

Gagliano Giuseppe

L'intelligence economica nella interpretazione di Lehmann-Decloquement

Dopo la caduta dell'Unione Sovietica, il mondo ha creduto per qualche anno all'emergere di un'egemonia economica, militare e politica americana. Ma la crisi dei mercati asiatici del 1997 e le esplosioni delle bolle speculative che ne sono derivate hanno mostrato l'incapacità degli Stati Uniti di controllare un liberalismo finanziario dogmatico e senza ostacoli.

Ma, soprattutto, la fine della Guerra Fredda ha avuto l'immediata conseguenza di rafforzare il ruolo dell'economia e della finanza, principale ambito di confronto tra le grandi potenze. In questo contesto agitato, gli Stati e le imprese si muovono, in tutti i settori d'attività, in una vera e propria guerra economica per l'accesso alle risorse naturali mondiali, ai mercati e alle tecnologie, ben oltre i limiti e i principi della guerra tradizionale.

Molti Paesi sviluppati hanno riorientato una buona parte dell'attività dei loro servizi di intelligence verso il sostegno operativo dei loro attori economici. Di conseguenza, le pratiche commerciali delle imprese esportatrici sono regolarmente precedute da operazioni di intelligence offensiva di ogni genere e da campagne di influenza e di destabilizzazione tramite l'informazione, ricalcando al tempo stesso i metodi d'azione sulle classiche tecniche di ingerenza e intelligence di Stato.

Anche se ciò ha l'immediata conseguenza di falsare il dogma, stabilito dagli economisti, del "libero gioco della concorrenza e degli scambi", nell'Europa continentale manca una lettura dei rapporti di forza internazionali e delle dinamiche di potenza in atto. Esiste però una coscienza comune del rischio imminente di dislocazione delle economie nazionali in seguito al culto esacerbato di una finanziarizzazione dogmatica e senza ostacoli, sul quale poggiano le basi di tutte le economie europee da più di vent'anni. Il ruolo significativo della concorrenza e dell'Europa costituisce a tal proposito un vero e proprio dogma in questo sistema di valori radicato.

Gli effetti clamorosi dell'ultima crisi finanziaria hanno mostrato che le eccessive virtù attribuite a questo complesso sistema poggiavano più su un dogma contraffatto che sulla scienza.

Emerge dunque il bisogno di un modello alternativo a quello economico di mercato deregolamentato.

Lo scenario economico mondiale è diventato preda di movimenti di proporzione globale, per cui gli ambiti della piccola e media impresa saranno il fulcro delle prossime battaglie della globalizzazione, che sono ampiamente fuoriuscite dal terreno dello scontro tradizionale.

Una decisione strategica si basa fundamentalmente sulla perfetta conoscenza del mercato, dei movimenti dei concorrenti e della natura delle interazioni di ciascuno con il suo ambiente. Di conseguenza, per massimizzare le possibilità di riuscita occorre dotarsi dei mezzi per acquisire un'informazione qualificata determinante. Per un'impresa, è quindi fondamentale saper proteggere il proprio capitale informativo e umano.

Lentamente, ma inesorabilmente, gli attacchi illeciti nei confronti della piccola e media impresa si moltiplicano di anno in anno. Secondo le ultime indagini statistiche dei servizi di Stato, i furti di computer stanno aumentando notevolmente e un furto su due pare essere un'aggressione mirata. Un'impresa su quattro sarebbe oggetto di attacchi concertati e vittima di azioni offensive illegali. Dopotutto, il successo di un'impresa non si basa soltanto sul lancio di un prodotto tecnologico, ma richiede anche di proteggere i nuovi servizi associati, creare un'immagine di marca rinnovata, trovare e animare una nuova forma di organizzazione del lavoro, concepire una nuova catena di produzione, ecc.: ciò che una concorrenza aggressiva cerca di contrastare o, al contrario, di usurpare.

Recentemente il direttore della CIA ha dichiarato che lo spionaggio industriale e l'intelligence privata (cinese o russa, in particolare) raggiungono oggi delle proporzioni simili a quelle dei tempi della Guerra Fredda. In Germania, uno studio della BfV (il servizio di controspionaggio) ha stimato che il 40% delle società tedesche sia stato colpito da tale fenomeno per un ammontare annuo di perdite stimato in 50 miliardi di euro. Secondo uno studio di FaceTime Communication realizzato nel marzo 2008, un dipendente su quattro ha già usato la sua messaggeria istantanea per trasmettere delle informazioni confidenziali sui piani d'azione, sullo stato finanziario, sul login o sulle password della sua impresa. I casi Electragate, Oracle, Valeo, Michelin e Siemens, solo per citare alcuni episodi di spionaggio e intelligence economica, dimostrano l'enorme impatto di questo nuovo "flagello" per le imprese.

