le istanze decisionali ma di badare che queste ultime non concentrino nelle loro mani l'informazione (e le sue fonti), troppo spesso sinonimo di potere. Questa nuova mentalità dev'essere alla base di quest'approccio.

## **Il Caso "Vermilion": prospezione petrolifera nella valle di Chevreuse**

A marzo e aprile del 1993, le società ESSO di Ricerca e sfruttamento petrolifero (ESSO-REP) ed Elf Aquitaine Production hanno richiesto un permesso esclusivo di ricerca di idrocarburi liquidi o gassosi sul sito della Valle di Chevreuse. Il 21 luglio 1995, in seguito a un'inchiesta di utilità pubblica realizzata dal 3 al 4 novembre 1993, il Primo Ministro accorda il suddetto permesso di ricerca di idrocarburi, detto "Permesso Chevreuse", a vantaggio delle società Elf ed Esso. Quest'autorizzazione, valida per quattro anni e con la riserva di uno sforzo finanziario vicino al milione di euro, copre una superficie di 199 km<sup>2</sup>. Nella primavera del 1999, durante la procedura di rinnovo del permesso, la società ESSO REP cede il 50% dei suoi diritti alla società Vermilion REPS, filiale della società canadese Vermilion. Nel febbraio 2000, Vermilion, operatore delegato di ESSO per la prima perforazione esplorativa, informa il comune di Magny-les-Hameaux di una perforazione imminente sul sito di Buloyer. Dal mese di marzo, a dispetto delle proteste del consiglio municipale, ESSO REP dichiara l'apertura dei lavori di ricerca di idrocarburi. Un gruppo di cittadini si organizza immediatamente e indice una prima manifestazione, il 7 giugno 2000, in presenza di molti rappresentanti delle autorità locali. Da allora la controversia si trasforma in scontro sul terreno amministrativo e giuridico. Quando, il 17 luglio 2000, la Segreteria di Stato per l'Industria prolunga il permesso iniziale per una durata di tre anni e accorda la modifica dello stesso a beneficio esclusivo di ESSO (tenuto conto di un impegno finanziario superiore agli 800.000 euro), il gruppo si trasforma in associazione e diventa l'OPPEP. Con l'UAP (Unione degli amici del parco), depositerà un ricorso presso il Consiglio di Stato contro il decreto del 17 luglio. A dispetto delle mozioni votate dalle assemblee locali che chiedevano l'abbandono del programma di perforazione (consiglio municipale di Magny-les-Hameaux del 9 marzo 2000; associazione dei comuni del cantone di Chevreuse il 29 ottobre 2000; consiglio generale degli Yvelines dell'8 dicembre 2000), il prefetto degli Yvelines, il 18 dicembre, intraprende la procedura di regolarizzazione delle servitù petrolifere a livello di Piano di occupazione dei suoli (POS) – il cui incorporamento era stato dimenticato nel 1995. Il 2001 sarà segnato da un'intensificazione del conflitto con, in prospettiva, l'organizzazione di una manifestazione davanti alla prefettura di Versailles, manifestazione che riunì più di 1.500 persone. Il relativo insuccesso della procedura contenziosa produce dunque una necessaria introspezione destinata a formulare nuovi assi di sviluppo strategico.

### *Valutazione strategica dell'associazione OPPEP*

Secondo i criteri scientifici della valutazione, quest'ultima è stata realizzata cercando l'obiettività, la trasparenza e l'affidabilità. Una tale procedura rispondeva all'intento di risolvere i tre seguenti interrogativi: misurare la credibilità delle rivendicazioni dell'associazione, identificarne i punti forti e quelli deboli (organizzativi, umani, finanziari, strategici), e palesare le vulnerabilità informative avverse che

potevano essere sfruttate dall'associazione. Va precisato che il quadro in cui è stata realizzata tale valutazione (lavoro di studenti) non permetteva una grande profondità analitica. Lo studio della situazione nella Valle di Chevreuse richiedeva una visita dei luoghi di perforazione di Seine-et-Marne, per osservare il tipo di infrastruttura e definire il risentimento della popolazione nei confronti delle operazioni petrolifere. Infatti, le attività di sfruttamento, iniziate negli anni '50, presentano delle similitudini con il progetto della Valle di Chevreuse. Si trattava in un primo momento di scoprire le condizioni materiali di sfruttamento, la loro zona d'influenza, la loro evoluzione fino alla loro situazione post-sfruttamento. Quanto alle divergenze, queste ultime riguardavano i rapporti tra gli industriali e le popolazioni locali (il rapporto di forza aveva costantemente giocato a favore dei primi). Questo "benchmarking" permette di capitalizzare gli errori commessi dalle associazioni ecologiste.

