

Nel manuale sull'intelligence economica curato da Christian Harbulot (*Manuel d'intelligence économique*, Paris, PUF, 2012), in particolare nel primo capitolo della prima parte sulla nuova globalizzazione, Nicolas Mazzucchi affronta il tema delle strategie di crescita di potenza degli Stati.

Vent'anni fa la fine dell'URSS, e di conseguenza la fine del bipolarismo, consacrava il trionfo del capitalismo finanziario e faceva entrare in un sol colpo l'insieme del pianeta nell'era della globalizzazione. Allo stesso tempo, l'esplosione della società dell'informazione e la sua capacità di tendere sempre più verso l'immediatezza di quest'ultima, con la conseguente estrema mediatizzazione della guerra già trasformata dalla fine della Guerra Fredda, modificavano in profondità le possibilità d'azione degli Stati e le loro forme di crescita di potenza.

È sorprendente constatare come questa problematica della crescita di potenza, per quanto legittima, sia da molto tempo considerata in Francia come non pertinente o deviante. Questa negazione del diritto dello Stato alla potenza, che resta attuale per la maggioranza dei pensatori francesi, affonda le proprie radici alle origini della scuola francese di geopolitica, fondata contemporaneamente per reazione e ammirazione della scuola tedesca e perciò subito contraria alla visione di uno Stato "conquistatore". In realtà le fonti di questo rifiuto della potenza francese sono da ricercarsi ben più a fondo nella sua storia. In numerose occasioni in cui si trovava in posizione di forza sul continente europeo, la Francia ha volutamente rinunciato alla propria potenza o perlomeno alla sua rivendicazione. La vittoria in occasione della Guerra dei Trent'anni o il rifiuto da parte di Luigi XV di conservare le proprie conquiste in seguito alla Guerra di Successione austriaca ne sono due esempi. Nella storia di questo Paese, solo due dirigenti hanno assunto la propria volontà di potenza: Luigi XIV e, in minor grado, Napoleone.

Laddove per millenni le varie comunità umane hanno scelto la guerra fisica come mezzo principale di accrescere la loro potenza, gli Stati attuali si trovano in una situazione che offre loro paradossalmente più possibilità, restringendone però la libertà d'azione. Rafforzati in questo dalla crescente multipolarità del mondo, essi organizzano le loro manovre intorno a tre assi principali: la conquista, la dominazione e la seduzione.

Per secoli la potenza di uno Stato, di una nazione o di un gruppo strutturato è

stata misurata sulla sua capacità di conquistare territori o popolazioni necessari alla propria sopravvivenza. La conquista è senz'alcun dubbio la forma più brutale di crescita di potenza. Nell'era della globalizzazione del capitalismo finanziario essa sussiste, ma in una forma nettamente meno violenta. Può essere intesa nel senso classico, cioè l'occupazione di territorio, ma soprattutto in un approccio più geoeconomico attraverso il controllo dei mercati o l'assoggettamento di risorse naturali.

In un mondo in cui la domanda di energia e di materie prime esplode, la conquista delle zone ricche di risorse è divenuta una priorità per alcuni Stati. Gli scontri nel Mar Cinese Meridionale fra Cina, Filippine, Vietnam, Taiwan e Malesia per il controllo delle isole Spratly e Paracel, che si pensa siano ricche di gas, il conflitto latente sul tema della ripartizione delle zone economiche nell'Artico, o il conflitto che contrappone la Repubblica Democratica del Congo e l'Angola per il possesso della provincia di Cabinda, prima zona di produzione petrolifera dell'Africa, sono rappresentativi delle strategie di conquista a fini economici.

Il controllo dei passaggi strategici del commercio mondiale rappresenta l'altro grande obiettivo delle strategie di conquista miranti a una crescita di potenza degli Stati. Poiché il commercio mondiale è ancora essenzialmente marittimo, la possibilità di agire sul traffico di uno dei grandi stretti mondiali (come il canale di Suez o lo stretto di Hormuz) rappresenta per uno Stato una vera leva di potere. Questa forma di crescita di potenza non è nuova: le avventure coloniali europee testimoniano questo stesso disegno strategico. La costituzione degli imperi coloniali in Africa nel XIX secolo rappresenta una volontà di possesso di territori ricchi, ma anche l'attuazione di una strategia di controllo degli scambi attraverso quello delle vie di comunicazione.

Oltre alla conquista fisica dei territori, questa tattica può anche essere concepita in un'ottica di conquista di mercati o di settori economici, che permette ad alcuni Stati di recuperare il deficit di potenza diplomatica, tecnologica o industriale con la sola forza dei loro capitali, con la finanza. Le rendite minerarie o energetiche (Qatar, Russia, Arabia Saudita) e le eccedenze commerciali (Cina) hanno permesso, da una quindicina d'anni a questa parte, la comparsa di nuovi strumenti di potenza: i fondi sovrani. Braccio armato degli Stati che li detengono nell'ambito della globalizzazione finanziaria, essi autorizzano investimenti poco controllati e sono divenuti un modo opaco di investire in settori strategici in altri Stati rendendo possibile una vera e propria

conquista finanziaria di mercati, risorse o tecnologie. Capitalizzazioni poco note, strategie d'investimento difficilmente leggibili e gestione oscura fanno di questi fondi sovrani lo strumento ideale per una conquista finanziaria aggressiva.

La dominazione attraverso l'economia, privilegiata dalle potenze industriali occidentali, offre il doppio vantaggio di sembrare meno violenta della conquista permettendo, allo stesso tempo, un controllo economico quasi altrettanto efficace sugli obiettivi.

Europa, Stati Uniti e Giappone possono ancora sfruttare numerose armi ai fini della crescita della loro potenza. Lo sviluppo industriale che essi hanno conosciuto oggi dà loro un vantaggio sicuro in materia di tecnologia e di produzione di attrezzature high-tech, che può rivelarsi la sorgente di strategie di dominazione quando le volontà dello Stato si accordano con quelle delle imprese. Numerosi Stati hanno così scelto di controllare direttamente le proprie imprese strategiche (nei settori dell'energia, della difesa, dell'aeronautica, delle nanotecnologie e della biochimica) per poterle utilizzare più facilmente come armi d'influenza. Non bisogna però sottovalutare la potenza dei BRICS, che spesso utilizzano questa stessa tattica. Ne è un esempio la compagnia petrolifera brasiliana Petrobras, all'avanguardia nelle tecnologie di esplorazione e produzione di petroli non convenzionali. La società, detenuta per più del 55% dallo Stato brasiliano, è anche un'arma geoeconomica di primo piano nella strategia di crescita di potenza Sud-Sud del Brasile, che cerca di apparire come il leader naturale dei Paesi del Sud del mondo.

Gli investimenti in ricerca e sviluppo e la loro valorizzazione internazionale restano, poi, una delle principali opportunità di crescita di potenza dei Paesi occidentali. Lo sviluppo, molto spesso sotto tutela statale, di apposite zone di ricerca, che si chiamino polo di competitività, regione speciale di ricerca o *cluster* tecnologico, segna l'iscrizione sul territorio stesso della volontà dello Stato. Il mantenimento di un "gap tecnologico" sufficiente attraverso il possesso di tecnologie di rottura richiede un'attenzione continua e un costante finanziamento, sia esso privato o pubblico, affinché una strategia di crescita di potenza fondata sulla dominazione tecnologica si riveli praticabile sul lungo periodo. Il potere pubblico come coordinatore delle forze di un Paese, università-ricerca e imprese (spesso percepite come antagoniste), gioca un ruolo fondamentale in questo tipo di strategia.

La capacità d'influenzare un altro Stato attraverso le proprie risorse o tecnologie è divenuta, di fatto, una delle principali strategie di crescita di potenza attuali, poiché permette un vero e proprio assoggettamento tanto economico quanto diplomatico: infatti, qualsiasi rifiuto da parte dello Stato-cliente causa potenzialmente un'interruzione di approvvigionamento da parte dello Stato-fornitore.

La questione energetica è senza dubbio uno dei problemi più spinosi incontrati finora dall'Unione Europea in questo senso. Poiché l'Europa dispone per lo più di un mix energetico orientato verso le energie fossili e il gas in particolare, c'è uno Stato che ha saputo approfittare delle necessità e delle contraddizioni europee per far rinascere la propria potenza servendosi delle proprie risorse: la Russia. Primo produttore mondiale di gas naturale e detentore di quasi un quarto delle riserve del pianeta, la Russia tesse da qualche anno attorno all'Europa una rete di approvvigionamento con l'obiettivo di controllare la sicurezza energetica del continente e, quindi, di pesare fortemente sulle sue politiche. Lo stesso fenomeno è in atto anche nella regione orientale della Russia, dove il Paese, servendosi della sua posizione di grande produttore di idrocarburi, riesce a contrastare parzialmente la crescita della potenza cinese. Questa politica è decisa a livello dello Stato tramite appositi organismi ministeriali e attuata a livello delle imprese dirette dal potere centrale. Le grandi aziende russe del settore, che si tratti di Gazprom per il gas naturale o di Norilsk Nickel per i metalli, sono veri e propri strumenti di potenza al servizio della Russia.

