

**GUERRA E INTELLIGENCE ECONOMICA NELLA RIFLESSIONE DI
CHRISTIAN HARBULOT**

**GUERRA E INTELLIGENCE ECONOMICA NELLA RIFLESSIONE DI
CHRISTIAN HARBULOT**

INDICE

Biografia di Christian Harbulot.....	2
Introduzione.....	3
L'economia come arma: la Guerra economica.....	6
La cultura dell'Intelligence economica in Francia	13
Christian Harbulot e la creazione dell'Intelligence economica	17
Le proposte d'azione del Rapporto Martre: la "terza via" per la politica industriale francese	21
La guerra cognitiva e il controllo dell'informazione nella interpretazione di Christian Harbulot	26
Mondializzazione, competitività nazionale e Intelligence economica	31
Dinamica dei conflitti nella mondializzazione degli scambi	36
Lo stallo occidentale sulla strategia dell'informazione	46
Il capitale informativo come arma offensiva	55
Bibliografia	65

BIOGRAFIA DI CHRISTIAN HARBULOT

Christian Harbulot, nato il 19 dicembre 1952 a Verdun, è Direttore e fondatore della Scuola di Guerra Economica (EGE) e Direttore Associato di *Spin Partners Consulting*, società di consulenza specializzata in *intelligence* economica e *lobbying*. Esperto internazionale in *business intelligence*, storico e politologo, Christian Harbulot avvia un lavoro di ricerca su temi di degli scontri economici e strategie di potere a metà degli anni '80, divenendo interlocutore di riferimento di istituzioni pubbliche e private e degli ambienti governativi.

Diplomato all'*Institut d'Etudes Politiques de Paris* (PES 1975), ha conseguito una laurea in Storia e un DEA in analisi comparata dei sistemi politici sotto la direzione di Maurice Duverger.

Nel 1980 ottenne una cattedra di economia presso l'*Ecole alsacienne*.

Nel 1990, è stato Direttore delle relazioni esterne della ADITECH (futura ADIT, società nazionale di *intelligence* strategica). Notato dal Primo ministro Edith Cresson in seguito alla pubblicazione del suo libro "*Techniques offensives et guerre économique*", divenne consulente personale di Henry Martre, presidente del gruppo di "*intelligence* economica e strategia aziendale" nella Commissione di Pianificazione (*Commissariat général du Plan* -1992/1994) e partecipa (co-autore con Philippe Baumard, Philippe Clerc e Jean-Louis Levet) alla stesura del rapporto che porrà le basi per l'*intelligence* economica in Francia.

Reclutato da parte del *Groupe Défense Conseil International*, è stato nominato direttore delle operazioni della sua controllata Intelco. Ha inoltre partecipato a diverse altre relazioni, tra cui "*La Guerre de l'information*" (studio commissionato dalla Delegazione Generale per gli armamenti).

Preso atto del forte deficit culturale delle imprese francesi nel campo della *intelligence*, C. Harbulot decise di creare, insieme al generale Pichot-Duclos, l'Ecole de Guerre Economique, nel 1997.

Fa parte del Comitato di redazione del sito *Infowar*.

Dal 2009 è membro del Consiglio Scientifico del Consiglio Superiore per la Formazione e la Ricerca Strategica (CSFRS) e Vice Presidente dell'Istituto Internazionale di Intelligenza Economica e Strategica.

INTRODUZIONE

Mai come in questi ultimi mesi la dimensione interna e quella internazionale della Francia si sono rincorse caratterizzando le dinamiche istituzionali e facendo emergere lo scollamento tra l'aspirazione del Paese a giocare un ruolo di primo piano a livello internazionale e una realtà interna che deve fare i conti con le difficoltà legate alla stessa maggioranza di governo, ai problemi economici, ai partiti dell'opposizione.

C'è stato un cambio di paradigma, tutt'ora in corso, che ha riguardato lo sviluppo e il benessere degli Stati nazionali da realizzarsi attraverso la conquista dei mercati e il controllo delle risorse vitali.

È in questo nuovo contesto della globalizzazione che si riscopre l'importanza dell'economia politica e con essa, di quella cultura della sicurezza e protezione nei confronti delle imprese "campioni nazionali", poichè dal rafforzamento dell'economia deriva il benessere di tutto il sistema – Paese.

Il tema dell'*intelligence* economica si inserisce, e vedremo come, in questo mutato scenario internazionale.

Nell'ambito degli studi dedicati a questo tema, non si può non ricordare il contributo dato da un autore come Christian Harbulot. Le sue riflessioni sono notevoli e attuali, perchè riguardano il dibattito storico, sempre aperto, sull'economia di mercato e sulla pianificazione, ma soprattutto perchè la nuova dialettica tra potenza e mercato ha rivelato la mancanza di schemi di interpretazione validi, rendendo superate le spiegazioni degli economisti liberali.

In un contesto in cui la fluidità delle relazioni internazionali ha amplificato il terreno dello scontro economico e dissolto la stabilità delle vecchie alleanze politiche, il filo conduttore delle riflessioni di Harbulot è che tutte le imprese, grandi o piccole, soffrono di una grave mancanza di cultura della sicurezza economica, o perchè ignorano la posta in gioco, o perchè trascurano le regole più elementari finalizzate a garantire la loro sicurezza.

L'importanza di tutto ciò sta nella portata decisiva che la finanza e i mercati rivestono nel determinare l'avvenire degli Stati e delle loro popolazioni, e nella capacità degli Stati di far fronte alla competizione globale organizzandosi in modo

tale da garantire il risultato migliore per se stessi in termini di guadagno, sviluppo e benessere.

Cosa c'entrano questi argomenti con il tema dell'*intelligence*?

Negli ultimi 20 anni, l'*intelligence* economica ha acquistato una notevole importanza grazie a una serie di mutamenti storici nel contesto politico ed economico:

- la fine della Guerra fredda e della contrapposizione ideologica e militare Est - Ovest;
- il carattere sempre più competitivo e conflittuale del capitalismo;
- l'utilizzo dell'informazione per cambiare l'ordine politico ed economico;
- la nuova era della economia della conoscenza.

Ciò che un autore come Harbulot ha cercato di far capire ai vertici decisionali e all'opinione pubblica francese, è il valore di una funzione che oggi è completamente nuova, perché gli scenari della globalizzazione ci costringono ad interpretare in chiave contemporanea il concetto di difesa dell'indipendenza dello Stato, del territorio nazionale, ma non solo di questo, perché gli ambiti di intervento della sicurezza si sono ampliati al campo dell'economia, strettamente connesso con quello dell'interesse nazionale.