**Tabella 0**  
*Principali nuclei di ricerca*

| <b>Nucleo di ricerca</b>                                                                                                                    | <b>Obiettivo</b>                                                                                                                                                 | <b>Mezzi</b>                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Associazione:<br/>struttura,<br/>rivendicazioni,<br/>mezzi,<br/>indipendenza,<br/>punti forti e<br/>punti deboli</b>                     | Analisi della struttura dell'associazione e della sua pertinenza rispetto al contesto.                                                                           | Studio degli statuti dell'associazione, delle personalità e degli ambiti di competenza dei suoi membri.    |
|                                                                                                                                             | Individuazione dei punti deboli dell'associazione che potrebbero screditarne il discorso, e dei suoi punti forti, che permettono di rafforzare l'argomentazione. | Studio organizzativo, giuridico e finanziario. Intervista con C. Hurard. Studio del discorso di Vermilion. |
| <b>Ambiente della<br/>Valle di<br/>Chevreuse:<br/>credibilità delle<br/>rivendicazioni<br/>OPPEP,<br/>individuazione<br/>di opportunità</b> | Analisi dell'ambiente di sfruttamento. Rilevamento delle similitudini e delle differenze con la Valle di Chevreuse.                                              | Studio del terreno di Seine-et-Marne.<br>Studio del terreno della Valle di Chevreuse.                      |
|                                                                                                                                             | Ricerca di opportunità non individuate dall'associazione.                                                                                                        | Studio del terreno della Valle di Chevreuse e Seine-et-Marne, studio d'impatto di Vermilion.               |
|                                                                                                                                             | Studio e misurazione dell'impatto positivo dello sfruttamento (ambiente economico).                                                                              | Studio del terreno della Valle di Chevreuse e Seine-et-Marne.                                              |

Nei suoi statuti l'associazione, fondata nel settembre del 2000 e battezzata OPPEP, riporta come oggetto principale: "Proteggere dagli attacchi all'ambiente del parco naturale regionale dell'Alta Valle di Chevreuse provocati dalla ricerca o dallo sfruttamento di giacimenti, ivi compresi quelli di idrocarburi liquidi o gassosi o di cave presenti o future, in particolare rispetto alla qualità dell'acqua, della protezione della fauna, della flora e dell'ambiente naturale, della protezione contro il rumore, della protezione del diritto dei suoli, della protezione dell'aria, dai danni provocati dal traffico e altri (protezione dei paesaggi, dei monumenti storici, eliminazione dei rifiuti...), far rispettare i diritti degli abitanti in particolare rispetto a tutte le leggi e i regolamenti in relazione con questi giacimenti o queste cave e dell'amministrazione in generale, e difenderne gli interessi che siano lesi o le vittime della situazione". Così, l'analisi della credibilità delle azioni dell'associazione si è centrata sui seguenti punti: la politicizzazione e la motivazione reale dei suoi membri. Rispetto al primo punto, apparentemente non esiste alcun legame diretto tra un qualche partito politico e l'associazione. Dopo la sua creazione, essa ha del resto ha goduto del sostegno dell'insieme della classe politica. Inoltre, l'esame dei membri dell'ufficio esecutivo non lascia trasparire alcuna possibilità di forte politicizzazione dell'associazione. A proposito della reale motivazione dei membri dell'OPPEP, le domande iniziali si sono centrate sugli interessi privati degli abitanti delle zone limitrofe. Infatti, era del tutto possibile che i loro unici obiettivi fossero preservare il valore economico della propria abitazione



a discapito degli aspetti puramente ambientali. Le risposte della vice-presidente dell'associazione hanno spazzato via qualsiasi ambiguità rispetto al carattere delle rivendicazioni.

Lo studio "sul terreno" delle installazioni di perforazione a Seine-et-Marne (la cui costruzione risale alla fine degli anni '50) rivela il sentimento di benevolenza che animava gli abitanti dell'epoca. Infatti, lo sfruttamento petrolifero prima era percepito come un fattore di valorizzazione della regione, in particolare grazie ai circa 300 posti di lavoro che furono creati. L'assenza di rivendicazioni ambientali e il tessuto economico debole per questa regione, allora lontana da Parigi, hanno consentito una facile integrazione dei siti di produzione.

### *L'ambiente interno ed esterno della società Vermilion*

Vermilion è una società specializzata nella prospezione e nell'estrazione del petrolio su siti con un potenziale ridotto. La natura delle sue attività la costringe a ricorrere a tecnologie semplici perché possano continuare a essere redditizie. Essa possiede al momento due controllate di cui detiene la totalità del capitale: investe anche all'interno di Aventura (controllata per lo sviluppo degli affari) nella misura del 46,5% del suo capitale. I dirigenti di Vermilion, tutti provenienti dal settore petrolifero, possiedono una lunga esperienza sul campo. I conti economici e i capitali disponibili per gli investimenti sono ingenti.

A livello professionale, le competenze si concentrano sulla ricerca gravimetrica (misura di variazioni del campo magnetico per ottenere la ripartizione in profondità dei terreni cristallini che non hanno alcuna possibilità di contenere del petrolio) o su quella sismica (realizzazione di un'ecografia del sottosuolo per vibrazione).