Anche il controllo e la polarizzazione degli investimenti diretti esteri rappresentano una grossa posta in gioco della geoeconomia attuale. La finanziarizzazione dell'economia mondiale ha creato una vera e propria corsa agli investimenti e la loro importanza non ha smesso di aumentare da una quindicina d'anni a questa parte. Gli Stati che dispongono di ingenti risorse hanno dunque la possibilità di accaparrarsi intere parti di economie nazionali, inaugurando così una forma di neocolonialismo economico. Oltre all'attrazione di questi investimenti, indispensabili allo sviluppo delle grandi multinazionali e dunque alla potenza economica degli Stati, anche l'influenza sull'attrattività dei territori terzi rappresenta una strategia di dominazione economica.

L'influenza degli Stati sulle organizzazioni sovranazionali, private o pubbliche, permette così un controllo, per lo meno parziale, dei flussi finanziari internazionali,

rendendo possibile dominare gli scambi economici. Oltre alle istituzioni pubbliche, un nuovo tipo di attori è divenuto una delle principali leve d'influenza in materia di attrattività economica degli Stati: le agenzie di rating. Create in origine per valutare la salute finanziaria delle imprese, hanno sviluppato i propri prodotti e competenze per estenderli oggi agli Stati. È importante notare come queste ultime e il controllo esercitato sulla Banca mondiale e l'FMI hanno dato agli Stati Uniti un vero e proprio monopolio sugli investimenti internazionali.

Dalla fine della Guerra Fredda lo sviluppo o il mantenimento della potenza degli Stati deve principalmente passare non dalla loro capacità di conquistare, ma dalla loro attitudine a sedurre gli altri per legarli al proprio modello. Questa capacità di fascinazione, più conosciuta con il termine *soft power*, ha conosciuto un grande successo, inizialmente nella sua applicazione da parte degli Stati Uniti e in seguito dei Paesi emergenti fra cui la Cina.

L'influenza culturale, che agisce sul lungo periodo, è un prezioso ausiliare delle strategie di potenza più classiche perché ne addolcisce gli effetti, rendendoli più accettabili. La creazione di aree d'influenza diplomatica nasce il più delle volte da una visione del mondo e delle relazioni economiche e sociali simile, per non dire identica. Spesso la prima potenza economica mondiale è allo stesso tempo la prima potenza diplomatica e quella che esercita un'egemonia globale. A questo proposito, la Cina ha perfettamente saputo creare le condizioni della propria crescita economica attraverso l'applicazione di una volontà statale sulle leve che erano a sua disposizione. La pianificazione dell'economia applicata da quasi sessant'anni, la svalutazione volontaria dello yuan e la valorizzazione dei propri punti forti (risorse naturali e popolazione) le hanno permesso di diventare la seconda potenza economica nel 2010.

La diplomazia resta però fondata sull'ordine uscito dalla Seconda Guerra Mondiale e il suo corollario: l'ONU, il centro della vita diplomatica mondiale. All'interno di quest'organismo, le potenze che dispongono di un seggio permanente nel Consiglio di Sicurezza possiedono di fatto una preminenza diplomatica sulle altre. Questa posizione offre così uno status diplomatico privilegiato agli Stati che ne sono detentori e, poiché quest'ordine non è stato messo in causa dalla creazione dell'ONU nel 1945, da qualche anno diversi Stati come il Brasile e l'India, forti della loro competitività economica, hanno avanzato la pretesa di divenire a loro volta membri

permanenti. È evidente che il successo di questa strategia permetterebbe loro di ottenere una posizione di potenza ben più stabile di quella unicamente fondata sul successo economico.

È complesso stabilire una vera e propria classificazione degli Stati a seconda delle strategie che attuano. Si possono però individuare 5 tipi di Stati: la *superpotenza globale*, che ha la capacità di agire in tutti i modi in qualsiasi zona economica (Stati Uniti, Cina); il *conquistatore multimodale*, più limitato nelle proprie opzioni di potenza (Russia, Brasile); il *seduttore paziente*, che utilizza innanzitutto il proprio *soft power* economico e politico in ottica difensiva o controffensiva (India, Francia); il *dominatore aggressivo*, che cerca la crescita di potenza attraverso la paura economica, politica o militare che ispira (Iran, Venezuela); il *cavallo di Troia volontario*, che sceglie di essere la testa di ponte per un altro Stato più potente in una determinata zona geografica con l'obiettivo di beneficiare delle ricadute economiche (Germania per la Russia, Angola per la Cina).

La multipolarizzazione del mondo e le conseguenti trasformazioni hanno così messo in discussione le forme tradizionali di crescita di potenza, creandone contemporaneamente di nuove. Laddove prima regnava la triade USA, Europa, Giappone, la crescita della potenza dei BRICS combinata alla perdita di vigore dei primi ha creato un ampio campo di battaglia tanto settoriale quanto spaziale. La guerra economica è una realtà molto antica, in fondo tanto quanto lo è l'economia stessa, ma i recenti cambiamenti evocati fin qui le hanno dato una forza senza precedenti.

* * *

Nel secondo capitolo Augustin Roch e Isabelle Bocquillon affrontano il tema della guerra delle risorse, considerando che le variabili geopolitiche, in evoluzione sempre più rapida, condizionano l'accessibilità alle risorse minerali, vegetali o animali e la durezza delle loro acquisizioni.

L'analisi dei meccanismi di rarefazione delle risorse, tutti portatori di tensioni e di scontri armati o economici, denota una diversificazione delle motivazioni. Per gli attori possessori, quest'analisi permette di scegliere lo strumento ottimale di una rarefazione organizzata di una determinata risorsa, tenendo conto delle strategie degli

altri possessori. L'obiettivo può essere massimizzare una rendita, ottenere dei trasferimenti di tecnologie, accedere in cambio ad altre risorse, minacciare la paralisi economica dei Paesi consumatori. Di conseguenza, per gli attori non possessori, l'analisi di questi meccanismi è divenuta vitale. I loro obiettivi sono allora assicurarsi gli approvvigionamenti odierni, eventualmente quelli futuri, controllare al meglio i costi e i rischi sul proprio sviluppo industriale, ottimizzare la negoziazione delle contropartite. Oggi sono così possibili numerose combinazioni di situazioni su questo tema: quelle prodotte dal tipo di risorsa, quelle legate allo stadio di sviluppo tecnologico, o ancora quelle che qualificano le relazioni internazionali fra possessori e non possessori.

Nel passaggio dal XX al XXI secolo gli attori e le leve delle risorse si spostano da un'indipendenza sperata a un'indipendenza controllata. Le conseguenze, ancora poco misurate, di questa cerniera epocale rinviano a dei cambiamenti di paradigma importanti.

Alla fine del secolo scorso le rivoluzioni tecnologiche dell'economia immateriale, l'internazionalizzazione delle imprese e l'aumento degli scambi hanno eroso il ruolo di governo dello Stato a favore dei mercati, in particolare di fronte alla *securitization* degli approvvigionamenti di risorse attraverso un controllo relativo delle relazioni internazionali. Quest'indebolimento era stato previsto fin dagli anni '70 da diverse correnti di pensiero (Keohane e Nye, Kenneth Waltz e altri). Negli anni '90 la fine della Guerra Fredda ha indotto una ricomposizione delle alleanze in cui la relazione partner/concorrente, più complessa e malleabile del rapporto alleato/avversario politico-militare degli anni 1945-1990, è divenuta la norma. I principi di solidarietà del mondo occidentale si sono allentati e un cambiamento delle regole concorrenziali ha generato i nuovi vocaboli di "ipercompetizione" e "coopetizione". A causa di questo accresciuto clima di sfida, alcuni avanzano addirittura l'ipotesi di un possibile ritorno della "vecchissima economia" incentrata sul controllo delle risorse da parte degli Stati, affinché questa rinnovata sovranità metta fine all'oscillazione fra liberalizzazione sfrenata e regolazione soffocante del settore.

Le diverse leve di rarefazione organizzata sono essenzialmente attuate dagli Stati possessori di risorse. Alcune di queste sono: la costituzione generalizzata di stock strategici per le risorse non combustibili; il progressivo emendamento della legislazione

in materia di estrazioni; per quel che riguarda il sistema fiscale, l'utilizzo di tutto lo spettro di tasse disponibili (diritti fissi, licenze, tasse sul grado di trasformazione), di cui un corollario è la progressiva sostituzione della modalità giudiziaria alle precedenti forme di regolamentazione nelle relazioni fra lo Stato e gli operatori. Gli Stati rafforzano inoltre la propria capacità di supervisione attraverso il controllo delle fusioni o delle acquisizioni industriali, il che d'altra parte completa quello degli investimenti esteri. Gli Stati che hanno tradizionalmente un forte controllo del settore bancario riaffermano le proprie posizioni anche attraverso attori finanziari pubblici (banche e fondi d'investimento), che possono giocare il ruolo eventualmente indesiderato o impossibile per lo Stato di azionario o addirittura servire da collegamento in caso di accordi interstatali di finanziamento per la costruzione di infrastrutture in cambio di offerte sulle risorse.