Si parla di *intelligence* economica per definire tutte quelle attività di conseguimento di informazioni utili, e provenienti da "fonti aperte", quindi non segrete, per i vertici decisionali dei governi e che riguardano la definizione e lo sviluppo di strategie necessarie a rinforzare il sistema - Paese nella competizione sui mercati internazionali.

C. Harbulot spiega come la Francia, in particolare, abbia impiegato molto tempo per definire una propria cultura nel campo dell'*intelligence* economica.

Partendo dall'analisi storica del commercio tra le nazioni, ma soprattutto dalla ricerca di esempi che possano porre in risalto come l'attività consapevole degli Stati a favore della propria economia e delle proprie imprese e, conseguentemente, del benessere generale dei cittadini - sia un elemento sempre presente nel corso dell'evoluzione economica delle relazioni internazionali, Harbulot cercherà di fornire la definizione più appropriata di *intelligence* economica.

Questa sintesi propone una descrizione dello sviluppo del concetto di *intelligence* economica in Francia dalle sue prime espressioni fino alla sua evoluzione attuale in corrispondenza del mutato scenario internazionale, nel tentativo di capire meglio gli elementi di efficienza dei sistemi – Paese e le dinamiche di competitività e produttività che dominano le nuove interazioni geoeconomiche e legittimano il ruolo di uno Stato.

Christian Harbulot, fondatore de l'École de Guerre Économique e influente esperto francese in materia di *intelligence* economica, chiarisce che parlare di *intelligence* economica significa affrontare i temi della produttività e della competitività nazionale che costituiscono fattori di importanza fondamentale per il ruolo che ciascuno Stato vuole ricoprire a livello internazionale.

L'*intelligence* economica ha una doppia chiave di lettura: da una parte, getta luce sulle relazioni internazionali contemporanee, dall'altra permette di riflettere sulle metodologie e possibilità di rinnovamento di uno Stato in relazione alle sue funzioni di regolamentazione e redistribuzione delle risorse, utilizzando linguaggi che vanno oltre il semplice concetto di competitività, per divenire strumento di collaborazione tra Stati e imprese, in un mondo economico dove la fluidità delle relazioni internazionali rende le alleanze, politiche o economiche, molto meno stabili, mentre anche le istituzioni più solide, come l'unione Europea, rischiano di perdere la loro coesione.

L'informazione è divenuta oggi il bene più prezioso, di qui nasce l'esigenza di trovare le giuste modalità di collaborazione tra sistema statale ed imprenditoriale, di implementare le giuste politiche di sostegno alla produzione nazionale.

Si è cercato di definire le caratteristiche principali dell'*intelligence* economica così come si è evoluta in Francia, caratteristiche che per tanto tempo sono state confuse con lo spionaggio economico e industriale o con attività di pertinenza delle agenzie di *intelligence*.

Nel percorso di appropriazione culturale della materia da parte della opinione pubblica, così come delle *élite* decisionali, si sono dovuti superare determinati limiti anche di tipo linguistico e concettuale che penalizzavano la comprensione dell'apporto conoscitivo che i servizi di informazione forniscono al funzionamento delle strutture, non solo dello Stato, ma dell'economia di un Paese.

L'ECONOMIA COME ARMA: LA GUERRA ECONOMICA

Fino a non molto tempo fa il mondo occidentale ha vissuto nella convinzione che il liberalismo fosse un fine in sè, ma nel nuovo contesto della globalizzazione prende nuovo senso riaffidarsi all'economia politica dal momento che non si possono più negare i rapporti di forza in ambito economico e pare tramontata l'idea che il commercio mondiale si strutturi sulla base della domanda e dell'offerta.

Il mondo sta cambiando, la realtà è diversa, mutano gli eventi e i modi di intendere la politica. E anche gli strumenti: se una volta valeva l'affermazione di Clausewitz che la guerra è politica fatta con altri mezzi, oggi si può affermare che la politica (e l'economia) è la guerra fatta con l'uso delle informazioni.

La minaccia non è più solo quella a cui eravamo abituati e che poteva localizzarsi dal punto di vista geografico nell'attacco di una grande potenza contro un'altra potenza. Oggi la minaccia è asimmetrica, diversa, cambia in continuazione, viaggia in rete, è immediata e, soprattutto, è rivolta contro l'intero sistema. Non mira a colpire bersagli militari o politici, ma interessi commerciali, industriali, scientifici, tecnologici e finanziari. Questo porta l'*intelligence* a strutturarsi su compiti nuovi: proteggere non solo l'intero sistema, ma anche gli anelli deboli della filiera produttiva.

Tutto ciò esige un cambio di mentalità, di modi di operare e un aggiornamento continuo, specie a livello di cultura aziendale. Esige, soprattutto, una stretta interazione dell'*intelligence* con il settore privato, con tutte le difficoltà che ne possono derivare.

Le crisi che stiamo attraversando, assieme alla fisionomia industriale e commerciale della nostra epoca, inducono a considerare con molta attenzione l'idea di "guerra economica".

È principalmente dopo la fine della Guerra Fredda che i rapporti di forza tra potenze si articolano attorno a problematiche economiche: la maggior parte dei governi oggi non cerca più di conquistare terre o di stabilire il proprio dominio su nuove popolazioni, ma tenta di costruire un potenziale tecnologico, industriale e commerciale capace di portare moneta e occupazione sul proprio territorio.

La globalizzazione ha trasformato la concorrenza da “gentile” e “limitata”, in una vera “guerra economica”.

La sfida economica diminuisce gli spazi a disposizione della guerra militare, ma lo scopo ultimo, quello di accumulo della potenza e del benessere, rimane immutato.

Le strategie nazionali di *intelligence* economica, adottate recentemente da numerosi governi, riservano proprio agli operatori privati un ruolo centrale nel mantenimento della sicurezza, grazie alla dotazione di infrastrutture informatiche e del bene primario dell'era digitale: i dati.

Dalla tutela delle attività economiche private alla protezione degli interessi economici nazionali, il passo è breve.

Per *intelligence* economica si intende proprio quell'insieme di attività di raccolta e trasformazione delle informazioni, di sorveglianza della concorrenza, di protezione delle informazioni strategiche, di capitalizzazione delle conoscenze al fine di controllare e influenzare l'ambiente economico globale. È, quindi, uno strumento di potere a disposizione di uno Stato.

Ma quali sono gli attori della guerra economica?