I fattori esterni in grado influenzare la condotta della società Vermilion sembrano essere stati colti e integrati dai quadri dirigenti. La comunicazione ambientale non sembra essere una concessione supplementare nei confronti degli azionisti o per rispondere ai doveri legali. Vermilion si preoccupa davvero delle problematiche legate all'ambiente. Le sue scelte in materia di comunicazione sono dunque fortemente impregnate da questa rappresentazione. I temi legati all'ambiente, come il rispetto dei siti, l'utilizzo di prodotti non inquinanti, l'impiego di tecniche che rispettano i livelli geologici e che diminuiscono i danni sonori e visivi sono particolarmente avvalorati. La sottomissione ai controlli permanenti dei lavori da parte della DRIRE (Direzione regionale dell'industria, della ricerca e dell'ambiente) è altrettanto avanzata. Ad eccezione del "caso" della Valle di Chevreuse, si rivela impossibile individuare movimenti di protesta contro quest'azienda, anche in territorio canadese.

Il 2000 è stato segnato da un forte rialzo dei prezzi del greggio, con il conseguente aumento significativo delle spese di esplorazione e di sviluppo delle compagnie petrolifere. Geograficamente, la produzione petrolifera francese si divide come segue: 52,5% proviene dal bacino parigino contro il 47% del bacino dell'Aquitania. La concorrenza in questo settore è forte e Vermilion rappresenta attualmente meno del 18% della produzione nazionale – contro il 32% di ESSO-REP e il 27% di Elf-AEPF.

Per quanto riguarda il regime fiscale nazionale, si rivela veramente interessante per gli attori del settore. Esso offre, infatti, numerosi vantaggi, in particolare la riduzione di metà dei costi di sfruttamento petrolifero (da 3,00 \$ a 1,50 \$ a barile), il doppio allineamento delle spese di sfruttamento, l'accessibilità privilegiata in materia di terreni (nessun aggravio finanziario e costi di acquisizione minimi), una tassazione favorevole su ricerca e sviluppo. Queste misure già allettanti sono tanto più redditizie quanto più elevato è il *netback* francese. Ora, siccome il prezzo di vendita del petrolio in Francia è più elevato che in Canada, il ritorno degli investimenti è moltiplicato. Ottimizzando gli sgravi fiscali in questo settore d'attività, lo Stato francese dimostra che gli interessa promuovere i propri siti nazionali. Così la procedura di concessione dei permessi di ricerca è stata ridotta della metà (da due a un anno) dal 1994 e le royalties comunali e dipartimentali sono diminuite rispettivamente del 155 e del 157%. Oltre a queste riduzioni, lo sfruttamento e la produzione si rivelano pienamente convenienti rispetto ai vantaggi diretti: assenza di una pubblica inchiesta per lo sfruttamento dopo la consegna del dossier (tuttavia necessaria per la fase produttiva), procura di supporti finanziari minimi, nota d'impatto ambientale redatta dall'impresa stessa, deduzione fiscale degli investimenti e delle royalties (rapporto deduttivo sull'imposta societaria), assenza di royalties statali per una produzione inferiore alle 50.000 tonnellate. Vermilion sottolinea, del resto, che l'insieme di queste misure incentivanti hanno contribuito alla sua attività in Francia.

## **2. Lo studio degli attori indiretti**

Sicuramente due attori principali polarizzano l'attenzione e danno al dibattito un carattere bilaterale le cui prospettive e possibilità di riuscita sembrano naturalmente giocare a favore dell'industriale. L'analisi strategica di questo contesto comporta vari scenari offensivi destinati a spostare il dibattito al di fuori del trio impresa/Stato/associazione. L'elaborazione di certe opzioni deve permettere di sollecitare delle casse di risonanza inedite per uscire dal solo scacchiere regionale. Sembra ragionevole considerare che nessuno di questi interventi possa costringere Vermilion a fermare le proprie operazioni di produzione. Questo però non è l'effetto che si attende. Invece, si tratta di forzare la decisione e di provocare una riflessione che mobiliti un ventaglio allargato di attori. Sul piano tattico, questa manovra si basa sull'accerchiamento con il ricorso ai metodi indiretti.

### *Contestazione della società Perrier*

La vicinanza di una sorgente di acqua minerale (sorgente di Val-Saint-Lambert), appartenente al gruppo Perrier-Vittel (Nestlé) attraverso la società francese di acque regionali, appare come una leva d'azione innovatrice e particolarmente competitiva. Un contatto telefonico tra la presidentessa dell'OPPEP e un giurista della società Saint-Lambert rivela il seguente postulato: in seguito ai rovesci di Perrier nel caso del benzene, una messa in evidenza della vicinanza di sorgenti d'acqua e di petrolio porterebbe direttamente alla chiusura del sito di produzione. Infatti, il "trauma" legato alla disavventura americana è ancora presente tra i quadri del gruppo Perrier. Un nuovo caso farebbe piombare l'impresa in una grossa crisi, con, in aggiunta, una forte risonanza mediatica. Due punti di sviluppo vengono nondimeno a mitigare un po' quest'asserzione: malgrado la vicinanza delle sorgenti, una chiusura dell'unità di Saint-Lambert non è tale da neutralizzare il rischio di un attacco informativo. E la risposta succitata è un'interpretazione da parte di un quadro e non riflette necessariamente una misura decisa a monte dalla direzione del gruppo. Le opzioni di approccio del gruppo Perrier sono due: sensibilizzare l'impresa al rischio di attacco informativo suggerendole di schierarsi a favore della protezione della loro sorgente d'acqua e per immagine indotta dell'ambiente; rischiare l'assenza di comunicazione di Perrier nell'ambito di un pericolo ambientale evidente.