Lo spionaggio economico, pubblico o privato, ha registrato un formidabile sviluppo, parallelamente a quello delle tecnologie di sorveglianza per contrastarlo. Con la caduta del Muro di

Berlino numerosi agenti d'intelligence nel mondo si sono ritrovati improvvisamente disoccupati, ma non hanno tardato a riconvertirsi nel settore privato, fornendo i propri servizi al miglior offerente e portando con sé tutto il ventaglio di “pratiche nere” dello spionaggio classico.

In occasione delle riforme in corso nell'apparato statale francese e della comparsa di qualche caso scandaloso, la questione delle relazioni ambigue tra l'intelligence economica e lo spionaggio torna regolarmente sulla scena mediatica. Questa confusione permanente dei generi dimostra l'estensione della mancanza di conoscenza delle realtà e delle implicazioni delle professioni dell'intelligence in Francia. Tale confusione in Francia fondamentalmente si deve al vocabolario iniziale scelto dal testo fondatore, il rapporto di Henri Martre in materia di intelligence economica, e all'uso infelice del termine di origine anglo-sassone “intelligence”, che in francese significa “intelligenza”. Si tratta qui di un anglicismo che significa “informazione” o “analisi”.

D'altro canto, è importante denunciare la mescolanza di generi che porta troppi responsabili d'azienda a privilegiare la ricerca di informazioni cosiddette “chiuse” (inaccessibili con mezzi legali), a scapito dello sfruttamento di fonti “aperte”, ma non strutturate, che sono al centro della pratiche dell'intelligence economica. Riprendendo l'analisi di Christian Harbulot, la responsabilità della proliferazione di società private incombe in parte sui dirigenti stessi, che le sollecitano in tal senso e segmentano di fatto due mercati di fornitori di servizi paralleli alquanto distinti: il mercato delle società che forniscono informazioni all'impresa ai limiti dell'illegalità; e il mercato delle fonti aperte non strutturate, ovvero dell'intelligence economica, che si esercita in un quadro perfettamente legale.

Nondimeno, la confusione non deriva unicamente dalla persistenza di una teoria del valore aggiunto dell'informazione che sarebbe deviata, ma piuttosto da una mancanza di conoscenza delle realtà che ricopre la vera attività dell'intelligence. “Fare intelligence” non significa infatti “fare spionaggio”, ma piuttosto “apportare un elemento di conoscenza o di comprensione a qualcuno”. Mentre lo spionaggio è una pratica clandestina, che punta all'accesso illecito a fonti chiuse, tra molti altri mezzi leciti (analisi delle fonti aperte non strutturate), per ottenere dei dati qualificati ad alto valore aggiunto, poiché tenuti segreti. La pratica dell'intelligence ricopre tutto lo spettro delle operazioni, di cui la raccolta clandestina non rappresenta che una piccola parte dello sfruttamento dell'informazione.

Di fronte a possibili rischi per la sicurezza nazionale, è chiaro che i servizi di Stato sono spesso portati a scegliere le armi dello spionaggio, che possono contribuire a raccogliere

informazioni chiuse indispensabili, ma che devono essere praticate unicamente dai servizi “speciali” o “segreti” nel quadro della responsabilità dello Stato in materia di sicurezza nazionale.

Con questo inquadramento, le pratiche di intelligence diventano perfettamente legali, distinte e trasparenti e meritano di essere incoraggiate a beneficio del successo commerciale delle piccole e medie imprese, sia sul territorio nazionale sia all'estero.

Mentre l'intelligence economica registra uno sviluppo formidabile in tutto il mondo, rimane aperta una serie di questioni legittime sulla serietà delle professioni dell'intelligence economica e sulle vere qualifiche di certi professionisti e dei confini delle missioni per cui sono autorizzati.

Un articolo de *Le Monde* del 2 giugno 2008 di Nathalie Queruel ricordava che molto spesso si mettevano sullo stesso piano “studi dubbi” e società riconosciute e del tutto qualificate. Nel 2006, il gruppo “Professioni e Competenze” collegato all'Alto funzionario incaricato dell'intelligence economica (HRIE), Alain Juillet, aveva consegnato una prima cartografia che identificava una decina di funzioni chiave nell'ambito dell'intelligence economica. Il riconoscimento delle professioni di questo settore, con nomi etichettati che sarebbero meglio recepiti dai settori del mercato del lavoro, potrebbe contribuire a una migliore visibilità generale e a una maggiore distinzione tra queste professioni, assicurandone la promozione e la trasparenza.