La controeazione degli Stati consumatori per ora è appena abbozzata, poiché la loro presa di coscienza è recente. Globalmente, le risorse stanno ridiventando un vettore di alleanze diplomatiche, bilaterali o multilaterali, nel quadro di accordi ufficiali o taciti.

La finanza globalizzata ha gradualmente impregnato il settore delle risorse naturali, divenute un patrimonio a tutti gli effetti. Questa finanziarizzazione può essere analizzata anche attraverso la diversificazione dei principali attori: società di trading (che restano l'attore centrale delle risorse naturali), banche, fondi sovrani e attori della gestione alternativa (fondi speculativi e di *private equity*).

Per quel che riguarda le banche, esse avevano piuttosto un ruolo di azionario delle imprese energetiche o di investitore in progetti di estrazione. In seguito, durante gli anni 2000, si sono gradualmente rivolte al mercato fisico attraverso l'acquisto di patrimoni, accentuando contemporaneamente le operazioni per conto proprio e non più dedicate ai clienti. Attualmente partecipano anche alla creazione di nuovi prodotti finanziari (per esempio *exchange-traded funds*) che permettono agli attori finanziari e industriali di avere accesso alle materie prime come patrimonio.

Per quel che riguarda invece gli attori del *private equity*, lo sviluppo della loro attività è in funzione del rendimento scontato dei loro investimenti: scommettono infatti laddove gli attori maggiori stimano di non avere la redditività e la visibilità sufficienti per investire. Quanto ai fondi speculativi, sono poco presenti sul mercato delle risorse naturali, anche se i mercati dell'energia sono divenuti una "nuova frontiera".

L'impatto della guerra delle risorse sugli industriali è diverso a seconda che si tratti di *industriali attori della produzione di risorse* (settore minerario, del petrolio, del gas, energetico, dell'acqua) o di *consumatori della risorsa* (settore chimico, dell'aeronautica, dell'automobile, delle nuove tecnologie informatiche) per la fabbricazione dei propri prodotti.

I primi hanno spesso visto la concentrazione geografica accompagnarsi a una concentrazione concorrenziale, ma sono anche stati condotti a cooperare fra loro: per riunire i capitali necessari a sfruttamenti onerosi, per condividere le catene di approvvigionamento e delle infrastrutture, o le tecnologie e i rischi legati allo sfruttamento. I secondi vedono aumentare il proprio livello di dipendenza e di esposizione in un momento in cui le soglie di dipendenza possono essere molto basse.

Come conseguenza di questi diversi punti, sono necessari nuovi approcci di politica industriale. Lo Stato deve esserne il facilitatore, perché ha più possibilità di costruire una visione sistemica intersettoriale. Solo una buona sinergia fra Stato e industriali esposti alle guerre delle risorse permette una condivisione tempestiva delle informazioni, l'avvio di azioni di protezione a livello nazionale e i posizionamenti a livello internazionale.

Le rarefazioni organizzate delle risorse naturali evidenziano fragilità e cambiamenti profondi. Le capacità di risposta degli Stati procedono principalmente dal campo della difesa e della politica economica; quanto a quelle degli attori privati, industriali e finanziari, esse implicano ormai una nuova forma di gestione dei costi e dei rischi.

Gli scontri fisici intorno alle risorse (accesso e transito) avvengono in vari luoghi nel mondo, ma si tratta di instabilità interne agli Stati, cioè di guerriglie, in confronto con i conflitti militari internazionali sulle risorse combustibili. Le cause di queste guerre si sono allargate alle risorse non combustibili, come la Guerra dei Grandi Laghi motivata, in parte, dall'accesso al coltan (columbite-tantalite) della Repubblica Democratica del Congo.

Storicamente più numerose su proprietà terrestri, le rivendicazioni si concentrano ormai prioritariamente sulla sovranità marittima. Vari aspetti sono importanti di fronte alla guerra delle risorse: l'affermazione militare della potenza marittima attraverso il controllo delle vie di navigazione e soprattutto degli stretti, e la

competizione mondiale su tre criteri chiave che sono i chilometri di litorale, le superfici possedute sui mari territoriali e le aree di zona economica esclusiva (ZEE). A questo proposito, è particolarmente importante il fatto che queste ultime siano sia zone fisiche sia zone di flussi virtuali, economici e finanziari: sono corridoi contemporaneamente dell'economia materiale e di quella immateriale (nonché di quella parallela). Inoltre, queste ZEE sono anche all'origine di frontiere virtuali, flussi finanziari e umani e di luoghi di transito fisico delle risorse, più facili da identificare in funzione degli accordi internazionali.

Infine, le frontiere reali vengono spostate anche dalla nozione di risorse virtuali, come nel caso dell'acqua dolce. Per quel che riguarda il tema della condivisione dell'acqua dei grandi fiumi, fa sempre più parte di pratiche internazionali piuttosto che di pura sovranità nazionale: attraverso la gestione per bacini imbriferi, è stata introdotta la nozione di "sovranità territoriale limitata".

Le questioni sollevate sulla guerra delle risorse, i loro meccanismi, le loro conseguenze e manifestazioni conducono spesso alla nozione di sinergia: territoriale a diversi livelli e fra Stato e industriali. Queste sinergie sono infatti necessarie per avere delle politiche coordinate e globali che permettano di rendere espliciti i bisogni, di identificare i segmenti di mercato portanti che necessitano di un appoggio pubblico, di rispondere ai diversi livelli di esposizione ai rischi legati alla rarefazione delle risorse. La coerenza e l'armonia degli attori richiedono diverse attitudini, come quelle evocate qui di seguito.

Le capacità di innovazione sul piano strategico come sul piano tecnologico sono di massima importanza perché, sopprimendo il bisogno di una risorsa, eliminano molto semplicemente il problema. Le capacità di adattamento e di reattività della produzione industriale dei settori consumatori (aeronautica, chimica, automobili, ecc.) sono necessarie per rispondere alla rarefazione organizzata delle risorse, privilegiando l'istituzione di reti internazionali e intersettoriali. Le capacità di anticipazione nella gestione dei rischi dovuti alla guerra delle risorse vanno al di là della scoperta di primi deboli segnali, perché fanno anche appello alla creatività quando si tratta di contrastare scenari o concetti in disgregazione. Insomma, l'anticipazione dei rischi globali legati alla rarefazione delle risorse deve osservare ancora più attentamente le capacità d'istituzione e di mantenimento di un tessuto industriale completo e solido: sembra

importante capire, per esempio, come le reti intessute dai settori sovrani potrebbero essere interessate dagli scontri economici sulle risorse.

Osservando questi pochi punti illustrativi sulle riforme delle politiche necessarie riguardo alla rarefazione e alle guerre delle risorse, ci si rende conto che si tratta spesso di capacità di articolare aspetti funzionali e operativi, di centralizzazione e decentramento, riguardanti gli Stati e gli industriali. Le capacità di reattività condizioneranno senza dubbio le risposte possibili, nonostante la crescita dell'economia parallela che si appropria indebitamente delle rendite e incancrenisce l'economia circolare. Mettendo tutto questo in evidenza, oltre che i nuovi concetti di frontiere e di corridoi, materiali e immateriali, le guerre delle risorse possono generare interi rimodellamenti geopolitici, economici o strategici.

* * *

Nicolas Moinet è l'autore del quinto capitolo della terza parte, dedicata alla conquista attraverso le conoscenze. L'autore approfondisce il tema della rete come strategia che funge da leva dell'intelligence economica.

Si può immaginare una scena: all'interno del comitato d'intelligence economica territoriale di una prefettura, un membro indica che un grande gruppo dell'Europa settentrionale sta per cambiare presidente. È impossibile però ottenere informazioni sul suo profilo, anticipare e influenzare le scelte future di questo nuovo dirigente, o mettersi in contatto con l'ambasciata di Francia per poterlo avvicinare, poiché nessuno dei membri del comitato dispone delle reti giuste.

Nello stesso momento e nella stessa regione, una società di consulenza che aiuta le PMI a forte potenziale tecnologico a trovare finanziamenti attira l'attenzione dei servizi dello Stato incaricati della sicurezza economica. Si tratta della filiale francese di un ufficio britannico che gestisce un programma d'intelligence scientifica e tecnologica, basato su una rete di specialisti provenienti dal settore privato o da grandi laboratori, reclutati per il loro know-how di alto livello (e non per la loro posizione in questa o quell'istituzione). Questi "promotori" costituiscono una forza di lobby capace di sviluppare affari (missioni commerciali, partenariati, finanziamenti, ecc.). Le imprese hanno accesso alle informazioni connettendosi al sito del programma, oppure usando un

software scaricabile dal nome evocatore: *Active Knowledge*. L'effetto rete è garantito, in miscuglio sapiente di tecnologia e di relazioni umane.

Questo duplice esempio permette di insistere su un male francese spesso denunciato. Così, nel 1994 il Rapporto Martre è fra i più espliciti quando preme in particolare sull'abisso esistente tra la Francia e la Germania in termini di dispositivo e di gestione delle reti umane. La concezione dinamica dell'idea di reticolo, alla base del modello tedesco di ingegneria dell'informazione, induce all'attuazione di un dispositivo intelligente, cioè di un sistema capace di scrutare l'ambiente (vigilanza) e di coordinare gli attori al servizio del progetto (logica di interazione) facendoli approfittare della dinamica di apprendimento permessa da legami flessibili.