### *La difesa di specie animali e vegetali protette*

Sul piano ambientale, la presenza di specie naturali protette (fauna, flora) nel parco naturale regionale dell'Alta Valle di Chevreuse potrebbe ostacolare lo sfruttamento da parte della società Vermilion. Nel quadro di uno scenario "catastrofico", non è illusorio immaginare un inquinamento su vasta scala dall'asse principale: il fiume Le Rodhon, passando da Milon-La-Chapelle fino a l'Yvette. L'inventario delle unità ecologiche presenti nei comuni succitati testimoniano la vitalità di questi movimenti e le loro alleanze sugli obiettivi in caso di necessità (cfr. tabella III).

### *Presenza di un sito protetto di carattere religioso*

L'abbazia di Port-Royal-des-Champs è un importante nucleo storico della cristianità. Ora, questo quadro bucolico subirebbe la vicinanza immediata delle installazioni di prospezione petrolifera. Questo caso può essere avvicinato ad alcune campagne mediatiche condotte dalle chiese canadesi contro un'altra compagnia petrolifera: Talisman. Queste congregazioni possono così impegnarsi nella difesa di un patrimonio comune (per i francofoni) e nel rifiuto di vedere il materialismo economico deteriorare un patrimonio storico e religioso. Hanno formato una "task force" che permette loro di riunire i mezzi ed essere più efficaci: in un tale scenario, Vermilion sarebbe dunque oggetto di pressioni e di aggressioni sul suo stesso terreno. È molto

probabile che una tale opzione abbia potuto essere immaginata dalla direzione dell'impresa. La "task force" citata è un'organizzazione con esperienza nelle tecniche di guerra dell'informazione, le cui capacità dimostrate, combinate con l'effetto sorpresa, potrebbero provocare una destabilizzazione tattica di grande portata. L'irruzione di una tale struttura in questi dibattiti è plausibile, dal momento che la TCCR sarebbe convinta di una "vittoria" rapida di cui potrebbe attribuirsi i meriti.

#### *Vicinanza del parco del castello di Versailles*

Negli Stati Uniti c'è un'associazione chiamata *The American Friends of Versailles*, attualmente presieduta da Catherine Hamilton. Si contraddistingue per la sua azione a favore del rimboschimento del parco di Versailles (sono già stati versati più di due milioni di dollari). Quest'organismo ha già ricevuto il sostegno di star internazionali come Elizabeth Taylor, Gregory Peck, Sydney Poitier o ancora Quincy Jones. La sua influenza mediatica negli Stati Uniti potrebbe dunque essere forte e sorprendere ancora una volta Vermilion su un terreno inatteso. Il coinvolgimento di quest'associazione potrebbe essere facilitata dalla vicinanza geografica (in prospettiva americana) tra i luoghi di perforazione della Valle di Chevreuse e il parco del castello di Versailles. Le tabelle V e VI riassumono le opzioni immaginabili. Queste ultime sono state considerate nel loro insieme e di conseguenza si inseriscono in una logica collettiva. È certo che ciascuna di queste opzioni potrebbe essere lanciata in modo indipendente se si presentasse un'occasione di risonanza particolare.

|                 | <b>NAZIONALE</b>                                                                                                                                  | <b>INTERNAZIONALE</b>                                                                                                      |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>POLITICA</b> | <b>1. Conflitto istituzionale/giuridico</b><br>- Collettività (contro)/Stato (pro)<br>- Gerarchia delle norme<br><b>2. Scadenze elettorali</b>    |                                                                                                                            |
| <b>AMBIENTE</b> | <b>1. Paesaggi</b> Regolazione, inquinamento<br><b>2. Geologia</b> Rischi per le falde freatiche<br><b>3. Specie protette – Caccia – Farfalle</b> | <b>1. Immagine di marca internazionale di Perrier</b><br>2. Legislazione europea sulla protezione delle farfalle           |
| <b>CULTURA</b>  | <b>1. Sito del castello di Versailles</b><br><b>2. Abbazia di Port Royal</b><br>Deterioramento di due luoghi importanti della cultura             | <b>1. Associazione US degli amici del castello</b><br><b>2. TCCR Canada:</b> gruppo di pressione cattolico (cfr. Talisman) |

Figura 1: *I teatri delle operazioni*

### **3. Aspetti metodologici relativi alla pubblicazione di siti internet "offensivi"**

Al fine di ottimizzare le mosse di intelligence economica offensiva contro le operazioni di perforazione nella valle di Chevreuse, i diversi scenari di destabilizzazione prevedono la creazione di siti internet dedicati. Il sito informativo è concepito con il disegno di illustrare l'insieme delle problematiche. Nondimeno, il suo oggetto impone che differisca da un sito di comunicazione istituzionale o da una pagina personale che voglia condividere un hobby, o una passione. La valutazione e il *benchmarking* di altri siti simili dimostrano la costanza delle seguenti regole perché la comunicazione si riveli efficace (v. tabella VII).

#### *La declinazione operativa dei siti.*

Necessità di creare numerosi siti.