In questo mondo iperconcorrenziale le imprese, il loro comportamento e il loro controllo rappresentano il principale vettore per vincere. Uno studio del 2006 dell'ex Renseignements Généraux (RG) rivelava che il 75% delle imprese francesi colpite da un attacco offensivo esterno contava meno di 500 dipendenti. Dunque, la questione non è più soltanto di considerare blandamente i problemi di azioni sleali contro le imprese quando avvengono, ma piuttosto di porvi rimedio in uno stesso *continuum* di azioni concertate, al fine di proteggere il patrimonio immateriale delle imprese nazionali. Il “nemico” di oggi ha radicalmente cambiato stile, volto e natura.

Nella società dell'informazione globalizzata, è tramite i diversi mezzi di comunicazione che si possono condizionare l'opinione pubblica, gli investitori e i clienti. I saperi, le innovazioni, i rischi, le minacce e la comunicazione sono determinanti per il successo e la competitività generale delle imprese. Ogni imprenditore deve continuare a essere audace e reattivo in tale contesto per poter conquistare nuovi spazi.

Contrariamente ai Paesi anglosassoni, in mancanza di una forte tradizione in Francia non esiste propriamente una cultura del combattimento. Eppure, in un contesto internazionale

conturbato si è obbligati a riconoscere e “designare” il nemico, che si maschera di virtù e nasconde le sue vere intenzioni, proprio per aumentare le sue possibilità di riuscita.

Occorre inoltre considerare l’ampio panorama delle pratiche di “guerriglia salariale” e di ingerenza economica sleale contro le imprese francesi, che non possono essere neutralizzate con i mezzi di prevenzione classici. È evidente che queste azioni, non potendo essere improvvisate, sono il frutto di decisioni avverse intenzionali e perfettamente pianificate. Bisogna dunque ammettere la figura paradossale di questo nemico meno dottrinale che pratica queste azioni nel campo dell’economia francese (individui, organizzazioni, Stati concorrenti) con il solo scopo di piegarla alla sua volontà, giocando sull’impotenza nazionale nel considerare seriamente tali attacchi e l’inattitudine moderna a rispondere ad armi pari.

Si deve riconoscere senza dogmatismo e in modo più diretto che in passato tale realtà concreta nel campo delle PMI francesi, il che è ancora più difficile quando i loro alleati politici oggettivi sono anche i loro più feroci avversari sul piano economico, nei rapporti di forza internazionali. Sul piano interno, incombe la demotivazione e l’ambiente sociale non l’ideale. La relativizzazione del lavoro è un dato acquisito nelle nostre società sviluppate: delusi dalle ricorrenti promesse non mantenute o dall’impossibilità di evolversi all’interno delle strutture in cui lavorano, i dipendenti disillusi riequilibrano a loro modo i conti con l’impresa, adottando talora comportamenti contestabili. Pertanto, la figura del “nemico interno” non è lontana.

Nel contesto odierno la difesa delle imprese nazionali costituisce un bene comune. Se l’individuazione del nemico pone un reale problema alla nostra etica collettiva, rifiutare di farlo in modo ragionato farebbe emergere una debolezza inaccettabile. Scoprire precocemente le nuove forme di ingerenza discreta dell’avversario è un imperativo che si impone e che costringe a ripensare la presenza e le intenzioni dell’avversario. È notevolmente cresciuta la distanza tra una base imprenditoriale che lotta quotidianamente sul campo economico e una tecnostuttura sempre più dipendente, in termini decisionali, dai poteri politici sovranazionali e dallo stato delle finanze pubbliche.

Secondo un’indagine statistica del CRÉDOC (Centro di ricerca per lo studio e l’osservazione delle condizioni di vita) condotta su 185 stabilimenti della regione dell’Île de France, il 90% di questi considera nulli i rischi di usurpazione di identità o di spionaggio. Ciò significa che la maggior parte delle PMI francesi si fa quotidianamente saccheggiare e non intraprende delle azioni contro i rischi di spionaggio economico e di destabilizzazione.

Nel frattempo, e in un mondo globalizzato, la figura classica del concorrente è divenuta sempre più difficile da discernere in questa nuova forma di guerra “fuori dai confini”. Riqualificarla come “falso amico” o “avversario”, come suggeriva già Carl Schmitt, non è scontato per molti uomini di Stato francesi, visto che quei “concorrenti” sono d’altro canto partner in ogni negoziato per la pacificazione della scena internazionale.