A titolo d'esempio, il Bundesnachrichtendienst (BND), il servizio d'intelligence esterna tedesco, lavora direttamente per l'intelligence economica in Asia. Alcuni ex specialisti della RDT sono stati integrati in questa nuova strategia: nei Paesi comunisti la loro obbedienza di vecchia data facilita contatti e aperture. Questo però è solo uno degli elementi di un'offensiva tedesca di grande portata che si dispiega nella maggior parte dei Paesi asiatici. È stata creata anche una Commissione speciale della confederazione degli industriali tedeschi per elaborare una strategia di conquista della zona Asia-Pacifico in collegamento con i ministeri, le camere di commercio, gli istituti di ricerca e i servizi d'intelligence. La creazione di questa commissione ha seguito una serie di viaggi realizzati dal cancelliere tedesco lo stesso anno. Si tratta di una realtà culturale difficilmente immaginabile in Francia.

La fluidità è la proprietà della rete più conosciuta e spesso considerata come principale. Permette di effettuare legami nello spazio, nel tempo, da un punto di vista sociale e organizzativo. Da questa prospettiva, il sistema giapponese sarà considerato come un modello dai fondatori dell'intelligence economica "alla francese". Per divenire una potenza economica mondiale e con una forte volontà d'indipendenza, il Giappone ha infatti elaborato e attuato delle strategie per mezzo di un dispositivo intelligente di acquisizione-integrazione dell'informazione la cui efficacia è assicurata da una reale connessione tra l'informazione e la decisione, grazie a una cultura dell'intelligence e a una forte sinergia pubblico-privato.

La seconda proprietà di una strategia-rete, cioè la finalità o ragion d'essere, è necessaria all'alchimia collettiva perché orienta abitualmente la scelta del quadro etico

nel quale la rete evolve e ne ispira i progetti. L'esistenza di relazioni fra attori non basta per affermare l'esistenza di una strategia-rete, poiché questi legami ne costituiscono solo la materia prima. La strategia-rete nasce nel momento in cui almeno uno degli attori orienta e attiva questi legami nel quadro di un progetto, appoggiandosi sulle proprietà caratteristiche delle reti.

A questo proposito, in Francia è stata importante l'esperienza Résis (Rete di informazioni strategiche per le imprese), un'idea rivoluzionaria in un sistema in cui gli interessi territoriali generalmente hanno la meglio sulla condivisione. L'idea di partenza era che la rete delle camere di commercio potesse avere un ruolo preminente sulle economie relazionali se ogni camera si specializzasse su una veglia settoriale e, oltre a ciò, sulla produzione di conoscenze che permettano di anticipare i cambiamenti economici. L'esperienza, che è durata quasi dieci anni arrivando a federare una decina di camere di commercio, si è rivelata però un fallimento, principalmente per tre motivi: la mancanza di risorse umane per garantire un certo livello di produzione collettiva di conoscenza; la mancanza di interesse dei consiglieri nei confronti delle informazioni strategiche prodotte, giudicate troppo generaliste; infine, basando essenzialmente la propria veglia sulla lettura di riviste professionali, l'incapacità di dar senso alle informazioni attraverso l'incrocio fra la realtà organizzativa del mercato, dell'attività e delle tecnologie chiave.

La terza proprietà principale di una strategia-rete è la sua capacità di realizzare economie relazionali. Ciò facendo, la rete riduce la dispersione degli sforzi e permette di guadagnare tempo. Lo scambio di informazioni, il sentimento di appartenenza, la maggiore facilità nel contatto e l'assenza di subordinazione se non quella liberamente scelta riducono la difficoltà psichica e gli sforzi necessari per le attività legate alla rete.

Infine, la capacità di apprendimento-adattamento, quarta proprietà costitutiva di una strategia-rete, deriva dalla combinazione di due dinamiche: l'apprendimento di competenze e quello relazionale collettivo. Il primo riguarda la definizione di norme comuni, lo scambio d'informazioni, la realizzazione di studi, ecc. L'apprendimento relazionale collettivo è legato alla logica a spirale, in cui ognuno evolve in funzione dell'altro.

Forte delle quattro qualità elencate (fluidità, finalità, economie relazionali, capacità di apprendimento-adattamento) la rete è il primo attore della propria agilità o

paralisi. La qualità di gestione dello stratega è allora decisiva perché implica il passaggio da una concezione individuale della strategia a una visione collettiva.

In ambienti sempre più incerti e turbolenti, la vecchia organizzazione piramidale viene cancellata a vantaggio dell'organizzazione in rete. In questo nuovo contesto, le conoscenze giocano un ruolo trainante e gestirle implicherà formalizzarle badando a non irrigidirle e a non frenare la creatività. È l'idea di intelligenza collettiva, in cui il tutto è superiore alla somma delle parti. A questo proposito, analizzando da tempo il blocco della società francese e la sua causa prima, cioè il processo di decisione di élite che funzionano a compartimenti stagni, Michel Crozier non esita a parlare di crisi dell'intelligence. La logica di un cambiamento dovrebbe fondarsi innanzitutto sull'ascolto della decisione, creando le condizioni di un dialogo. È quanto sostiene anche Ikujiro Nonaka quando sviluppa il concetto di Ba, introdotto in Occidente attraverso la nozione di comunità strategica di conoscenza. Si tratta, infatti, di un processo dinamico e aperto che supera i limiti dell'individuo o dell'impresa e che si concretizza attraverso una piattaforma dove si usa uno stesso linguaggio comune al servizio di obiettivi comunitari e aggreganti.

Ritornando all'esempio presentato in introduzione, si può concludere che, siccome la posta in gioco principale dell'intelligence economica territoriale è di diffondere una nuova cultura dell'azione, istituendo simili dispositivi gli attori pubblici devono applicare anche a se stessi i principi che dovrebbero promuovere, a cominciare dal lavoro in rete. Ciò per intervenire anticipando le crisi e non solo accompagnandole.

* * *

Un saggio meritevole di interesse è quello di Antoine Violet-Surcouf che presenta uno studio di caso sulla virulenta campagna di destabilizzazione orchestrata dal sindacato americano SEIU contro la multinazionale francese Sodexo.

L'obiettivo di SEIU era di soppiantare il sindacato storico di Sodexo negli Stati Uniti, ossia Unite Here. È così che i due sindacati si sono affrontati nel 2009 e 2010 per l'assunzione del controllo dei contributi sindacali dei dipendenti. Poiché però l'approccio giudiziario contro Unite Here è stato un fallimento, SEIU ha riorientato le proprie azioni direttamente contro Sodexo lanciando una campagna d'opinione.

Questa presa di posizione all'interno della multinazionale doveva permettere a SEIU di gettare le basi della propria legittimità nel settore della ristorazione collettiva, di generare entrate finanziarie importanti grazie ai contributi dei dipendenti e, in un secondo tempo, di conquistare i dipendenti delle altre imprese del settore. Vicino al Partito Democratico, SEIU aveva familiarità con la gestione strategica dell'informazione nell'ambito di campagne di comunicazione e di mobilitazione, visto che era stato un alleato di peso di Barack Obama durante la sua campagna per le presidenziali del 2008 e aveva anche pubblicato un libro metodologico rivolto ai propri militanti per condurre campagne d'opinione.

La campagna di SEIU attaccava precisamente i valori immateriali di immagine e reputazione, per isolare Sodexo dai suoi stakeholder e così indebolirla durevolmente.

Lo sviluppo delle imprese poggia su tre pilastri: la cultura d'impresa, l'organizzazione interna e le fonti di finanziamento. Colpirne uno permette di indebolire la società, ma eseguire attacchi congiunti all'insieme dei tre pilastri può metterla in ginocchio. Gli strateghi di SEIU hanno privilegiato quest'approccio congiunto contro Sodexo: appigliandosi alla valorizzazione dei dipendenti e del loro posto all'interno della società per quel che riguarda la cultura d'impresa (accuse di discriminazioni, di bassi salari, di intimidazioni contro il personale sindacalizzato); minando le relazioni fra la direzione e i suoi partner, dipendenti o fornitori, per quel che riguarda l'organizzazione dell'impresa (accuse di mancato rispetto dei diritti umani nei Paesi in via di sviluppo); infine, screditando la qualità dei servizi e la posizione sul mercato azionario dell'azienda presso clienti, azionisti e investitori.

Sodexo è una multinazionale presente su tutti i continenti e che impiega un grandissimo numero di dipendenti. Una simile presenza su scala mondiale provoca inevitabilmente disfunzioni a determinati livelli ed è proprio su questi punti deboli dell'impresa che SEIU ha imbastito la propria strategia offensiva. In seguito a un lavoro di raccolta precisa di informazioni, SEIU ha individuato dipendenti o ex dipendenti scontenti, le cui lamentele principali riguardavano le condizioni di lavoro, il livello di retribuzione e la discriminazione del personale sindacalizzato; in particolare ha saputo identificare individui isolati, in situazioni personali e professionali precarie, e ne ha mediatizzato le storie.