L'ottimizzazione degli scenari di destabilizzazione impone di creare numerosi siti internet. Infatti, l'esistenza di un unico sito avrebbe avuto un certo impatto, senza tuttavia suscitare il forte sentimento di mobilitazione legato a una "mediatizzazione" dovuta all'esistenza di una molteplicità di siti "offensivi". Per toccare una larga parte del pubblico, abbiamo individuato due bersagli precisi: il pubblico di giovani francofoni e gli internauti internazionali. Dopo lo studio dei siti contestatari legati al naufragio dell'Erika, pare che l'interesse dei giovani si concentri sulla diffusione di informazioni, con foto o disegni umoristici, per diventare "cyber-oppositori" anonimi e inafferrabili. L'adesione di questa popolazione è primordiale per la creazione di un'influenza d'opinione. Prendendo a loro carico la causa della Valle di Chevreuse, essi si comportano da fonte di informazioni, diffondendole mediante la concezione di siti o la partecipazione nei forum. Nuovi alleati devono essere individuati fuori dallo scacchiere nazionale, in particolare nello schieramento delle associazioni analoghe all'OPPEP.

La struttura di ogni sito.

Per il pubblico di giovani, il nome del dominio conta in modo particolare (essonouspompe, "essoci(s)pompa") ed esce volutamente dal politicamente corretto. È aggressivo e si rivolge a un pubblico che usa internet in modo personale. La forma conta più della profondità, il ludico rimpiazza il rigore, senza tuttavia cadere nella disinformazione. Dà a questo giovane pubblico quello che cerca: i casi torbidi. Le armi del sito sono lo humour e l'ironia, con un uso massiccio di foto, di disegni, di giochi scaricabili che accerchiano il nemico con un'intensa diffusione di posta elettronica. Il sito destinato al mondo anglosassone deve iscriversi nella rete di siti protestatari contro la società Exxon-Esso, scegliendo un nome di dominio pertinente (*savefrenchforestsfromesso*: "salvaleforestefrancesidaesso"). Questo sito compie un attacco indiretto mirando in primo luogo a un'importante impresa petrolifera per colpire infine Vermilion, meno nota. La funzione principale del sito è servire da portale sulla rete anti-Esso. Una tale mossa ha due vantaggi: fondersi in questa rete e ottenere un'ampia eco nell'ambiente anglosassone. L'attacco emotivo si concentra sulla foresta di Versailles alla quale gli americani sembrano particolarmente attaccati.

La messa online dei siti.

È necessario scaglionare la messa online dei siti per dissimulare l'attacco. L'OPPEP è la prima a comparire in rete, diventando il sito di riferimento. Il mese successivo il sito "essonouspompe" fa la sua comparsa, seguito da "savefrenchforestsfromesso". In una fase successiva, questi siti condividono le loro conoscenze e costituiscono un nodo di rete disposto a svilupparsi. I siti devono tuttavia evitare certi pericoli, in particolare rispetto alle legislazioni in vigore che proibiscono l'utilizzo di nomi di imprese o di logo, per cui si è perseguiti penalmente.

## Conclusiones

Tra gli obiettivi iniziali di questo studio figura la risoluzione della seguente problematica: come rovesciare le conquiste strategiche degli attori e valorizzare tutte le operazioni di comunicazione dei movimenti associativi. In un tale contesto, la principale sfida del debole consiste innanzitutto nel mediatizzare l'oggetto della sua lotta. Non riuscirci costituisce un fattore chiave di insuccesso nella guerra dell'informazione. Nondimeno, siccome si trattava di un tentativo esplorativo, il contributo dell'*École de guerre économique* si è limitato alla concezione di scenari putativi, senza affrontare un'ulteriore gestione operativa.

L'obiettivo pedagogico è stato raggiunto: gli studenti hanno potuto proiettarsi in una situazione complessa (compenetrazione dei campi giuridici, politici, economici e ambientali) evitando lo scoglio della dicotomia "bene/male" tanto comune quando si tratta di attacchi informativi. L'insieme di questo dossier è stato realizzato in una prospettiva di scontro indiretto, di sollecitazione di nuovi scacchieri e di gestione offensiva dell'informazione. La natura degli scenari previsti (ambiente, patrimonio, sociale, sanitario, storico), la loro dimensione geografica (scacchieri regionali, nazionali, europei, transatlantici), oltre agli esempi di risonanza mediante la creazione di siti internet, confermano la difficoltà di acquisire e concepire l'insieme delle metodologie necessarie alla riuscita di un'operazione di accerchiamento e di destabilizzazione mediante l'informazione. La problematica di questo caso è apparsa illuminante per mettere in evidenza una parte dei principi tattici della guerra dell'informazione.