- Gli Stati, innanzitutto, che restano i regolatori più influenti dello scacchiere economico, nonostante il loro relativo declino nella vita delle nazioni e i diversi vincoli che pesano su di loro, a partire dalle organizzazioni internazionali, come l'Unione Europea. Ciò che è davvero cambiato è che oggi gli Stati devono tener conto di numerosi *stakeholder* (ONG, istanze internazionali, imprese, media). Tuttavia, essi conservano un ruolo d'arbitro che ciascuno degli altri attori non fa che mettere in luce, sollecitando regolarmente un loro intervento.
- Le imprese che, di fronte al nuovo scenario geoeconomico ipercompetitivo, hanno adottato il controllo dell'informazione strategica come strumento di competitività e di sicurezza economica.
- La società civile: l'ampliamento dei dibattiti su questioni sociali riguardanti l'attività delle imprese stesse (alimentazione e benessere, progresso tecnico e rischi di salute pubblica, industria e ambiente, trasporto e sicurezza dei viaggiatori, tecnologia dell'informazione e libertà individuale), la massificazione e democratizzazione dell'uso di internet, il crescente coinvolgimento della giustizia nel monitoraggio dell'operato delle imprese, comportano un aumento degli

attacchi informatici contro le imprese da parte di attori della società civile. L'allargamento dei dibattiti sui rischi associati all'ambiente, sullo sviluppo sostenibile, sull'investimento socialmente responsabile, sulla responsabilità sociale d'impresa, amplifica la legittimità delle questioni sociali.

- L'infosfera: questa non costituisce una categoria di persone fisiche o morali, ma piuttosto una dinamica, ossia l'insieme degli interventi, dei messaggi diffusi tramite i media e la rete. Si tratta di uno strumento particolarmente insidioso perchè opera come una cassa di risonanza in cui si mescolano e ricombinano di continuo idee, emozioni e pulsioni emesse da un numero infinito di persone, senza un vero soggetto dominante e che tuttavia, esercita un'influenza determinante, positiva o nefasta, sugli individui e sulle organizzazioni. Lanciata nell'infosfera, una dichiarazione può avere il potere di scatenare feroci polemiche, dure reazioni politiche, crisi mediatiche, danni reputazionali a spese di imprese. Può divenire, quindi, un'arma di destabilizzazione particolarmente efficace. Non dimentichiamo che l'immagine e la reputazione di un marchio rappresentano un capitale strategico che impatta sulle attività commerciali e finanziarie delle aziende.

Ma in quali forme si esplicita la guerra economica?

Spesso la si confonde con lo spionaggio economico, che è, invece, un fenomeno difficile da delineare, seppure utilizzato come strumento di guerra economica, sia perchè le società che ne sono vittime non ne danno comunicazione, sia perchè è difficile da circoscrivere giuridicamente e, quindi, da denunciare.

Una forma di guerra economica più praticata è quella delle acquisizioni di imprese, che possono portare a vere e proprie forme di accerchiamento di industrie su un dato territorio, tramite operazioni che rispondono a motivazioni di carattere finanziario, economico e tecnologico al tempo stesso

Un'ultima forma di guerra economica, anche questa particolarmente diffusa e insidiosa, è il *lobbying*, ovvero una strategia di influenza che punta direttamente ai decisori pubblici tramite un'azione di influenza nella elaborazione delle norme. I nostri Stati nazionali sono particolarmente segnati dal problema della proliferazione di norme e, per un'azione di *lobbying*, è assolutamente strategico partecipare e influenzare il processo di elaborazione, di interpretazione o

applicazione delle misure legislative e, in generale, influenzare direttamente o indirettamente, ogni intervento o decisione dei poteri pubblici. L'influenza è il cuore del commercio internazionale, di conseguenza, l'avvicinamento ai centri decisionali è divenuto un passaggio obbligato della competizione commerciale.

In generale, tutte queste pratiche rispondono a una strategia di influenza: le comunicazioni di influenza sono anche le più difficili da identificare e da combattere dal momento che sono perfettamente legali: questa è la "guerra dell'informazione". Una guerra basata su principi semplici, ma nefasti nella loro combinazione, come:

- l'argomento morale, quindi la possibilità di indurre una crisi facendo leva su un'argomentazione etica;
- l'offesa al politicamente corretto, tramite la rottura degli schemi culturali e psicologici del momento;
- la scelta dei bersagli, nel senso che più il capitale di legittimità degli attori è debole e più l'attacco informativo porvocherà una escalation mediatica;
- la notorietà degli attori;
- il criterio di opportunità o la risonanza dell'ambiente.

Lo sconvolgimento del sistema competitivo delle economie occidentali non è un fenomeno passeggero. Un numero crescente di potenze (Cina, India, Brasile, Turchia, Iran, Russia) condiziona i rapidi mutamenti della concorrenza internazionale. La conquista dei mercati esteri prevale, il più delle volte, su una migliore strutturazione dei mercati nazionali. Ciò prova come una strategia di potenza influenza in maniera decisiva il contesto della competizione economica. I nuovi partecipanti alla competizione internazionale hanno una diversa visione della dialettica tra potenza e mercato, e il mercato è visto come lo strumento principale per accrescere la potenza. Una visione che ha recuperato i principi di base dell'economia politica, secondo la quale il mercato è il solo mezzo per raggiungere la potenza e non l'inverso, e che ha rivelato, in numerosi casi (pensiamo all'utilizzo dell'energia come arma di contrattazione e ricatto da parte della Russia di Putin, nel 2009), le carenze degli schemi di interpretazione degli economisti liberali, la cui analisi si concentrava sugli effetti della

deregolamentazione, sulle fusioni o le speculazioni finanziarie intorno al calcolo dei prezzi del gas, ma non al possibile utilizzo del commercio del gas come arma di potenza.

Il processo di globalizzazione è irreversibile e abbastanza indipendente da quello che fanno i governi. Ma una cosa è la globalizzazione, un'altra l'ideologia del mercato libero globale che, se da un lato produce un più alto tasso di crescita di ogni altro sistema, dall'altro non ha riguardi ai modi in cui è distribuita. Del resto, l'argomento che la massima crescita capitalistica distribuisca le risorse in maniera ottimale non è mai stato convincente. Persino Adam Smith credeva che c'era qualcosa che il mercato non poteva o non doveva fare.