La strategia di SEIU contro Sodexo si limitava inizialmente al territorio

americano; la campagna non aveva nessuna reale portata fuori del Paese. SEIU ha quindi riorientato la propria strategia trasformandola in battaglia, con una lotta intersindacale e globale contro Sodexo. L'obiettivo era di far portare le proprie idee da altri per sembrare solo una voce in un gruppo, addirittura di sparire totalmente continuando allo stesso tempo a orchestrare la campagna nell'ombra. È così che SEIU ha mobilitato altri sindacati a livello internazionale per federarli dietro un vessillo comune: la difesa dei diritti umani. Questa nuova declinazione della strategia ha anche condotto SEIU a rivedere l'insieme degli elementi sui quali quest'ultima era imbastita.

In questa campagna di destabilizzazione contro Sodexo, SEIU ha distinto le "audience-chiave" dalle "audience-bersaglio" per integrarle nella propria strategia. Le prime sono quelle il cui cambiamento di comportamento partecipa alla strategia del sindacato, come i rettori delle università che non rinnovano il loro contratto con Sodexo, gli azionisti che disimpegnano il loro investimento, oppure i dipendenti di Sodexo che esprimono il loro disaccordo nei confronti dei valori dell'impresa. Le seconde sono quelle la cui partecipazione è utile nello svolgimento della campagna, per esempio le associazioni studentesche che esercitano una pressione sui responsabili delle università oppure delle agenzie di rating che valutano le politiche di investimenti socialmente responsabili delle società.

Negli Stati Uniti, SEIU ha innanzitutto concentrato il nocciolo delle proprie azioni all'interno delle università. L'analisi dell'ambiente universitario ha permesso al sindacato di trovarvi le condizioni ideali per sostenere e diffondere la propria campagna. Innanzitutto, le università sono clienti importanti per Sodexo negli Stati Uniti; coinvolgendole, SEIU mirava direttamente a un patrimonio sensibile. D'altra parte, in ogni campus sono presenti associazioni studentesche rapidamente mobilitabili per le manifestazioni. Infine, il sindacato poteva contare sull'USAS, un'organizzazione da esso in parte finanziata e ben presente nei campus che era alla ricerca di una nuova battaglia contro le multinazionali dopo il successo di quella contro lo sfruttamento del lavoro minorile da parte di Nike.

Fra gli altri clienti di Sodexo, SEIU si è anche interessata alle scuole le cui mense erano gestite dalla società francese. Esattamente come per le università, SEIU ha esercitato soprattutto una pressione indiretta tramite i genitori degli alunni, pronti a reagire per difendere la qualità dei prodotti consumati dai loro figli. Per impressionare

invece gli azionisti e i finanziatori, il sindacato ha fatto leva su tutte le molle sfruttabili per screditare Sodexo come impresa socialmente responsabile.

Una volta identificate le “audience-chiave”, che bisognava influenzare, il sindacato si è messo al lavoro per produrre messaggi contenenti gli argomenti necessari per modificarne i comportamenti.

Essendo le aspettative e i timori di ogni stakeholder diversi, SEIU ha dovuto adattare ognuno dei propri messaggi in funzione degli “attivatori” di comportamento, informazioni e contesti che spingono un individuo a prendere delle decisioni. Ha messo perciò in scena i diversi attori secondo ruoli ben definiti: i dipendenti erano le “vittime”, Sodexo era il “colpevole”, e SEIU era naturalmente “l’eroe”. Riducendo lo schema di pensiero alla sua più semplice espressione, il sindacato mirava direttamente ad attivare comportamenti stereotipati.

SEIU produceva anche i propri messaggi su un doppio livello di espressione: quello emotivo e quello razionale. A livello emotivo, il sindacato usava tecniche rodiate di narrazione per raccontare le storie di dipendenti o di ex dipendenti, inscenate con tutti gli ingredienti dei film drammatici: presentazione delle persone nella loro intimità (in famiglia, a casa, ecc.), musica di sottofondo per accompagnare le immagini, costruzione dello scenario del loro intervento secondo schemi classici. I messaggi con una forte “carica emotiva” non erano però sempre i più pertinenti, perciò SEIU ha diffuso anche messaggi razionali che si concretizzavano sotto forma di rapporti o di inchieste contenenti informazioni circostanziate sotto forma di giudizi di tribunali sfavorevoli a Sodexo o cifre spesso molto precise, anche se non sempre verificabili.

Forte della propria esperienza nelle campagne d’opinione, SEIU usava abilmente e congiuntamente i diversi supporti a sua disposizione per diffondere i propri messaggi. Per esempio, il sindacato creava un evento lanciando una manifestazione o delle conferenze che sarebbero state in seguito oggetto di una campagna mediatica, dal momento che venivano sistematicamente filmate, fotografate e trascritte. Le immagini fotografiche o video danno più peso agli articoli, permettono di umanizzare gli eventi e di proiettare i lettori nell’azione visualizzata così più facilmente. Servivano anche come prove, per esempio per dimostrare che una manifestazione avesse davvero avuto luogo e con grande successo. Infine, rafforzavano la visione semplificata dell’attribuzione dei ruoli: forze dell’ordine che proteggono il “colpevole” ricco e che reprimono le

“vittime”, semplici cittadini cui si rifiuta la libertà di espressione. Le immagini sono davvero una molla potente: la campagna anti-Sodexo di SEIU ha avuto delle ricadute in Francia dal momento in cui la foto dell’attore americano Danny Glover arrestato durante una manifestazione organizzata dal sindacato nell’aprile 2010 ha cominciato a fare il giro delle redazioni.

I vettori di diffusione e i portavoce sono gli ultimi parametri da considerare in una campagna di opinione per diffondere efficacemente i messaggi presso le audience-chiave. SEIU ha creato numerosi siti internet per diffondere la propria campagna. Il sito CleanUpSodexo.com riunisce tutte le informazioni utili sulla campagna e incoraggia gli internauti a impegnarsi nella campagna anti-Sodexo, sia inviando una petizione alla direzione dell’azienda, sia diffondendo i messaggi presso i propri amici e conoscenti, un modo pratico di recuperare facilmente liste di contatti e-mail. Il sito SDXWatch.org è invece diretto agli investitori: gli argomenti adottati per scoraggiarli sono innanzitutto di ordine finanziario, ma puntano il dito anche sulle accuse di violazioni dei diritti umani. Anche le reti sociali come Facebook e Twitter vengono usate per scambiare informazioni, anche se l’account Twitter è seguito da poco più di 300 *followers*, la pagina Facebook conta circa 1.200 “Mi piace” e il canale YouTube meno di 30 abbonati, cifre molto basse. Nella strategia di internazionalizzazione della propria campagna, SEIU ha tradotto i suoi due siti principali in lingua francese, ChangerSodexo.fr come sito principale e LumiereSurSodexo.fr per gli investitori, che soffrono però della mancanza di un adattamento culturale francese.

Per completare questo dispositivo, il sindacato si è anche appoggiato su alleati e vettori di diffusione già stabiliti. È così che SEIU si è associato a TransAfrica Forum, un’organizzazione americana per la difesa delle popolazioni nere, nella propria campagna anti-Sodexo. All’inizio del 2011, TransAfrica Forum ha pubblicato un rapporto incriminante sulle condizioni sociali dei dipendenti di Sodexo in vari Paesi. TransAfrica Forum e SEIU sono stati però travolti dalla polemica poiché tale rapporto era stato in realtà redatto da SEIU. Aggiungendo gli importi versati da SEIU a TransAfrica Forum e la presenza di Danny Glover, notoriamente pro-SEIU, all’interno di quest’organizzazione come presidente, la credibilità e l’imparzialità delle due strutture sono state fortemente minate.

* * *

La quinta parte del volume pone la sua attenzione sul concetto di influenza. Il primo capitolo di questa sezione è dedicato all'evoluzione di tale dottrina, nella presentazione di Jean-François Bianchi.

Affrontare il tema dell'influenza significa innanzitutto cercare di parlare dell'uomo nel suo rapporto con gli altri, per poi porre questo concetto nella propria specificità nella nuova disciplina dell'intelligence economica e trovarne la legittimità al suo interno. Questo capitolo aspira dunque a introdurre ai modi di pensare, di capire, di organizzare e di impiegare l'influenza nell'azione collettiva che l'intelligence economica rappresenta. Bisogna dunque affrontare il "che cosa", il "perché" dell'influenza e il suo "come", cioè una dottrina d'impiego. Una dottrina è la descrizione positiva delle motivazioni e delle scelte d'utilizzo di un oggetto di studio, traduce cioè le scelte che s'impongono all'operatore nei limiti delle possibilità tecniche, legali e morali del suo tempo.

È anche necessario porre l'influenza nella prospettiva di un gioco di attori che si sono evoluti in numero e in natura verso una crescita e un inasprimento delle conflittualità. I sistemi economici, infatti, ricevono gli assalti di ogni sorta di attori che caricano e combattono secondo le modalità di questa guerra irregolare che è l'informazione.