**Tabella I**  
*Guerra dell'informazione e crisi sociale (scenario 1)*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Individuazione della falla:</b> vicinanza di una sorgente di acqua minerale di St-Lambert, appartenente al gruppo Perrier-Vittel (Nestlé).                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Tipo di falla:</b> sociale.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Fonte o punto d'appoggio:</b> cronistoria del caso del benzene.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Vettori di propagazione:</b> volantini all'uscita della società.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Casse di risonanza:</b> dipendenti della società.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Descrizione:</b> in seguito ai rovesci di Perrier nell'affare del benzene, qualsiasi messa in evidenza dalla vicinanza di sorgenti d'acqua e di petrolio porterà direttamente alla chiusura del sito di produzione. I dipendenti faranno di tutto per difendere il proprio posto di lavoro qualora quest'ultimo sembri essere minacciato. Saranno allora motivati a sposare la nostra causa e a proteggere la Valle di Chevreuse. |
| <b>Tempo necessario:</b> alcune settimane.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Scacchiere:</b> regionale e nazionale.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Azioni previste:</b> sensibilizzare la direzione di Perrier-France al rischio di attacco informativo, suggerendole di schierarsi a favore della protezione della loro sorgente d'acqua e, per immagine indotta, dell'ambiente. Sensibilizzare i dipendenti alla stessa problematica affinché esercitino una pressione presso i loro dirigenti.                                                                                    |
| <b>Segnali d'evoluzione:</b> dichiarazioni del gruppo ai media su una presa di posizione. Numero di firme di dipendenti su una petizione interna all'impresa da inoltrare alla direzione.                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Reazioni avverse previste:</b> immobilismo. La società non si sente toccata dalle perforazioni nella Valle di Chevreuse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Fattori chiave di successo:</b> la proposta di consultare l'opinione di un esperto sui fattori geologici (permeabilità delle falde rispetto al rischio di inquinamento di condotte sotterranee, rischio di inquinamento delle falde freatiche che riforniscono la regione) può essere un sostegno indiretto e non recuperabile.<br>Necessità di individuare e contattare gli elementi più influenti tra i dipendenti.             |
| <b>Fattori chiave di insuccesso:</b> la risposta ottenuta (la chiusura del sito) è una reazione interpretata da un quadro locale e non riflette necessariamente una decisione ponderata di una direzione di gruppo. La reazione dei dipendenti può essere anche opposta; la paura della perdita del loro posto di lavoro se il caso scoppia può paralizzarli.                                                                        |
| <b>Commenti:</b> la presa di posizione di un'impresa dalla forte immagine pubblica a favore della tutela dell'ambiente contro un gruppo petrolifero che incarna l'immagine del profitto ad ogni costo.                                                                                                                                                                                                                               |

**Tabella II**  
*Guerra dell'informazione e crisi sanitaria (scenario 2)*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Individuazione della falla:</b> vicinanza di una sorgente di acqua minerale appartenente al gruppo Perrier-Vittel (Nestlé).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Tipo di falla:</b> sanitaria, ambientale.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Fonte o punto d'appoggio:</b> canali che avevano già attaccato Perrier sul caso del benzene.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Vettori di propagazione:</b> internet (siti, forum...), media tradizionali.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Casse di risonanza:</b> associazioni di ambientalisti e di consumatori.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Descrizione:</b> in seguito agli insuccessi di Perrier nel caso del benzene, qualsiasi messa in evidenza dalla vicinanza di sorgenti d'acqua e di petrolio porterà direttamente alla chiusura del sito di produzione.<br>La grande sensibilità verso il problema dell'inquinamento dell'acqua (e sanitario in generale) e il passato del caso del benzene sono due temi rispetto ai quali l'opinione pubblica può essere particolarmente mobilitata. |
| <b>Tempo necessario:</b> da una a tre settimane (in base all'esperienza passata del caso del benzene).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Scacchiere:</b> nazionale e internazionale.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Azioni previste:</b> contestazione dell'assenza di comunicazione di Perrier in una situazione di rischio ambientale evidente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Segnali d'evoluzione:</b> numero di articoli presenti sui nostri forum, nei media.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Reazioni avverse previste:</b> pubblicazione di studi che rivelano la sicurezza delle loro installazioni e della sorgente. Queste ricerche ampiamente divulgate faranno guadagnare tempo e semineranno il dubbio nell'opinione pubblica (v. caso Brent Spar).                                                                                                                                                                                        |
| <b>Fattori chiave di successo:</b> attacco rapido che impedisce qualsiasi reattività da parte dell'impresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Fattori chiave di insuccesso:</b> problema etico (rischio di perdite di posti di lavoro per i dipendenti del sito).<br>La risposta ottenuta (la chiusura del sito) è una reazione interpretata da un quadro locale e non riflette necessariamente una decisione ponderata di una direzione del gruppo.                                                                                                                                               |
| <b>Commenti:</b> sfruttare l'eco del caso del benzene per riattivare la rete offensiva dell'epoca.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