Nella storia, l'evoluzione bilanciata dell'industria mondiale è stata prodotta non dal liberalismo, ma dal suo contrario. Stati Uniti e Germania, nel XIX secolo, divennero paesi industrializzati perchè protessero le loro industrie finchè non furono in grado di competere con l'economia dominante, che era quella britannica. Oggi le teorie economiche neoclassiche sono in discredito perchè il sistema si è rotto a causa dello scarso controllo delle procedure degli investimenti e del flusso finanziario internazionale.

Oggi assistiamo più che mai al contrasto tra le forze del capitalismo, che tendono a rimuovere ogni ostacolo, e le forze politiche che operano attraverso gli Stati nazionali e che sono costrette a regolare queste procedure. Le leggi dello sviluppo capitalistico sono semplici: massimizzare l'espansione, il profitto, l'incremento di capitale. Ma le priorità dei governi sono, per loro natura, differenti e, quindi, conflittuali. Inoltre la dinamica dell'economia globale è tale da non garantire la stabilità dei suoi protagonisti.

Il sistema degli Stati e quello dell'economia, che oggi coesistono e devono adattarsi, sono in costante tensione, ma se non esistesse una relativa stabilità degli Stati, si accrescerebbe l'instabilità di un mondo organizzato secondo le linee dell'economia transnazionale. Il problema non è se i governi possono controllare le *corporations* internazionali all'interno dei loro confini. Il problema vero è il controllo globale: quando le imprese e i governi entrano in conflitto, questi ultimi devono negoziare come se avessero a che fare con degli Stati.

Ma la globalizzazione, così come le religioni e le culture, è solo una risposta semplificata ai conflitti di oggi e alle sfide alla sicurezza. La globalizzazione ha sicuramente ridotto, dalla fine del XX secolo, l'importanza della forza militare, mentre la sicurezza, specie quella interna, è diventata un bene pubblico globale. Nell'era dell'informazione, dell'interdipendenza e dei "beni pensanti su quelli pesanti", la forza militare rende meno e costa di più. La competizione economica, tecnologica e soprattutto comunicativa è più importante e condizionante della forza militare.

La stessa globalizzazione dell'informazione ha contribuito a cambiare il carattere della guerra, rendendo decisivo il ruolo dell'opinione pubblica. Nel breve termine, la geoinformazione è divenuta più importante della geoeconomia: gli effetti sono immediati e non sempre controllabili. Anche questo è un fenomeno del dopo Guerra Fredda.

In questo contesto, l'economia non è più uno strumento della sicurezza, come avveniva nella Guerra Fredda, ma, al contrario, quest'ultima si è messa al servizio dell'economia per creare le condizioni migliori per l'espansione e la protezione della globalizzazione. La natura della sicurezza dipende dalla situazione di ciascun Paese e cambia da regione a regione in funzione del livello di globalizzazione delle diverse aree.

Di conseguenza, è lo stesso processo di globalizzazione a rendere necessaria l'economia politica e rilanciare nuovamente un dibattito che sembrava superato, secondo il quale il mercato è il mezzo per raggiungere la potenza e non il contrario, e diviene strumento delle politiche di potenza nella globalizzazione degli scambi. L'accrescimento di potenza attraverso l'espansione economica è il motore dei nuovi Stati emergenti.

Eppure l'attuale contesto economico deve fare i conti con le nuove strategie offensive che minano la base industriale dell'economia di mercato mettendo in luce le politiche predatorie di quella che può definirsi una vera guerra economica.

È in questo contesto che si può affermare che tutte le imprese, indipendentemente dalla loro dimensione, subiscono i danni derivati dalla mancanza di una cultura

della sicurezza economica alla quale solo l'utilizzo dell'*intelligence*, come strumento di analisi della concorrenza predatoria, può sopperire.

Interpretare la nozione di sicurezza nazionale ricomprendendovi anche la tutela degli interessi nazionali comporta che i servizi di informazione e sicurezza possono essere chiamati a operare per proteggere le grandi imprese, o comunque le imprese di rilevanza strategica, quelle che i francesi chiamano "imprese di rilevanza nazionale" o "campioni nazionali". Queste imprese spesso, ma non sempre, sono già dotate di proprie organizzazioni informative o di sicurezza per sopravvivere a una competizione fattasi più impegnativa.

Tuttavia, quello dell'*intelligence* economica è un campo in cui le regole tra i servizi dei vari Paesi sono più elastiche ed è difficile parlare sia di nemici che di amici, ma piuttosto di competitori e concorrenti. Un campo ancora in divenire e, per quanto riguarda lo sviluppo di una *intelligence* economica europea, siamo ancora in una fase embrionale.

LA CULTURA DELL' INTELLIGENCE ECONOMICA IN FRANCIA

Le tensioni che soggiacciono agli scambi internazionali rilevano l'importanza dei fattori culturali nella guerra economica e obbligano le imprese, per il loro stesso sviluppo, ad integrare la conoscenza delle scienze al loro interno.

La Francia ha impiegato molto tempo per definire una propria cultura nel campo dell'*intelligence*. La parola francese *renseignement* ha avuto, fino al secolo scorso, una connotazione negativa. L'élite politica considerava questa attività degradante assimilandola alle pratiche di bassa polizia.

Solo dopo la prima Guerra del Golfo il governo francese ha sentito la necessità di avviare alcune riforme dei servizi esterni e di quelli interni, grazie anche a un consenso politico costruttivo. Si è trattato di un percorso riformatore che ha riguardato problematiche di sicurezza in senso stretto che non hanno tenuto in debito conto il ruolo decisivo che la finanza e i mercati hanno assunto oggi nel determinare il futuro degli Stati e delle popolazioni, in un contesto offensivo che non vede come protagonisti i soli paesi occidentali.

Le principali problematiche che si sono poste alla *élite* politica francese hanno riguardato l'utilizzo del *renseignement* per accrescere la potenza nazionale e il come utilizzare le pratiche offensive della guerra dell'informazione restando all'interno delle regole democratiche.

Oggi, la gestione dei conflitti legati all'informazione si è fatta più complessa per la mancanza di strategie in grado di gestire e controllare i mercati virtuali e il mondo immateriale rappresentato da Internet e dalle nuove armi capaci di influenzare le opinioni pubbliche.

Christian Harbulot ci aiuta a riflettere e capire, nella sua ottica multidisciplinare, la natura dei rapporti di forza tra le economie nazionali mettendo in parallelo i fattori strettamente economici e quelli storici, geopolitici o culturali che riguardano la guerra economica.