In primo luogo l'influenza è considerata come concetto accademico, valutandone il ruolo nei rapporti concorrenziali e sottolineandone l'importanza nelle griglie sociali e nei rapporti di forza. In seguito se ne tracciano gli schemi di evoluzione verso una controultura e la risposta istituzionale.

Nell'ambito dei rapporti interpersonali come pure in una visione economica, l'influenza caratterizza le relazioni di potere di un agente d'influenza su un influenzato. L'influenzatore sottomette l'influenzato alla propria volontà in modo indotto, senza contratto oggettivo ed esplicito né motivazione o costrizione percepibile. Di conseguenza, l'influenza s'intende come una capacità di cambiare deliberatamente lo stato di una cosa con mezzi psicologici o cognitivi, e ciò senza esercizio dell'autorità o della potenza sulla cosa o sul suo stato. L'influenza è dunque un potere e l'espressione di una volontà, di una strategia; perciò non comprende le sottomissioni naturali,

spontanee, non deliberatamente indotte. L'essenza di questa volontà a far agire è di creare dei comportamenti a vantaggio degli interessi economici o sociali che fanno appello all'intelligence economica.

Le azioni d'influenza sono le attività deliberate che usano qualsiasi mezzo, informazione, segnale e interpretazione con l'obiettivo di creare, mantenere o modificare i comportamenti di una persona, di un gruppo o di un'organizzazione per raggiungere gli scopi o difendere gli interessi del loro autore, senza ricorso alla potenza e/o all'autorità. Concretamente, le azioni d'influenza trovano la loro applicazione nelle operazioni di lobby, di deviazione, di manipolazione e ispirano discipline come lo *street-marketing* o il cosiddetto *guerriglia marketing*.

La strategia d'influenza di un'impresa è la scienza che organizza e usa deliberatamente tutte le proprie capacità (di marketing, tecniche, informatiche, giuridiche, culturali, ecc.) per pianificare e condurre azioni d'influenza con l'obiettivo di raggiungere gli scopi o difendere gli interessi concorrenziali strategici del suo autore. Non sarebbe possibile disporre di una strategia senza che essa sia fondata su una politica e un'ideologia coerenti. La ricerca di potenza, politica o economica, è la traduzione di una visione e l'espressione di obiettivi di parte. In questo senso, il modello dottrinale che integra maggiormente l'influenza come strumento di potenza è quello sviluppato negli Stati Uniti a partire dall'era Clinton.

L'influenza è nata con la comparsa stessa degli esseri viventi e poi dell'umanità: dalle tattiche di mimetizzazione o di seduzione fino al grido di guerra dei primitivi, uomini e animali hanno cercato di agire sul loro ambiente attraverso lo sviluppo di modalità di azione efficaci con un risparmio di forze e di mezzi.

È prevalentemente nell'arte della guerra che l'influenza è stata teorizzata e applicata: da Sun Tzu a Tucidide vengono evocati gli inganni, gli stratagemmi e le strumentalizzazioni al servizio della disinformazione, della sovversione o della manipolazione nei conflitti. La civiltà greca ha poi teorizzato e sviluppato l'arte delle relazioni politiche attraverso la dialettica, divenuta in seguito retorica e ulteriormente sviluppatasi in versione offensiva, come polemica o guerra delle parole. Partendo dall'Antichità, l'influenza diventa quindi rapidamente uno strumento di potere delle élite, che si appropriano della sua pratica per subordinare le masse. Il punto culminante di questa visione s'incarna nella visione strategica dell'influenza di Clausewitz,

concepita come uno degli strumenti della guerra totale. L'influenza agisce per e in favore della forza, sia essa politica, economica o militare.

La nostra epoca segna una rottura storica grazie alla comparsa dei media, alla diffusione dell'informazione di massa e all'istruzione di generazioni di cittadini. L'individuo dispone ormai di capacità intellettuali, ma anche di strumenti di comprensione e di diffusione con cui si riprende la parola e la capacità di influenzare direttamente i poteri e l'insieme degli attori della sua comunità. Come la società, anche l'economia beneficia e allo stesso tempo subisce frontalmente questo nuovo dispositivo. Di conseguenza si rende necessaria l'intelligence economica, poiché un'impresa deve comprendere, analizzare, gestire e rispondere secondo lo stesso registro dell'influenza.

Penetrando l'universo economico, l'influenza ha generato attitudini e comportamenti che rispondono ad aspettative o necessità nuove: si può acquistare un prodotto per ideologia o boicottarlo per denunciare condizioni di produzione amorali. Questa riappropriazione del mercato da parte del cittadino richiede una revisione strategica della direzione delle imprese, imponendo la comprensione e il controllo di questo nuovo campo caratterizzato dal conflitto economico.

L'influenza si afferma quotidianamente come un nuovo campo di battaglia e rivisita la natura stessa dei rapporti di forza. All'apparenza infatti, fa trionfare la cosiddetta lotta "asimmetrica", che oppone il forte contro il debole, la multinazionale contro il produttore locale, un modello economico dominante contro gli attivisti o gli indignati. Gli avversari possono però anche essere di dimensione o di natura paragonabile e questo rapporto di simmetria neutralizza gli attacchi e le difese. Di conseguenza, l'impresa che prende l'iniziativa di aprire un nuovo fronte concorrenziale sull'influenza investe un campo sgombro di competitori: in questo caso la lotta è detta "dissimmetrica". Sarebbe però ingenuo e pericoloso non considerare l'influenza come lo strumento dei potenti. Nella relazione tra il forte e gli altri, il primo dispone di uno spettro di possibilità, di una combinazione raffinata di mezzi, di una capacità di concezione e di attuazione unici, attraverso i quali può esprimere tutta la sua potenza. L'abuso di questa potenza genera infine un ultimo modello, quello del "folle" che è l'attore pronto a sacrificare tutta o parte della sua attività e dei suoi patrimoni per farne, anche in caso di successo relativo o di fallimento programmato, la leva d'influenza necessari alla propria strategia.

La natura evolutiva dei modelli di opposizione nel campo dell'influenza provoca una riorganizzazione delle forze, dentro e fuori l'impresa. Da qualche anno, l'influenza "istituzionale" dell'impresa si contrappone a una controcultura informale che trova la propria piena espressione nell'attivismo virtuale. Le antiche intimidazioni o i manifesti propagandistici hanno lasciato il posto ai siti e ai blog, dove le reti si creano e si strutturano.

La cristallizzazione comune del blogger e del suo lettore, storditi da quest'apparenza di libertà e potere, nasconde le forze economiche che si organizzano con mezzi incomparabili. Queste imprese, che possiamo qualificare come iper-attori d'influenza, braccio armato delle lobby ma spesso anche di qualche interesse nazionale, si posizionano sul mercato della comunicazione strategica. Alla spontaneità della folla oppongono l'integrazione strategica, la formattazione degli spiriti, la narrazione o messinscena, la "gestione" dei creatori d'opinione e l'"accompagnamento" dell'opinione pubblica.

Dalla lobby istituzionale alla pressione collettiva, i modelli di opposizione attraverso l'influenza definiscono organizzazioni e mezzi più importanti e attivi che mai. Questi gruppi, che agiscono in modo concertato, pianificato e in sinergia, formano "reti", sfere o zone d'influenza che delimitano gli spazi comuni dove l'impresa può agire e far agire attraverso l'influenza.

Le tecniche pratiche dell'influenza di contrapposizione s'incarnano nella polemica, nella deviazione e nella sovversione. Se le parole possono sconvolgere il profano, i metodi sono tanto reali quanto utili in ambiti legittimi che non mettono in discussione l'ordine morale. Che si tratti di "iper-attori" o "attori alternativi", la tentazione del folle è però forte: la forzatura delle parole può essere estrema, la forza dei simboli deleteria, il potere delle interpretazioni malsano e tutto può facilmente provocare deviazioni collettive e individuali.

Si aprono due vie all'influenza del futuro: una via, quella di Sun Tzu, in cui il concetto d'influenza sarà il fondamento di un mondo pacificato e retto dalla sola opposizione verbale; l'altra via sarà quella della guerra dell'informazione assoluta, alla Clausewitz, attraverso lo sviluppo di strategie imperialiste di assoggettamento collettivo e individuale. Di fronte a questo dilemma dell'uomo in una situazione di contrapposizione in un'era nuova, bisogna invitare tutti coloro che aspirano a essere

attori dell'influenza a compiere un lavoro di introspezione sul potere delle parole, sulla sua legittimità e sui suoi divieti.

* * *

Olivier Bariéty è l'autore del secondo capitolo della quinta parte del manuale sull'intelligence economica. Bariéty analizza il tema dei trasferimenti di metodologia militare nella gestione strategica dell'informazione e dell'influenza, poggiando sulla considerazione strategica delle problematiche d'intelligence economica, cui il mondo militare è stato sensibilizzato fin dalla Prima Guerra Mondiale. L'intento è di comprendere, ricercare e agire in un campo conflittuale, il quale delimita una sfida di potenza economica definita da un vocabolario "guerresco": guerra, posta in gioco, minacce, attacco, difesa, ecc. In sintesi, appare chiaramente che la situazione evolve in un "campo" di battaglia e che siamo "in guerra": due o più volontà vi si affrontano per ottenere un vantaggio geografico, tecnologico, intellettuale ed economico.