Il profilo stesso di questo “nemico-partner” pone evidentemente un problema concettuale e strategico maggiore: quello dei mezzi di contro-ingerenza da opporgli. Eppure, bisogna superare questa ripugnanza moderna a non riconoscere che i mezzi d’azione che ci infliggono i nostri stessi alleati non sono chiari sul piano etico e nemmeno leali.

Ciò dovrebbe condurci a ripensare le nostre posizioni sullo scacchiere degli interessi economici, in modo da sventare più facilmente le azioni di destabilizzazione sul terreno nazionale. Quest’approccio più offensivo implica l’individuazione dell’avversario come criterio fondamentale di una politica di sicurezza e di prevenzione.

Nella misura in cui il nostro ambiente umano globale tende ad accrescere sempre più il suo potenziale conflittuale, diventa fondamentale anticipare le intenzioni e le capacità dei nostri avversari. La minaccia è intima, invisibile, proteiforme e mutevole e non può essere sottovalutata; essa si cela dietro le azioni di guerriglia sistemica, attacco informativo e ingerenza selvaggia condotta da certi gruppi di pressione offensivi o manipolati.

Oggi più che mai l’informazione qualificata è vitale per le imprese. Per massimizzare le possibilità di successo le imprese devono, infatti, dotarsi dei mezzi per neutralizzare l’avversità e acquisire un’informazione strategica determinante per avere la meglio. Gli obiettivi perseguiti sono quelli perfettamente noti della ricerca della crescita del valore e del profitto, tramite la captazione di informazioni strategiche qualificate alla fonte.

Alcune informazioni in fonti aperte sono accessibili a tutti, attraverso l’interrogazione di database specializzati, mezzi di comunicazione o reti. Si tratta della cosiddetta informazione “bianca” che si ottiene facilmente su internet, nelle documentazioni, nelle fiere, negli articoli di giornale, in piena legalità. Il 70% dell’informazione disponibile oggi è “bianca”.

Altri tipi di dati dall’alto valore aggiunto sono invece di più difficile accesso. Si tratta di informazioni “grigie”, perché sono sottoposte a restrizioni d’accesso. Il 25% dell’informazione che

circola è grigia e si acquisisce fondamentalmente mediante veglia tecnologica, azioni di intelligence economica, studio comparativo (*benchmarking*) o sotto falsa identità.

Il restante 5% dell'informazione è "nera": si ottiene in modo spesso illegale tramite il pedinamento, l'intercettazione telefonica, l'intrusione illecita nei computer e nei locali, la manipolazione delle persone, la corruzione, ecc.

La tentazione di acquisire queste due ultime categorie di informazioni ad alto valore aggiunto conduce talvolta alcuni attori economici a ricorrere a pratiche d'ingerenza illecite, spesso molto vicine a tecniche di spionaggio o ad azioni offensive militari sotto copertura.

È dunque fondamentale per un'impresa proteggere il proprio capitale informativo e il proprio sapere, tanto più che su un mercato concorrenziale mondiale le norme di comportamento e le buone pratiche cambiano da un Paese all'altro. Pertanto, questa protezione deve essere effettuata a tutti i livelli. Ma per proteggersi efficacemente dalle ingerenze sleali occorre anche conoscere le nuove risposte contro le operazioni indirette di destabilizzazione. Tali manovre, discrete per natura, sono ancora ampiamente ignorate dai decisori francesi. Svolgendosi fuori dai campi dell'azione imprenditoriale classica, queste tattiche sottili si trovano molto spesso fuori dalla portata delle protezioni giuridiche convenzionali. Come scrivono Arnaud de La Grange e Jean-Marc Balencie in *Les guerres bâtarde*, non si cerca di uccidere l'avversario, ma di farlo ritirare e rinunciare, in analogia, nel registro militare, con le pratiche di "guerra indiretta" e le azioni di logoramento "insurrezionale".

Guerra psicologica, disinformazione, ricatto, propaganda, ingerenza, destabilizzazione, attacco alla reputazione, infiltrazione tramite le tecnologie della conoscenza fanno ormai parte dell'arsenale dei belligeranti, per conquistare o sedurre le popolazioni di collaboratori, nel bel mezzo delle quali si svolgono i nuovi combattimenti economici.

Il campo di battaglia non ha più limiti convenzionali. Il furto di informazioni strategiche non riguarda soltanto i grandi gruppi industriali e le imprese legate a settori strategici: tutte le imprese possono essere il bersaglio potenziale di pratiche offensive e d'ingerenza malevoli. L'avversario imboscato può essere esterno o nascondersi persino all'interno dell'organizzazione e compiere azioni dai costi irrisori rispetto agli effetti attesi.