Il perchè le *élite* sono state così incapaci di formulare una dottrina chiara in materia, lo si deve forse ai precedenti fatti storici. Infatti, per tre volte in poco più di un secolo – nel 1815 con la successione di Luigi XVIII a Napoleone, nel 1870 con l'appoggio di Bismarck contro la Comune e nel 1940 con la collaborazione tra

Pétain e la Germania nazista – una forza nazionale preoccupata dalla presa del potere si è alleata con un Paese che aveva sconfitto la Francia sul piano militare. Ciò ha contribuito a far nascere nell'opinione pubblica una certa diffidenza nei confronti del patriottismo, svuotato di sostanza nel momento in cui il nemico veniva presentato come un alleato indispensabile. Le guerre coloniali e la Guerra Fredda poi, con il loro portato ideologico di potenza come atto di dominazione e di sostituzione dell'ideale nazionale con la solidarietà fra i popoli in lotta, ridussero la dimensione del patriottismo ai minimi termini, mentre la Guerra Fredda impose l'ideologia come griglia di lettura dominante e, come priorità, l'unità del campo occidentale contro la minaccia sovietica, ridimensionando i rapporti di forza tra le economie occidentali.

Solo l'arrivo del Generale De Gaulle a capo della V Repubblica produsse un tentativo di ridefinizione delle sfide di potenza in una prospettiva economica.

Infatti, il generale De Gaulle nel 1958, tentò di garantire un approccio omogeneo alla strategia di potenza e assicurare un miglior posizionamento della Francia sullo scacchiere internazionale, ma stentò a far passare questo discorso all'interno della società civile. Propose un'alternativa alla Guerra Fredda, fondata sull'equilibrio Est-Ovest e sull'avvicinamento Nord-Sud, ma fallì questo tentativo di terza via, per il mancato sostegno internazionale (gli Stati Uniti si opposero alla ricerca di autonomia strategica), ma anche per scarsa motivazione delle *élite* francesi.

De Gaulle aveva una visione ampia ed articolata della potenza della Francia anche sul piano economico, con il saldo positivo del commercio estero, sul piano militare, con i vantaggi derivati dall'accrescimento della potenza e a livello diplomatico, con un seggio permanente al Consiglio di Sicurezza. Riguardo alla gestione del territorio, la preoccupazione principale fu la modernizzazione delle infrastrutture per attrarre investimenti stranieri.

Questa visione a senso unico non permetteva però di valutare le intenzioni degli investitori stranieri, né il bilancio dei fallimenti e delle pratiche sleali.

Se l'URSS è dunque servita a cementare il mondo occidentale, la sua morte come impero ideologico e nemico potenziale restaura l'antica natura storica dei rapporti di forza tra potenze, cioè la ricerca di supremazia sui mercati e sulle risorse e la creazione di legami di dipendenza durevoli.

L'evoluzione della situazione internazionale non smette di evidenziare l'inasprimento dei rapporti di forza economici fra i Paesi dominanti della scena mondiale, ma anche nelle zone contese per le loro risorse energetiche e minerarie. Dopo De Gaulle, nessuna riflessione sulla crescita di potenza ha completato l'approccio difensivo concepito all'indomani della Seconda Guerra Mondiale.

La Storia dimostra però che, fino alla Restaurazione, esisteva nelle *élite* una percezione del ruolo dell'economia nella crescita di potenza, il cui simbolo era il modello di sviluppo del Regno Britannico basato sul commercio. La lucidità francese sulla realtà dei rapporti di forza economici si perde dopo il 1815, quando il dispositivo di resistenza applicato da Napoleone per far fronte all'offensiva commerciale britannica viene smantellato. La strategia d'influenza di Londra, basata sulla propaganda del libero scambio, porta i suoi frutti con l'ascesa al potere del futuro Napoleone III: sarà lui a firmare, nel 1860, il trattato di libero scambio con l'Inghilterra contro l'opposizione degli ambienti industriali francesi. Il liberalismo come base fondamentale dell'economia di mercato si sostituisce a una visione realista dei rapporti di forza economici per quasi un secolo.

Questa tendenza alla concettualizzazione della guerra economica in tempo di pace legittima così i numerosi lavori realizzati dal 1997 dalla Scuola di Guerra Economica a Parigi. Inoltre, la perdurante mancanza di competenza sull'argomento in Francia, ha portato, alla fine del 1988, Thierry Gaudin, Direttore del Centro di prospettiva e valutazione (CPE) del Ministero della Ricerca e Jean-Pierre Quignaux, Segretario generale dell'Associazione per la Diffusione dell'Informazione Tecnologica (ADITECH), a finanziare uno studio sulla guerra economica in un momento in cui la situazione economica internazionale ne avvalorava la legittimità.

Quando alla fine del 1988, Harbulot decise di pubblicare per la prima volta *Techniques offensives et guerre économique*, in un periodo in cui tutte le analisi internazionali vivevano ancora al riparo concettuale del muro di Berlino, parlare di guerra economica sembrava un abuso di linguaggio. Quello stesso muro, che aveva rallentato la diffusione delle nuove tecnologie nel tessuto industriale, è riuscito a

dissimulare per più di trent'anni la storia dei popoli, il radicamento delle culture e i particolarismi nazionali. In seguito al suo crollo la visione binoculare del nostro mondo si è bruscamente offuscata. Di conseguenza, si è dovuto ripensare la geopolitica del nostro mondo e l'analisi degli scontri economici, ed è in questa prospettiva che il lavoro di Christian Harbulot acquista particolare rilievo, perché propone una retrospettiva che dimostra che bisogna riprendere le ricerche in questo campo per valutare le conseguenze dell'attualità e permettere di anticipare il futuro, facendo in modo che alcuni eventi non si verifichino.

Harbulot esorta a prendere consapevolezza del pericolo: nel mercato mondiale, in cui vige una competizione a 360 gradi, nessuno può concedersi il lusso di combattere una guerra di reazione.

Eppure in Francia, sottolinea Harbulot, predomina ancora una volontà di non-aggressione concorrenziale che non è certamente favorevole in termini di competitività e di creazione di posti di lavoro, a causa anche di modalità di trasmissione delle conoscenze sulla guerra economica improvvisate e per lo più verbali.

La mondializzazione degli scambi sta cambiando la natura della guerra economica. Questo nuovo stato di cose dà alla cultura dell'*intelligence* nel suo insieme un'importanza strategica straordinaria, tanto più che l'informazione è un capitale con una resa a lungo termine: oltre a essere un fattore di produzione, infatti, è anche un'arma offensiva e dissuasiva e, l'assenza di ingegneria dell'informazione a livello delle PMI è divenuta un problema strategico. E anche se, spiega Harbulot, questa debolezza nei confronti della concorrenza straniera non è necessariamente sinonimo di sconfitta, le capacità d'azione delle imprese francesi sono rimaste a lungo comunque insufficienti.