### Tabella III

#### *Guerra dell'informazione e crisi ambientale (scenario 3)*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Individuazione della falla:</b> presenza di specie protette.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Tipo di falla:</b> ambientale.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Fonte o punto d'appoggio:</b> <a href="http://natura2000.environnement.gouv.fr/sites/FR1100803.html">http://natura2000.environnement.gouv.fr/sites/FR1100803.html</a><br>Banca dati del parco naturale regionale della Valle di Chevreuse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Vettori di propagazione:</b> associazioni di protezione degli animali e/o delle specie rare.<br>Circoli di risonanza sui problemi delle specie protette in via d'estinzione.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Casse di risonanza:</b> associazioni di protezione delle specie protette...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Descrizione:</b> creazione di una lista di specie protette presenti sui siti contemplati per le perforazioni di Vermilion. Questa lista raccoglie le specie di fauna e flora insieme, protette in virtù delle ordinanze in applicazione della legge n° 76629 del 10 luglio 1976 relativa alla protezione della natura. Questa lista aggiornata regolarmente è proprietà del parco regionale della Valle di Chevreuse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Tempo necessario:</b> tempo di attuazione delle procedure giuridiche.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Scacchiere:</b> regionale, nazionale o europeo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Azioni previste:</b> lo scopo non è attaccare direttamente l'impresa, ma farle riconoscere che le sue attività sono dannose per l'ecosistema.<br>Presentazione di una denuncia a tutti i livelli di giurisdizione giudicati competenti a seconda delle specie, e parallelamente mantenimento della pressione con la comparsa di articoli e tutte le manifestazioni immaginabili nel quadro della tutela ambientale. Considerando il numero di specie inventariate, l'avvio di procedure può essere fatto in sequenza: appena una si conclude o è respinta, ne è avviata un'altra. L'attacco dev'essere su tutti i fronti e condotto in modo ripetuto per dare l'impressione che non abbia fine. Questa tattica di logoramento deve essere snervante. |
| <b>Segnali d'evoluzione:</b> avanzamento delle procedure giudiziarie. Mobilitazione indiretta o riferimenti al fenomeno Chevreuse attraverso i media.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Reazioni avverse previste:</b> minimizzazione della problematica, reazione di difesa al primo grado con una comunicazione sulla competenza di Vermilion in materia di ambiente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Fattori chiave di successo:</b> sensibilizzazione degli ambienti ecologisti, reazione delle autorità regionali, nazionali o europei. Giudizi resi a favore della protezione delle specie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Fattori chiave di insuccesso:</b> procedure giuridiche arenate.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Commenti:</b> azioni fastidiose e mobilitanti in termini di personale e di tempo, richiesta d'esperti e/o di un parere autorevole indispensabile.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

**Tabella IV**

| <b>Attori sollecitati</b>                 | <b>Obiettivo considerato</b>                                                              | <b>Bersaglio</b>                                      | <b>Mezzi necessari</b>                                                       |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Perrier-Vittel</b>                     | Richiesta di un esperto in rischi geologici. Presa di posizione a favore dell'ambiente.   |                                                       | A spese della società!                                                       |
| <b>Commissione europea</b>                | Protezione di biotipi e di una specie protetta.                                           | Deputato europeo, poi commissario europeo.            | Spese di comunicazione e di attuazione di una procedura giudiziaria europea. |
| <b>TCCR</b>                               | Sorprendere Vermilion con un attacco informativo forte condotto sul suo teatro nazionale. | Raggruppamento delle chiese canadesi.                 | Telefoni e posta verso il Canada.                                            |
| <b>The American Friends of Versailles</b> | Rimbalzo mediatico negli Stati Uniti per sorprendere Vermilion su un altro teatro.        | Associazione di cittadini americani ricchi e potenti. | Contatto facilitato dall'intermediario del personale del castello.           |

**Tabella V***Guerra dell'informazione e difesa del patrimonio (opzione 1)*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Individuazione della falla:</b> presenza di vestigia storico-religiose in prossimità del sito di perforazione.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Tipo di falla:</b> religiosa, storica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Fonte o punto d'appoggio:</b> "task force" che riunisce le congregazioni religiose canadesi: TCCR ( <a href="http://www.web.net/~tccr/Aboutus/index.html">http://www.web.net/~tccr/Aboutus/index.html</a> ).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Vettori di propagazione:</b> internet, gruppi di pressione presenti nell'ambiente degli azionisti delle società di prospezione petrolifera.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Casse di risonanza:</b> piccoli azionisti di Vermilion, opinione pubblica canadese...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Descrizione:</b> l'abbazia di Port-Royal-des-Champs è un importante nucleo storico della cristianità e questo posto bucolico soffrirà per la costruzione nelle immediate vicinanze di un sito di prospezione petrolifera.<br>Questo caso può essere avvicinato ad alcune campagne mediatiche condotte dalle chiese canadesi contro un'altra compagnia canadese, la Talisman. Queste congregazioni possono essere coinvolte nella difesa del nostro patrimonio comune (per i francofoni), o nel rifiuto a vedere il materialismo economico deteriorare un patrimonio storico e religioso. |
| <b>Tempo necessario:</b> tempo di attuazione di un lobbying efficace sugli azionisti di Vermilion.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Scacchiere:</b> internazionale, canadese.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Azioni previste:</b> Vermilion si ritroverà attaccata sul suo stesso terreno, cosa certamente non prevista dalla sua direzione. Questa "task force" ha grande esperienza nelle tecniche di guerra dell'informazione e la sua forza d'urto combinata con l'effetto sorpresa potrebbe essere molto destabilizzante. Uno degli argomenti per convincere TCCR sarebbe allora proprio far balenare la possibilità di conseguire una vittoria rapida.                                                                                                                                          |
| <b>Segnali d'evoluzione:</b> campagna stampa canadese contro Vermilion.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Reazioni avverse previste:</b> dare garanzie di rispetto del luogo, proporre ai membri di TCCR di venire sul posto, ridurre l'importanza patrimoniale delle vestigia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Fattori chiave di successo:</b> dibattito canadese sul comportamento delle società nazionali all'estero, pressioni dei poteri pubblici sulla società.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Fattori chiave di insuccesso:</b> presa di posizione del governo canadese a favore di Vermilion, disinteresse dell'opinione pubblica canadese per un problema lontano.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Commenti:</b> il contatto con TCCR richiede un intermediario (sarà indicato un uomo di chiesa) che trasmette la propria convinzione ai suoi interlocutori canadesi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## Tabella VI