Mentre i grandi attori francesi quotati in borsa e le imprese con più di 500 persone sono ormai preparati all'intelligence economica, il problema resta per l'universo delle piccole e medie imprese,

che si rivelano le più penalizzate. Le PMI non hanno infatti la capacità logistica, finanziaria e umana per battersi e difendersi da sole, non potendo sostenere i costi di azioni di protezione e di risposte specifiche. Di conseguenza, molte di queste imprese vengono saccheggiate per mancanza di accesso all'azione concertata, all'appoggio operativo e ai sostegni trasversali.

Sebbene in Francia l'appoggio operativo alle imprese di piccole dimensioni per condurre delle azioni difensive e offensive sia stato per troppo tempo trascurato dagli attori socio-economici e dai servizi dello Stato, la situazione è destinata a evolvere molto rapidamente, perché si tratta di un mercato potenziale enorme per gli operatori del settore dell'intelligence economica e di una posta in gioco strategica per la Francia.

La principale novità è rappresentata dalla creazione di un vero e proprio servizio di controspionaggio economico con la Direzione Centrale dell'Intelligence Interna (DCRI) che, il 1° luglio 2008, si è fusa con la Direzione della Sorveglianza del Territorio (DST) e quella dell'Intelligence Generale (RG) in seno al Ministero dell'Interno. Fino ad allora, la sotto-direzione incaricata della protezione delle imprese francesi non disponeva di agenti specificamente dedicati alla lotta contro lo spionaggio industriale.

Con il nuovo servizio statale dedicato alla protezione delle imprese, sarà possibile braccare più efficacemente le spie industriali che rubano le tecnologie più sensibili. Questi agenti ormai rafforzati nel ruolo di protezione in materia di sicurezza economica ed esperti nelle tecniche classiche di controspionaggio sono stati accuratamente formati alle specificità dell'azione di contro-ingerenza in ambito economico e finanziario, ben diverso dal controspionaggio tradizionale.

Nell'annunciata prospettiva di una nuova politica nazionale di sicurezza, preoccupata di ridefinire il perimetro strategico e le modalità esatte della sicurezza della Francia e della sua società civile, la creazione di questo servizio specializzato invia un segnale forte e manifesto della volontà politica del Paese di proteggere le sue imprese. Ciò permetterà di rafforzare la sicurezza di 6.600 società sul territorio, indipendentemente dalle dimensioni. In particolare, saranno sorvegliate le imprese di punta sul piano tecnologico o nei settori dell'armamento, dell'energia, della finanza, dell'industria, dell'informatica, della farmaceutica, delle telecomunicazioni, della moda o dell'industria del lusso.

Dopotutto, la scelta politica, strategica, di proteggere le imprese nazionali e dar loro i mezzi per difendersi e svilupparsi significa riconoscere che gli Stati sovrani moderni hanno bisogno di una strategia globale di sicurezza nazionale in grado di trattare l'insieme dei problemi di competitività,

al fine di organizzare il coordinamento dei dispositivi e dei mezzi messi in atto per rispondere alle minacce diffuse e cogliere più facilmente le opportunità d'affari commerciali sulla scena mondiale.

Le imprese francesi non sono ancora abituate a proteggersi. Anche se il deposito di un brevetto non è più una garanzia contro gli attacchi sovversivi della concorrenza, saper farne un buon uso può innanzitutto proteggere, e poi consolidare, l'innovazione delle imprese nazionali.

In un articolo dedicato alla campagna lanciata dall'INPI (Istituto Nazionale per la Proprietà Industriale) per incoraggiare le PMI francesi a depositare brevetti e proteggere le loro innovazioni, il giornale *Les Échos* tracciava un quadro molto cupo sul rapporto delle imprese francesi con i brevetti. Secondo tale studio, infatti, soltanto un'azienda su quattro ne aveva già depositato uno. Eppure il brevetto è uno strumento di protezione necessario e le imprese che non vi ricorrono si espongono a reali rischi di furti strategici non proteggendosi efficacemente. Per questo, l'INPI ha intrapreso alcune misure in favore delle PMI, come una riduzione del costo del canone legato al brevetto e ha lanciato una campagna di comunicazione di 2,5 milioni di euro.

Una certa preoccupazione riguardante la proprietà industriale sussiste con i poli di competitività francese, concepiti per mettere in comune le competenze di diverse imprese in uno spirito di collaborazione, sul modello dei *cluster* anglosassoni. Ma ovviamente non si tratta di svelare dei brevetti ai vari partner del polo; inoltre, spesso è necessario un accordo scritto di riservatezza tra i vari partner per assicurare un clima di fiducia, che preveda delle clausole precise sulla proprietà del progetto e i suoi eventuali sviluppi, al fine di evitare comportamenti sleali. Le informazioni strategiche che sono proprietà delle imprese devono essere protette anche giuridicamente, come il Cohen Act americano del 1996.