L'apertura dei mercati nazionali agli scambi esterni ha moltiplicato le difficoltà di lettura dei fenomeni concorrenziali. Di fronte a questa rivoluzione del mercato mondiale, l'atteggiamento delle imprese francesi rimane però quello di una navigazione a vista che non si integra in una dinamica industriale nazionale.

Le misure attive di aggressione economica preoccupano soprattutto i settori strategici degli armamenti o dell'energia atomica, mentre la maggior parte degli attori economici ha una percezione troppo passiva di questo tipo di pericolo.

CHRISTIAN HARBULOT E LA CREAZIONE DELLA “INTELLIGENCE ECONOMICA”

In Francia Christian Harbulot è stato il primo autore ad interessarsi di *intelligence* economica con delle tesi che hanno acceso il dibattito sull'importanza del tema dal momento che la presa di consapevolezza dei mutamenti nel contesto internazionale non sembrava più rimandabile e, con essa, la riconosciuta priorità delle questioni economiche su quelle militari.

Gli scritti di C. Harbulot sono dei veri e propri saggi sulla natura degli scontri economici scritti con l'obiettivo di convincere i responsabili politici che uno sfruttamento offensivo dell'informazione è un fattore chiave per il successo di un Paese.

Attraverso un'analisi comparativa delle culture, Harbulot ha spiegato perché certi popoli si sono mobilitati affrontando gli aspetti conflittuali dell'economia di mercato e altri no, facendo propria la tesi secondo cui il capitale informativo è al tempo stesso un fattore di produzione ma anche un'arma offensiva, oltre che dissuasiva.

Egli dimostra come l'economia giapponese sia all'avanguardia rispetto a quella americana e, naturalmente francese, proprio perchè in grado di sfruttare le potenzialità delle attività di *intelligence* nel settore. Il Regno Unito, gli Stati Uniti, la Germania, la Francia e il Giappone hanno sviluppato un proprio modello culturale di economia di mercato. In particolare, Harbulot ritiene che la Germania e il Giappone hanno fatto dell'informazione e dell'*intelligence* delle leve d'azione economica e attuino le politiche economiche più offensive e più efficaci perché basate su strategie concertate tra le imprese private o pubbliche, tra le amministrazioni e le reti bancarie. Le imprese di questi paesi hanno ottimizzato la propria redditività riducendo lo scarto tra l'informazione e l'*intelligence*, tra le pratiche aperte e le pratiche chiuse, tra quello che è accessibile a tutto il mondo e quello che è segreto, passando dall'informazione - conoscenza all'informazione - azione, cioè informazione utile per l'*intelligence*.

Harbulot accusa più volte il potere politico francese di non aver dato la giusta importanza alla “guerra economica” rischiando, così, la perdita e il controllo della

propria indipendenza economica di fronte alla massiccia crescita delle economie asiatiche, basata, questa sì, su regole non dette di guerra economica.

Da parte francese, la completa ignoranza delle potenzialità offensive dell'ingegneria dell'informazione sarebbe la causa della scarsa competitività delle imprese.

Né vale il concetto di "difesa economica" quando è inteso nel solo senso militare del termine. Volendo sintetizzare con le parole di Luttwak:

la coesione di una nazione non nasce più dalla paura di una minaccia militare ma da una minaccia economica, in un contesto in cui diminuisce l'importanza data alle alleanze militari e prevalgono le priorità geoeconomiche.

In Francia, insomma, bisognava ancora convincere le *élite* al potere dell'esistenza e importanza della "guerra economica".

Il termine "guerra economica" appare fin da subito particolarmente forte e radicale, specie in autori come Bernard Esambert che paragona la perdita di occupazione, di ricchezza e del tenore di vita di un Paese al disastro di una guerra *tout court*. Eppure, anche per questo autore, come per Harbulot, l'argomentazione che sta alla base dei successi economici di un Paese si fonda sul concetto di "cultura" intesa come un'arma che alcuni paesi usano meglio di altri: è con la sua forza culturale che viene spiegato il dinamismo economico del Giappone, come pure la capacità economica della Germania. L'economia francese, invece, giocava sulla difensiva.

Tuttavia, il vocabolario suggerito da Harbulot, e relativo a concetti quali "cultura del combattimento", "scontro economico" e "guerra economica", non convince in quanto ritenuto troppo radicale. Fu grazie al lavoro condotto assieme a Philippe Baumard che si giungerà alla sostituzione del termine "scontro" o "guerra" con quello di "*intelligence*". L'uso del termine *intelligence* risulterà dell'incrocio delle definizioni francesi della "*surveillance*" e della "*veille*" e delle definizioni anglosassoni e svedesi del concetto di *intelligence*, inteso nel senso di ragionamento, pianificazione, capacità di stabilire relazioni tra i diversi elementi, o più banalmente, attività operativa di raccolta di informazioni. Ma dal punto di vista

dell'*intelligence* economica, abbiamo a che fare con una categoria nuova nel campo della geopolitica economica, che esprime le nuove esigenze di collaborazione tra settore pubblico e privato.

P. Baumard proporrà una metodologia per la creazione di un sistema di *intelligence* dell'impresa per poi costruire, insieme con Harbulot, una lettura comune delle poste in gioco legate alle nuove forme di concorrenza, basandosi sugli approcci offensivi dell'informazione. Infatti, le tesi di Harbulot che troveranno più ascolto e che meglio descrivono la situazione francese, si basano sugli elementi di cultura sovversiva nella guerra economica.

Le analisi di Philippe Baumard sono molto vicine a quelle di Harbulot, specie per quanto riguarda il lavoro sui cambiamenti terminologici del termine "*intelligence*": dal concetto di "sorveglianza dell'ambiente" a quello di "intelligence dell'ambiente", a sottolineare una prospettiva di maggiore interazione tattica e strategica dell'informazione.

Diversi altri autori si sono interrogati sulla ambiguità del termine *intelligence* che, ad esempio, nell'uso britannico trova un senso più ampio della parola rispetto al senso americano. Inoltre, le stesse difficoltà di traduzione contribuiscono a questa confusione. La parola francese "*intelligence*", ad esempio, fa riferimento quasi esclusivamente ad una facoltà umana, all'intelligenza di un individuo e non alle attività di raccolta di informazioni di un'agenzia governativa o di un'impresa industriale. La parola francese *renseignement*, si applica alle attività delle agenzie di sicurezza nazionale e non a quelle delle imprese private o di un gruppo sociale: esprime il prodotto, l'informazione che è stata raccolta nell'ambiente e, tacitamente fa riferimento ai servizi segreti.