La complessità dei campi materiali e immateriali nei quali la lotta si esprimerà impone un approccio globale, il più esaustivo possibile, in cui il pensiero deve abbandonare riflessioni troppo convenzionali. L'anticipazione, il tempo guadagnato e l'adattamento saranno i segni distintivi del vincitore e il controllo dell'informazione strategica sarà la "chiave di volta": se è, infatti, relativamente semplice avere accesso all'informazione, l'organizzazione della sua raccolta, la sua considerazione e il suo utilizzo nel momento opportuno sono essenziali e saranno questi elementi a dare la differenza.

Per affrontare le problematiche dell'intelligence economica possono essere utilizzati due "metodi" derivati dal mondo militare: il primo è la concettualizzazione di un approccio globale delle crisi, il secondo la costruzione stessa della struttura di comando degli eserciti.

La nozione di approccio globale non è nuova: dal contrasto del terrorismo e della delinquenza, dal rischio d'impresa fino a temi più lontani come la lotta contro il cancro e lo sviluppo sostenibile, la tendenza è di elaborare una globalizzazione dell'approccio e della risposta.

Alcune procedure, proprie di Stati e di organizzazioni internazionali, hanno

condotto all'elaborazione di concetti, definizioni e applicazioni la cui pertinenza deve essere tenuta in considerazione per rispondere alla problematica organizzativa del "come fare". In primo luogo, la definizione di una visione comune ai diversi attori, che è una nozione particolarmente importante; secondariamente, la sinergia delle azioni attraverso la loro decompartmentazione per ottimizzarne l'efficacia; infine, lo svolgimento dell'azione in un ambiente, fisico o meno, di cui bisogna conoscere le caratteristiche fondamentali. Queste nozioni sono di fatto interdipendenti e la loro integrazione dipenderà essenzialmente dalla volontà politica che presiederà l'azione.

La conduzione strategica delle operazioni in guerra si basa contemporaneamente su una catena di comando e su un'organizzazione che permette di stabilire il processo decisionale e la sequenza delle azioni. Il capo di stato maggiore delle armate è il responsabile dell'impiego delle forze: comanda le operazioni militari e a questo titolo è il consigliere militare del governo. Questa flessibilità organizzativa che avvicina, al più alto livello decisionale, l'impiego delle forze e il comando delle operazioni, permette la reattività e la non dissoluzione delle decisioni.

Nel caso francese, si potrebbe dunque immaginare la creazione di un Consiglio superiore di sicurezza economica e informativa presieduto dal capo di Stato, una struttura equivalente all'attuale Centro di pianificazione e di conduzione delle operazioni delle armate, che gestirebbe specificamente le problematiche dell'intelligence economica. Godendo di una legittimità di fatto, questa creazione sarebbe un gesto forte e chiaro dell'impegno della nazione francese e permetterebbe così di disporre di un vero e proprio processo decisionale a livello interministeriale. Responsabile in particolare della veglia e dell'allerta, questo Consiglio condurrebbe la fase di "valutazione" del processo prima di proporre a un comitato ristretto le diverse opzioni possibili. La decisione finale sarebbe presa dal Consiglio e si concretizzerebbe nella redazione di una direttiva iniziale di pianificazione che menzioni, fra gli altri, l'obiettivo politico, lo stato finale ricercato, oltre che l'opzione strategica.

L'informazione detiene un posto centrale nel processo decisionale, poiché dalla sua pertinenza dipenderà la comprensione delle implicazioni, l'autonomia di decisione e di azione. Il "livello" (uomo o organizzazione) che riceverà questa "produzione" deve disporre contemporaneamente di coraggio e di comprensione della situazione, insomma di qualità umane intrinseche, poiché saranno proprio l'acume, l'intuizione, la visione, il

genio dell'uomo a fare la differenza. Bisogna inoltre garantire ai decisori, che normalmente le più alte cariche dello Stato, un ottimo controllo dell'informazione affinché possano disporre di quest'autonomia.

L'intelligence è dunque il risultato dell'utilizzo delle informazioni, cioè di un lavoro di analisi realizzato a partire da uno o più dati, che permette di dar loro un significato ed è destinata a essere comunicata. In Francia è realizzata dai servizi di diversi ministeri ed è coordinata dal Consiglio nazionale dell'intelligence (CNR), incaricato della definizione degli orientamenti strategici e delle priorità in materia. Nel mondo attuale, la cui sola vera legge è quella della velocità, questo processo diventa vitale, poiché sarà il solo a permettere ai decisori di disporre di un'informazione controllata.

Il metodo di pianificazione operativa applicato all'intelligence economica, che si divide nelle due fasi di analisi della missione e determinazione dell'idea di operazione, consiste essenzialmente nel canalizzare la riflessione in una sequenza logica e coerente. Particolarmente adatto alle situazioni attuali e rispondente all'internazionalità e alla moltiplicazione degli attori, permette senz'alcun dubbio la pianificazione di operazioni interministeriali che sono il vero tratto distintivo della risoluzione delle problematiche d'intelligence economica a livello strategico.

L'analisi deve permettere di comprendere bene le ragioni dell'operazione considerata, di determinarne il livello, il tipo e la natura e di porne i limiti. Si tratta di elaborare un apprezzamento della situazione in tutta la sua complessità, di analizzare la missione, di presentare conclusioni determinanti, di definire i bisogni d'informazione e le forze necessarie a raccoglierla. Grazie a quest'insieme di dati verrà identificato il centro (o i centri) di gravità, che rappresenterà il punto chiave della pianificazione e dovrà essere caratterizzato facendone risaltare le capacità essenziali, le esigenze fondamentali e le vulnerabilità critiche. Una volta terminato questo processo, la squadra di pianificazione propone una riformulazione della missione partendo dall'insieme degli elementi di comprensione che avrà sviscerato. Questa fase si conclude con la presentazione dell'analisi della missione all'autorità, la convalida della missione riformulata e l'assunzione delle sue ultime direttive, cioè le istruzioni complementari di pianificazione.

Ma non è importante solo ciò che deve essere compiuto per ottenere il successo

della missione (il “che cosa”): conta anche l’elaborazione di un metodo d’azione che sarà il filo conduttore dell’idea di operazione (il “come”) e che deve considerare le modalità d’azione amiche, quelle dell’avversario che si opporranno alla nostra e confrontarle attraverso un processo di “gioco di guerra” che ne sintetizzi i vantaggi, gli inconvenienti e i rischi. Questi lavori di elaborazione sono condotti in parallelo da due squadre indipendenti l’una dall’altra.

La selezione di una modalità d’azione si opera alla fine di un confronto secondo determinati criteri, solitamente di ordine generale, legati per esempio alla politica, all’opinione pubblica, ai media, alla popolazione, alle perdite finanziarie, alla giustizia, ecc. In questo caso, la modalità d’azione prevista deve presentare il miglior compromesso fra i vantaggi, i rischi e gli inconvenienti ed essere predisposta per migliorare le proprie qualità e diminuire le proprie debolezze. Infine, si svilupperà un’idea di manovra che descriverà il modo in cui verrà condotta l’azione.

Nella proposta di Olivier Bariéty, il delegato interministeriale incaricato dell’intelligence economica, assumerebbe il pieno comando operativo grazie alla convalida dell’idea di operazione da parte del Consiglio superiore di sicurezza economica e informativa, che metterebbe così a sua disposizione il personale dei diversi ministeri necessari al successo della missione. L’idea sarebbe di concepire una *task force* idonea e flessibile, molto raccolta e discreta, caratterizzata da uno spirito trasversale e pluridisciplinare, con attori del settore privato e dello Stato.

Si può considerare un insieme di armi decisive, tutte incentrate sulla guerra dell’informazione e attraverso l’informazione, per dimostrare l’importanza di questo mezzo. Queste armi possono essere impiegate sul breve, medio e lungo periodo; sono combinabili e rappresentano in realtà una scelta specifica dell’autore. Due armi d’influenza, discrete e terribilmente efficaci, sono la produzione dei regolamenti e l’apprendimento sociale; vi è poi l’attacco alla reputazione, che pone sistematicamente l’entità attaccata in posizione dubbia; il raid finanziario, che permette di appropriarsi del cuore dell’attività dell’impresa-bersaglio; la diceria, la disinformazione o la manipolazione dell’informazione su internet.

Le armi sono dunque numerose ed estremamente diversificate; l’ingenuità non può più aver spazio, poiché bisogna stare all’erta e prepararsi di conseguenza. Altre nazioni hanno scelto di darsi questi mezzi e di utilizzarli mantenendo un doppio

linguaggio: rivendicare l'accesso ai mercati esteri, ma conservare regolamenti protezionistici sui propri. La Francia deve tenerlo in considerazione se intende conservare la propria potenza. Gli uomini e le tecniche esistono, gli attori economici si confrontano direttamente con l'iper-competizione: bisogna quindi dar prova di realismo e di pragmatismo affrancandosi risolutamente da qualsiasi vincolo ideologico. Il successo dipenderà dalla propria capacità di integrare nel momento giusto e in tutta la sua ampiezza l'insieme dei parametri del cambiamento. Il controllo strategico dell'informazione è la chiave di volta di questa presa di coscienza.