Come spiega Martin Roulleaux Dugage, direttore e Knowledge Officer presso PWC, in *Organisation 2.0*, i cambiamenti economici in atto, le nuove tecnologie e la globalizzazione degli scambi hanno un impatto diretto sull'organizzazione del lavoro dei gruppi dirigenti che richiede nuove soluzioni concrete per prepararli ad affrontare le sfide quotidiane e aumentare la competitività delle imprese. L'autore rimette al centro delle procedure di scambio all'interno delle imprese la fiducia negli uomini e cerca di ridefinire il ruolo e l'atteggiamento dei manager e il ruolo centrale delle pratiche di collaborazione. Dugage propone anche una ridefinizione del concetto di squadra, all'interno della quale non ci si può permettere di lasciare l'altro fallire: una visione molto lontana da quella presente nella maggior parte delle PMI francesi. Per quanto concerne le comunità di pratica (organizzazioni orizzontali e reticolari rapide e innovatrici), l'autore ne mette in luce il ritorno sugli investimenti.

La tecnologia al servizio di un progetto comune costituisce dunque uno degli elementi fondamentali di questa nuova organizzazione. Conviene controllarla, senza lasciarsi dominare o cedere all'illusione della sua onnipotenza risolutiva.

Nel sito www.infoguerre.com si constata che questa analisi ignora del tutto i diversi ostacoli che possono insorgere nella realizzazione della rivoluzione culturale "2.0". Qualsiasi iniziativa che si basa sulla decompartmentazione dell'azienda al servizio dei clienti cozza contro i riflessi di autoprotezione dell'organizzazione formale. Inoltre, manager e dirigenti dovrebbero imparare a dare senso e valore al lavoro dei loro subordinati, in modo da scongiurare tentazioni dannose.

Negli anni '80 molte imprese hanno riflettuto sull'eccellenza competitiva e si sono rese conto che in Francia esisteva tutta una pletera di PMI estremamente competitive, ma che non avevano armi per resistere alle sfide della globalizzazione degli scambi e della finanza. Mancava su questo una volontà forte e coordinata da parte dei poteri pubblici. Per rafforzare le PMI e metterle nelle condizioni di raggiungere una certa dimensione critica per sopravvivere, sono stati immaginati i club di imprese, costituiti attorno a incontri regolari, finalizzati allo scambio di buone pratiche in rete e alla condivisione dei risultati con esperti incaricati di facilitare tali scambi.

La vera sfida dell'intelligence competitiva e strategica in Francia oggi è ancora aiutare le imprese di media importanza, dal potenziale estremamente promettente. L'intelligence economica è innanzitutto un atteggiamento che ogni dirigente d'azienda dovrebbe poter mobilitare, formalizzare e adottare nel quadro di una politica aziendale chiara e trasparente.

La vera sfida oggi consiste nel suddividere a scacchiere il terreno, lavorando sulla prossimità in modo pragmatico. Il responsabile aziendale non ha molto tempo a sua disposizione: deve poter comprare intelligence a un costo di mercato – e non a quello delle sole sovvenzioni pubbliche – avendo la possibilità di remunerare il risultato con una partecipazione agli utili in caso di riuscita. È così che funzionano i Paesi vicini alla Francia (Svezia, Canada, Finlandia).

Il vero lavoro di intelligence è quello fatto dalle squadre di supporto su temi strategici dove si giocano le battaglie tattiche e operative. I rappresentanti della società civile e gli esperti riconosciuti, forti della loro esperienza fondata su situazioni imprenditoriali reali e critiche, sono i più indicati a guidare un'azione costruttiva in quest'ambito.

La situazione attuale assomiglia molto a una crisi che non finirà di estendersi a tutti i settori della vita economica e sociale. Tale tendenza è ancor più accelerata dopo la caduta dei valori in

borsa e l'implosione della sfera finanziaria. In un contesto di grande volatilità, quale è l'ambiente internazionale, la crisi di fiducia si apre a contatto con la crisi economica. È quindi opportuno interrogarsi sulla solidità dei principi fondamentali e delle premesse francesi.

L'intelligence economica è innanzitutto un metodo per vincere, come sostiene l'esperto Xavier Guilhou nella sua opera *Quand la France réagira* ("Quando la Francia reagirà"). Secondo quest'autore, il responsabile aziendale o l'imprenditore non vede nel suo quotidiano la manifestazione delle principali questioni dell'intelligence economica. Affinché tale concetto si radichi durevolmente nelle menti, è necessario partire dal terreno e dimostrare i suoi effetti positivi, affrontando delle problematiche quotidiane o che incidono sul quotidiano in modo concreto.