### *Guerra dell'informazione e difesa del patrimonio (opzione 2)*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Individuazione della falla:</b> mobilitazione degli “amici americani” di Versailles.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Tipo di falla:</b> difesa di un luogo storico.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Fonte o punto d'appoggio:</b> un'associazione chiamata The American Friends of Versailles che è attualmente presieduta da Catherine Hamilton.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Vettori di propagazione:</b> conferenze stampa, gala di beneficenza.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Casse di risonanza:</b> jet-set americano.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Descrizione:</b> questa società si è distinta per la sua azione a favore del rimboschimento del parco di Versailles (sono già stati versati più di 2 milioni di dollari). Quest'organismo ha già ricevuto il sostegno di star internazionali come Elizabeth Taylor, Gregory Peck, Sydney Poitier o ancora Quincy Jones.                                                                         |
| <b>Tempo necessario:</b> contattare e convincere Catherine Hamilton.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Scacchiere:</b> americano.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Azioni previste:</b> l'influenza mediatica negli Stati Uniti potrebbe dunque essere molto forte e dappprincipio sorprendere su un terreno inatteso. Il coinvolgimento di quest'associazione potrebbe essere facilitato dall'amalgama di progetti di perforazione nei parchi del castello e della Valle di Chevreuse e soprattutto dalla loro vicinanza geografica (reale per alcuni americani). |
| <b>Segnali d'evoluzione:</b> presa di posizione mediatica di star americane.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Reazioni avverse previste:</b> dare garanzie di rispetto del luogo, ignorare le reazioni americane, dunque estranee al Canada.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Fattori chiave di successo:</b> il coinvolgimento di quest'associazione potrebbe essere facilitato dall'amalgama di progetti di perforazione nei parchi del castello e della Valle di Chevreuse e soprattutto dalla loro vicinanza geografica (reale per alcuni americani).                                                                                                                     |
| <b>Fattori chiave di insuccesso:</b> rifiuto degli americani di coinvolgersi nel pasticcio canadese.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Commenti:</b> il contatto con la società richiede un intermediario (sarà indicato un membro della società francese degli amici di Versailles: <a href="http://www.amis-de-versailles.com">www.amis-de-versailles.com</a> ) perché trasmetta la propria convinzione ai suoi interlocutori americani.                                                                                             |

**Tabella VII**  
*Tabella di concezione di un sito "offensivo"*

| <b>Elementi di forma</b> | <b>Elementi del sito</b>                                         | <b>Obiettivi</b>                                                                          |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Homepage</b>          | Presenza di disegni, foto e animazioni.                          | Massima attrattività.                                                                     |
|                          | Barra delle sezioni disponibili in qualsiasi momento.            | Navigazione semplice.                                                                     |
|                          | Sezioni e sottosezioni visibili nella stessa pagina.             | Navigazione semplice.                                                                     |
|                          | Tutta l'informazione deve essere visibile e stare su una pagina. | Lettura semplice.                                                                         |
|                          | Schermo diviso in due o tre parti in verticale.                  | Lettura semplice                                                                          |
|                          | Avere uno sfondo liscio.                                         | Garanzia di affidabilità e di serietà.<br>Aspetto istituzionale.                          |
|                          | Font sobrio e nero (tipo Arial).                                 | Aspetto istituzionale.                                                                    |
|                          | Traduzione in lingue straniere.                                  | Carattere internazionale<br>Pubblico più ampio.                                           |
| <b>Sezioni</b>           | Attualità.                                                       | Aggiornamento dello stato di avanzamento del caso.                                        |
|                          | Foto e disegni.                                                  | Sdrammatizzare il tono del sito e ottenere un'interazione con il pubblico.                |
|                          | Come aiutare.                                                    | Legame tra il pubblico e il sito.                                                         |
|                          | Contattaci.                                                      | Integrarsi in una rete per apparire e diventare più forte.                                |
| <b>Elementi di fondo</b> | Obiettività e veridicità delle informazioni.                     | Non si può permettere di diffondere della disinformazione.                                |
|                          | Discorsi sobri e non infiammati.                                 | Evitare di apparire come una cieca presa di partito.                                      |
|                          | Particolare attenzione alla dialettica.                          | Fraasi semplici e chiare per essere sempre il più comprensibile possibile.                |
|                          | Testi tecnici, ma in secondo piano.                              | Occorrente per i professionisti dell'informazione.                                        |
|                          | Scelta di un logo.                                               | Indispensabile per l'immagine dell'associazione. Facilmente riproducibile e diffondibile. |