* * *

Nella quinta parte del manuale -e più precisamente nel quarto capitolo- Charles de Marcilly illustra il nesso tra intelligence economica e lobbying.

La connotazione negativa della parola "lobbying" ne ha fatto per lungo tempo un soggetto tabù; ma l'autore la presenta come interagente con l'intelligence economica, oltre che alla luce di alcuni concetti metodologici di base. La spiegazione che se ne dà nel *Libro verde della Commissione europea* del 2007 indica come attività di lobbying tutte quelle che mirano a influire sull'elaborazione delle politiche e dei processi decisionali delle istituzioni europee. Questa definizione è ulteriormente affinata precisando la natura dei legittimi professionisti che esercitano attività di lobbying (consulenti specializzati in affari pubblici, ONG, associazioni di categoria, sindacati, associazioni dei consumatori, ecc.). La Commissione europea dichiara di aver sempre considerato che scambi regolari con terze parti potessero migliorare la qualità delle proprie politiche e proposte legislative, ma la dottrina sulle relazioni con i gruppi d'interesse è formulata solo nel dicembre 1992. È per migliorare la relazione fra le due parti che sono stati istituiti dei registri per identificare gli interlocutori.

Storicamente, gli industriali o le corporazioni detenevano il monopolio della relazione con il decisore pubblico secondo una logica generalmente nazionale. In Francia, i rappresentanti delle ex imprese di Stato e dei sindacati professionali detenevano tradizionalmente un accesso privilegiato ai parlamentari e ai governanti, accesso che si è oggi democratizzato.

Il registro dei rappresentanti d'interessi presso le istituzioni europee è pubblico e

riunisce più di 500 imprese inventariate. Al contrario, l'identificazione delle persone responsabili delle azioni pubbliche per una determinata impresa è meno agevole. Le descrizioni dei ruoli variano in funzione delle strutture: responsabile degli affari istituzionali, pubblici, normativi o della comunicazione. I lobbisti "in house" hanno il compito di seguire l'attualità legislativa, di identificare i dossier e di essere presenti nel corso del processo decisionale, adottando delle strategie adeguate.

Il vantaggio delle imprese nei confronti degli altri attori delle sfere d'influenza è doppio. In primo luogo dispongono di una capacità finanziaria importante, che permette loro di eseguire determinate azioni che possono richiedere strumenti costosi, come studi o sondaggi statistici, per poter supportare le tesi difese. Il secondo valore aggiunto delle imprese, e il più rilevante, è la competenza tecnica. Di fronte alla moltiplicazione dei regolamenti e delle norme, il legislatore può essere indotto a ricorrere alla consulenza di esperti della società civile per tradurre la volontà politica in una redazione tecnica.

Secondo le stime, a Bruxelles le associazioni di categoria sono più di 1.500. La più importante è il CEFIC, creato nel 1959, che con i suoi 160 dipendenti rappresenta l'industria chimica europea. Queste associazioni possono essere composte da diverse categorie di aderenti: imprese, associazioni nazionali o regionali, o entrambe. Per gli attori forti di un determinato mercato, essere ben rappresentati all'interno della propria struttura professionale è importante, poiché chi interverrà in nome della struttura verrà percepito come il rappresentante del settore e dei suoi membri. In quest'ambito l'influenza interna è dunque tanto importante quanto l'azione di lobbying esterna. La sfida più delicata per le associazioni di categoria è di raggiungere un equilibrio fra i diversi interessi interni di membri che possono essere concorrenti sui rispettivi mercati interni o a livello internazionale. Infine, il loro ruolo è anche quello di comunicare e si confermano quindi come una fonte d'informazione preziosa per il decisore e per il pubblico.

Per concludere, a queste due grandi categorie bisogna aggiungere gli studi di consulenza in lobbying, che costituiscono una grossa parte dei professionisti del settore, e gli attori "pubblici", come per esempio le rappresentanze permanenti delle regioni, divenute un interlocutore significativo dei dibattiti sulla politica regionale o sulle sovvenzioni agricole, e gli stessi rappresentanti permanenti dei vari Stati membri presso l'Unione Europea.

L'osservazione della gamma di servizi proposti dagli esperti in affari pubblici permette di individuare diversi sottoinsiemi: la comunicazione istituzionale, la veglia, le relazioni pubbliche e la stampa, la ricerca di finanziamenti, l'azione di lobbying e l'intelligence economica. La finalità di queste ultime due attività è di assicurare all'attore economico il controllo del proprio ambiente decisionale e, quando lo si ritiene necessario, di attuare un'azione d'influenza che permetta di assicurare la considerazione dei propri interessi da parte del decisore pubblico.

L'azione di lobbying nazionale e comunitaria è ormai indispensabile nella strategia moderna delle imprese, dal momento che la trasposizione di una direttiva europea in diritto nazionale lascia meno del 30% di interpretazione al governo. L'impatto sui prodotti, sulla commercializzazione, sulle norme sanitarie o ambientali, infatti, mette in luce il peso della decisione pubblica nella vita di una determinata produzione. Di conseguenza, l'esperto in intelligence economica che si accingerà a definire una strategia deve necessariamente comprendere e analizzare i parametri della decisione pubblica per essere capace di far intervenire il lobbista in caso di necessità.

Le possibilità offerte da un responsabile degli affari pubblici efficace sono varie. Innanzitutto, la sua parola d'ordine è l'anticipazione: si tratta di prefigurare le future regole applicabili al mercato, di seguire l'evoluzione del processo legislativo e, se necessario, di influenzare il processo decisionale. Anche la riduzione dei costi operativi, derivante da una certa semplificazione amministrativa, giustifica le azioni d'influenza. Infine, l'azione di lobbying permette di provare a creare nuovi mercati o di beneficiare dei vuoti normativi per attuare strategie di protezione di un settore. L'impatto per l'impresa è significativo: per esempio, la liberalizzazione dei mercati pubblici dell'energia, dei trasporti aerei e ferroviari, delle poste e delle telecomunicazioni ha visto stabilirsi a Bruxelles le rappresentanze permanenti di grandi imprese nazionali che avevano l'obiettivo di partecipare all'elaborazione dei regolamenti e delle direttive d'impatto sui rispettivi settori.

Per semplificare, l'azione di lobbying consiste nel porre l'argomento giusto sul tavolo giusto al momento giusto. Perciò bisogna prendere in considerazione determinate premesse.

Ottenere l'informazione è fondamentale, ma è essenziale essere capaci di analizzarla e di contestualizzarla per darle valore. Per interpretarla correttamente, sono

necessarie la conoscenza dell'ambiente decisionale e la mappa degli attori tanto istituzionali quanto della società civile. Perciò è importante essere ben posizionati nell'ambiente del decisore e interrogarsi sull'immagine che l'interlocutore ha della propria impresa/settore per poter guadagnare in efficacia.

La trasparenza pubblica è variabile in funzione delle culture amministrative nazionali. Si noterà che la moltiplicazione delle consultazioni pubbliche, delle udienze e la diffusione in diretta su internet delle commissioni parlamentari contribuiscono a migliorare l'accesso all'informazione. Tuttavia, anche se l'accesso alle informazioni aperte sembra agevole, il suo valore resta abbastanza ridotto. Le fonti informali o confidenziali sono innanzitutto regolate dalla possibilità di presenza presso il decisore o il suo entourage, come i membri di uffici ministeriali, i rappresentanti degli Stati membri o i collaboratori parlamentari.

Non c'è alcuna ricetta pronta all'uso per impostare una strategia di lobbying, poiché ogni caso risponde a imperativi specifici, ad attori particolari e a un ambiente proprio. Agire a monte ed essere ben posizionati sulla mappa degli attori sono le due premesse essenziali. La conoscenza dei meccanismi legislativi condiziona la buona interpretazione del processo e il conseguente adattamento della propria strategia, così come il controllo dell'agenda politica. Bisogna anche tenere in considerazione le azioni dei propri partner od oppositori, e più in generale l'azione intrapresa dagli stakeholder, il loro impatto e il loro potenziale risultato. Infine, la mobilitazione dell'ambiente decisionale può essere determinata dall'attualità. Questi fattori sono completati da parametri scelti (ruolo di capofila o di inseguitore di un determinato interesse, budget disponibile, durata, ecc.); una volta analizzati e quantificati, è possibile definire le azioni di accompagnamento del decisore e dei suoi circoli d'influenza.

L'invio del messaggio ai decisori può assumere diverse forme e impiega i mezzi della comunicazione classica o anche le tecniche moderne, come ampie campagne di comunicazione, informazione digitale e reti sociali. L'incontro personale resta l'approccio diretto più usato, poiché essere identificati come un interlocutore credibile è essenziale. Anche le pubblicazioni esterne all'impresa (tramite associazioni, sindacati, università, ecc.) sono apprezzate, poiché apportano un criterio meno soggettivo all'argomentazione. Resta evidente che il controllo dell'insieme di questi elementi non assicura il successo, giacché la garanzia dei risultati in questo campo non esiste.