Philippe Baumard lavora ai problemi semantici e alla difficoltà di comprensione e di utilizzo del termine in Francia in rapporto ai termini di "*veille*" e di "*renseignement*". Baumard tenterà di rinnovare l'immagine della "veglia" e della "sorveglianza" nelle imprese sfruttando il concetto anglosassone di *intelligence*, ma sarà l'incontro con C. Harbulot, a cui pure contestò l'utilizzo del termine francese di *renseignement*, preferendogli quello di *intelligence*, così come l'espressione di "*intelligence économique*" rispetto a quella di "scontro economico", a portare all'integrazione dell'espressione "*intelligence économique*" nel 1992, nel dibattito

sull'adattamento delle azioni pubbliche in relazione ai problemi posti dalla gestione dell'informazione.

È così che lo stile e i termini si fanno più moderati e vicini al lessico utilizzato dalle amministrazioni dello Stato.

Il progressivo sviluppo di una semantica sull'argomento ha accompagnato una comprensione dei fatti appropriata alla maturità dei tempi: la funzione di "veglia" è stata molto utile ai francesi interessati all'argomento, permettendo il passaggio al successivo concetto di *intelligence* economica, intesa come informazione valutata, interpretata e utilizzata, anche in senso offensivo, dall'impresa.

Mentre P. Baumard sottolineava il progresso degli Stati Uniti sul tema con un'intensa proliferazione di scritti e con una comunità di *intelligence* economica americana strutturata attorno agli ex membri dei servizi di *intelligence* riuniti nell'associazione SCIP, insieme al rinnovato interesse dell'Università sull'argomento e con giornalisti che confondono sempre meno la "business intelligence" con lo spionaggio, anche in Francia, le argomentazioni di C. Harbulot sono state decisive per l'avvio di proposte di azione che saranno sottoposte ai più alti livelli dello Stato.

LE PROPOSTE D'AZIONE DEL RAPPORTO MARTRE: LA TERZA VIA PER LA POLITICA INDUSTRIALE FRANCESE

Tra il 1992 e il 1994 l'espressione *intelligence* economica entra ufficialmente nel dibattito pubblico sulla competitività nazionale insieme alla richiesta di un intervento pubblico in materia.

Si deve a Jean- Louis Levet, Capo del Servizio di sviluppo tecnologico e industriale al Commissariato Generale del Piano dal 1992, la possibilità di trasformare le riflessioni di Harbulot e Baumard in un Rapporto ufficiale, convinto della necessità di una revisione profonda dei rapporti tra lo Stato e l'industria capace di cogliere le nuove opportunità create dalle evoluzioni tecnologiche e dalla globalizzazione, così come della necessità per la Francia di attuare una nuova politica di concorrenza economica offensiva su tre fronti: quello dell'utilizzo delle risorse nazionali; dell'utilizzo di nuove strategie per nuove forme di protezionismo e di nuove forme di intervento dello Stato nell'economia, il tutto all'interno di una strategia concertata sul lungo periodo.

Harbulot e Baumard definiranno i temi da affrontare:

- riflettere sul modo di incoraggiare l'*intelligence* economica a livello di impresa;
- studiare i sistemi di *intelligence* economica stranieri;
- sviluppare dei saperi scritti sull'*intelligence* economica;
- elaborare dei contenuti pedagogici rivolti all'insegnamento universitario di livello superiore e incoraggiare la condivisione di esperienze tra operatori del settore;
- lanciare, infine, una riflessione nazionale in seno alle amministrazioni, mediante misure governative di sviluppo della funzione di *intelligence* economica.

La collaborazione di Harbulot con Baumard ha consentito un lavoro comune di definizione degli assi di lavoro del gruppo del Piano, il cui obiettivo è stato sia di ordine metodologico, cioè riunire le discipline dell'ingegneria dell'informazione, sia di ordine politico, cioè rimediare alla mancanza di un dispositivo francese di *intelligence* economica.

Inoltre, la integrazione di Harbulot in diversi gruppi di lavoro del Piano, ha sancito il rafforzamento della Aditech che, da semplice associazione, diverrà nel maggio del 1992, con decreto ministeriale, Agenzia di Diffusione dell'Informazione Tecnologica (ADIT), posta sotto la doppia tutela del Ministero degli Affari Estri e del Ministero della Ricerca e dello Spazio.

All'interno del Rapporto, sotto la direzione di Henry Martre, ex delegato generale per l'armamento, vede la luce anche un gruppo di lavoro specificatamente dedicato ai temi dell'intelligence economica, a cui collaboreranno sia Baumard, per quanto riguarda la parte di analisi comparativa dei sistemi di intelligence economica nel mondo, sia Harbulot, per quanto riguarda il tema della riflessione nazionale.

Il Rapporto, pubblicato nel 1994 su *La Documentation Française*, ha rilevato come le imprese francesi si siano trovate ad operare in un ambiente sempre più complesso e dalle dinamiche imprevedibili che richiedevano la dotazione di sistemi di *intelligence* economica al fine di accrescere la gestione strategica dell'informazione, le potenzialità economiche e i posti di lavoro. Verrà ribadito il significato dell'*intelligence* economica, intesa come l'insieme delle azioni coordinate di ricerca, di trattamento, di distribuzione dell'informazione utile agli attori economici, tutte azioni condotte con le garanzie di protezione necessarie alla preservazione del patrimonio di impresa, nelle migliori condizioni di qualità, di termini e di costi.

Grazie al lavoro di Harbulot, per la prima volta fa la sua comparsa, in un documento ufficiale, il termine e la definizione di *intelligence* economica.

È evidente, in tutto il Rapporto, l'impostazione tracciata da Harbulot, che intende l'*intelligence* economica come attività e non come tipologia di informazione, così come per attori economici protagonisti, le imprese.

Le fonti, invece, restano aperte, negando l'argomentazione che vuole l'*intelligence* economica occupata in azioni al limite della legalità.

Tuttavia, è proprio in relazione alla maggiore reperibilità di fonti aperte che emergeranno alcuni aspetti problematici legati all'*intelligence* economica, in particolare alla distribuzione e alla protezione del dato: la diffusione di dati all'interno dell'impresa diventa di fondamentale importanza quando si trasforma

in fuga di notizie, rischio che aumenta nel mondo sempre più interconnesso di oggi.