Se lo sforzo è sostenuto, spesso è possibile ottenere dei risultati stupefacenti in pochissimo tempo: per esempio, impegnarsi a liberare le potenzialità di un'impresa che va male aprendole delle nuove prospettive, ricercando altri posizionamenti, con uno sguardo differente sulle sue capacità e attività, facendo lavorare dei giovani diplomati sull'individuazione di nuovi mercati, secondo un modo operativo e non unicamente teorico o macroeconomico. Con un nuovo stato mentale, l'impresa può aprirsi a nuove soluzioni.

Si deve fare innanzitutto una diagnosi abbastanza critica sull'eterogeneità delle pratiche di "intelligence economica" in Francia. Quando una certa "modalità" di intelligence economica si è cristallizzata a metà degli anni '90, si è privilegiato troppo l'approccio di "sicurezza istituzionale" a scapito degli aspetti più operativi. Questa posizione di principio si è ancor più aggravata per il fatto che la disciplina è stata inizialmente sostenuta da professori universitari interessati più alla ricerca teorica e dottrinale che alle realtà pratiche sul campo o al successo commerciale. Per un imprenditore la natura della minaccia proteiforme non è una realtà subito tangibile, concreta e palpabile. Inoltre, le imprese di medie dimensioni spesso sono molto specializzate e si ritrovano sempre più a confrontarsi con delle sfide internazionali, in condizioni di competizione o subappalto selvagge. Esse non dispongono necessariamente di risorse umane interne competenti, di un capitale sufficiente o di budget adeguati per confrontarsi con imprese più grosse di loro e a stento percepiscono le minacce globali come derivanti da uno stesso *continuum*. Pertanto bisogna metterle nelle condizioni di distinguere la cartografia degli attori e dei rischi che circondano le questioni di competitività e di disinnescare preventivamente la minaccia di eventuali crisi che il più delle volte sono impercettibili.

Secondo Charles Coga, ex funzionario della CIA, autore de *La République de Dieu* ("La Repubblica di Dio"), la cultura della società americana deriva direttamente dal protestantesimo duro

e dissidente. Fin dalle sue origini, in America si vede spuntare un'etica basata sul protestantesimo e sulla violenza necessaria a fondare e difendere una società contro i suoi nemici interni ed esterni e, come osserva Samuel P. Huntington, tutte le confessioni del Paese tendono a fondersi in questo modello etico "anglo-protestante" di cui adottano progressivamente il sistema di valori e le prospettive, per capillarità ed effetto di mimetismo. Rafforzati da un sistema etico d'ispirazione protestante e dalla convinzione di godere del favore speciale della Provvidenza, gli anglosassoni hanno avuto la tendenza a buttarsi nei conflitti in modo più o meno sfrontato.

Al contrario, la Francia di tradizione laica ha adottato un sistema di Stato-nazione nel quale l'appartenenza a un ideale repubblicano, a un corpo politico, e la condivisione dei suoi valori, vanno di pari passo con l'appartenenza al gruppo nazionale francese. Si tratta innanzitutto di un sistema d'appartenenza esclusivo di ogni altra identità etnica o pensiero religioso. La cultura francese è dunque tradizionalmente più adatta ad avvicinarsi all'universo referenziale dell'altro, essendo libera da valori identitari e comunitari a priori.

Contrariamente alle leggi della guerra tradizionale, in un contesto di guerra economica i concorrenti astuti che hanno una strategia offensiva chiara e coerente prevalgono molto spesso su avversari che si limitano a un atteggiamento dottrinale più classico, troppo difensivo e attendista.

Siamo in guerra economica e, se si vuole favorire lo sviluppo economico delle PMI nella conquista di nuovi mercati all'estero, è necessario puntare sulla competenza e sul finanziamento della conoscenza al fine di migliorare le prestazioni e dare un vantaggio competitivo decisivo alle imprese francesi.

Siamo di fronte a una nuova realtà nata da una combinazione delle sue componenti causali. L'identificazione e lo sfruttamento delle vulnerabilità di un'organizzazione e degli uomini da parte di aggressori esterni è evidentemente un rischio molto sottovalutato dai dirigenti delle PMI, tanto più in un contesto di crisi mondiale, in cui non si può contare sulla lealtà e l'impegno del personale nei confronti del datore di lavoro. Sono poche azioni concrete sviluppate in relazione alle "falle umane", anche se esistono numerosi casi che dimostrano la fragilità del "fattore umano", capace di arrecare perdite considerevoli per le imprese.

I punti di miglioramento operativo in merito devono tener conto del possibile sfruttamento di "falle umane" da parte di un predatore, in funzione dei suoi bisogni contingenti. La nozione di "predatore di informazioni" comprende l'insieme di individui che hanno lo scopo di acquisire,

utilizzare e sfruttare in modo fraudolento elementi determinanti provenienti da fonti umane, grazie a un accesso privilegiato alle informazioni sensibili dell'impresa avversaria.

Attualmente le grandi imprese francesi hanno sviluppato la propria cellula di intelligence economica, creando dei servizi di veglia, raccolta, analisi e trattamento dell'informazione internamente o in outsourcing. Operando nei campi sensibili dell'high-tech, della difesa o dell'aeronautica, esse hanno da tempo integrato il principio della veglia per la sicurezza attiva e della condivisione dell'informazione e sono state le prime ad adattarsi alle evoluzioni economiche legate alla globalizzazione degli scambi, ma anche alle lotte fratricide sul mercato mondiale.

Le PMI, invece, non hanno tutte considerato quest'approccio come una metodologia di azione concreta per proteggersi e vincere. Gli studi dimostrano che non hanno affatto consapevolezza delle minacce di ingerenza e di furto, né dei profitti che potrebbero trarre da una migliore gestione dei rischi. Ne sono testimonianza il basso numero di depositi di brevetti che dovrebbero proteggere l'innovazione e il ridotto volume di controversie legate alla proprietà intellettuale.

Sebbene alcune iniziative istituzionali abbiano cercato di premunire le imprese attraverso azioni di sensibilizzazione, i metodi di protezione sono ancora troppo poco diffusi, considerando soprattutto che con la globalizzazione gli attori dell'intelligence economica si sono moltiplicati e che spesso i mandanti non sono enti privati, ma gli Stati stessi.

Di fatto, il settore economico sta per diventare il grosso dell'attività dei servizi di intelligence statali. Oggigiorno, più del 40% dell'attività dei servizi di intelligence delle grandi potenze (Inghilterra, Giappone, Russia, ecc.) è dedicato alle attività di intelligence economica. Tuttavia, non tutte le pratiche di intelligence economica sono legali. Alcune assomigliano allo spionaggio puro e semplice.

Spetta all'impresa che rischia di esserne un bersaglio restare vigile di fronte a queste minacce non convenzionali. Peraltro, queste pratiche di ingerenza non sono automaticamente legate a captazioni ottenute con tecniche particolarmente sofisticate.

Trattandosi di pratiche illegali, il linguaggio corrente utilizza sia il termine di "spionaggio industriale" sia quello di "spionaggio economico", in ragione della vecchia ripartizione degli attivi delle imprese. Ma mentre 20 anni fa, l'80% degli attivi di un'impresa erano materiali e il 20% immateriali, oggi queste proporzioni si sono capovolte. Lo spionaggio è dunque divenuto al tempo

stesso industriale (furto di segreti di fabbricazione) ed economico (furto di informazioni strategiche, piani commerciali, schedari dei clienti ecc.).

È quindi vitale per le PMI conoscere meglio le tecniche di ingerenza intrusiva utilizzate da potenziali aggressori per determinare le protezioni adeguate e limitare in questo modo i nuovi rischi con il minor costo.

Dal punto di vista dei costi dell'intelligence economica per le PMI, è difficile stimare il costo di prestazioni in quest'ambito in base alla dimensione dell'impresa e al suo settore d'attività. Quest'investimento può essere considerato come un'assicurazione contratta per coprire un rischio nominale specifico. Le prestazioni esterne si valutano a forfait o con un "abbonamento" calcolato sul risultato. Una diagnosi d'intelligence economica di una PMI costerà attorno ai 5.000-10.000 euro, mentre mezza giornata di sensibilizzazione del personale costa 500 euro.

Se il costo dell'intelligence economica varia in funzione delle specificità dell'impresa, anche il ritorno sugli investimenti è difficilmente apprezzabile. Paradossalmente l'informazione altamente qualificata riveste un valore infinito, anche se il suo prezzo di mercato d'acquisizione può essere nullo. Dunque è necessario adattarsi e strutturare delle prestazioni economicamente variabili. Si tratterà di essere proattivi per penetrare nuovi mercati e mostrarsi audaci sul campo delle PMI, ma è anche fondamentale non abbassare mai la guardia di fronte a una concorrenza sempre più armata per combattere.

Bibliografia

Emmanuel Lehmann - Franck Decloquement , *Petit traité d'attaques subversives contre les entreprises*, Editions Chiron, 2010