Il Rapporto esorta lo Stato ad agire in fretta e formula quattro grandi proposte:

- diffusione della pratica nelle imprese;
- ottimizzazione dei flussi di informazione tra settore pubblico e privato;
- ideazione di banche dati;
- mobilitazione del mondo dell'istruzione e della formazione.

È presente, in tutto il Rapporto, la consapevolezza che il problema è innanzitutto politico così come la consapevolezza che ragionare secondo le categorie dell'*intelligence* economica significa cambiare lo sguardo sull'economia:

“L'*intelligence* economica insieme alla volontà di imporre un orizzonte di comprensione allargato all'impresa, a un ente o a una nazione, risponde a un bisogno urgente di comprendere l'economia in un altro linguaggio rispetto a quello, riduttivo, della semplice competitività. La questione è politica e necessita di una presa di coscienza dei dirigenti, poichè essa riguarda uno sguardo sull'economia che non è neutro”.¹

Il Rapporto del gruppo presieduto da Henry Martre realizza la sintesi delle riflessioni di C. Harbulot e di P. Baumard e propone delle chiavi di comprensione del mondo. Esso ufficializza una rappresentazione particolare dei rapporti tra Stati sulla scena internazionale, in cui questi ultimi competono utilizzando ogni colpo lecito: il fine giustifica i mezzi e soprattutto giustifica il ripiegamento delle azioni dei servizi di *intelligence* verso l'economia.

Pensata in termini di sistemi, di reti di attori, di intenti, di influenza, di coordinamento di centri decisionali, questa visione gioca sulle paure derivanti dall'invisibilità delle minacce. La posizione centrale dello Stato, garante della coesione nazionale, è confermata, così come pure l'accento sull'importanza dell'unità e della coesione nazionale, prendendo ad esempio il Giappone e la Svezia.

¹ H. Martre (gruppo presieduto da), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, 1994.

La Francia potrà controllare il suo avvenire solo collettivamente e pertanto dovrà rimediare all'assenza di interazioni tra il settore pubblico e il settore privato superando la consueta posizione difensiva. L'obiettivo è mobilitare la classe politica sulla posta in gioco del controllo e dell'utilizzo dell'informazione come arma di dominazione.

Le accuse di Harbulot sulla mancata preparazione della Francia alla "guerra economica", si legano alla condanna di politiche ostinate a credere che la costruzione europea sia una risposta sufficiente al patriottismo economico francese.

Egli definisce il patriottismo economico come un sistema di valori a tre dimensioni: una dimensione culturale che fa riferimento alle radici del sistema di produzione; una dimensione conflittuale che fa riferimento ai rapporti di forze concorrenziali; una dimensione temporale che fa riferimento all'evoluzione dei progressi tecnologici.

Per passare da una cultura chiusa e individuale, ad una cultura aperta e collettiva dell'informazione, egli propone la creazione di uno strumento di *intelligence* economica che risulti dalla concertazione degli attori privati e pubblici.

Per Harbulot, l'*intelligence* economica è la ricerca e l'interpretazione sistematica dell'informazione accessibile a tutti, con l'obiettivo di conoscere le intenzioni e le capacità degli attori. Essa ingloba tutte le capacità di sorveglianza dell'ambiente concorrenziale (protezione, veglia, influenza) e si distingue dall'*intelligence* tradizionale per la natura del suo campo di applicazione (informazione aperta), per la natura dei suoi attori (calati in un contesto di cultura collettiva dell'informazione), per le sue specificità culturali (ogni economia nazionale genera un modello specifico di *intelligence* economica), rappresentando il tutto secondo uno schema di *intelligence* economica a tre livelli: quello delle imprese, il livello nazionale e quello internazionale.

In generale, il Rapporto verrà giudicato timido nelle misure proposte, ma più innovativo nel vocabolario utilizzato: introduce ufficialmente, infatti, il nuovo termine di "*intelligence* economica" e una diversa visione del reale, con l'obiettivo

di generare un cambio di mentalità che giustifichi l'urgenza dell'avvio di un programma di azione governativa.

Il Rapporto si proponeva lo scopo di migliorare le capacità offensive e difensive dell'*intelligence* economica sia pubblica che delle imprese.

Proprio per dare seguito a queste raccomandazioni, Martre promosse nel 1995 la creazione del *Comité pour la Compétitivité et la Sécurité Economique* (CCSE), con compiti simili a quelli del *National Economic Council* americano. La costituzione del CCSE ha potenziato notevolmente l'*intelligence* economica francese, che poteva già vantare il fatto di aver fornito tempestivamente al governo francese notizie – ricevute da fonte del Dipartimento del Tesoro USA, all'inizio degli anni Settanta – relative all'abbandono del *gold standard* e alla svalutazione del dollaro.

Inoltre, l'*intelligence* economica francese, oltre che essere caratterizzata da una stretta collaborazione e fiducia fra il pubblico e il privato, ha anche una struttura fortemente centralizzata, che gli permette rapidità di reazione e anche una notevole disinvoltura nell'acquisizione di informazioni riservate.

La flessibilità del sistema è realizzata con il coinvolgimento nel "Dispositivo di *intelligence* economica" dei livelli territoriali.

Da parte sua, C. Harbulot è stato, insieme a P. Baumard, uno dei protagonisti, tra il 1990 e il 1992, della costruzione dell'*intelligence* economica francese, sostenuto dalla convinzione che il contesto internazionale fosse determinante nella creazione di nuovi rapporti tra Stato e imprese e che la retorica sulla sicurezza che operava oltre Atlantico, insieme alle incertezze politiche ed economiche legate alla costruzione comunitaria, avessero già preparato il terreno al cambiamento.

LA GUERRA COGNITIVA E IL CONTROLLO DELL'INFORMAZIONE NELLA INTERPRETAZIONE DI CHRISTIAN HARBULOT

Lo sviluppo della società dell'informazione ha modificato profondamente il quadro dei conflitti. Secondo analisti americani come John Arquilla e David Rundfeldt, esperti della guerra in rete (*netwar*) alla Rand Corporation, non è più chi ha la bomba più grossa che prevarrà nei conflitti di domani, ma chi racconterà la storia migliore.

In quest'ottica, gli americani hanno parlato, fin dal 1997, del concetto chiave di *information dominance*. Definita come il controllo di tutto quanto è informazione, questa dottrina avrebbe la vocazione di plasmare il mondo attraverso l'armonizzazione delle pratiche e delle norme internazionali sul modello americano, col fine di mettere sotto controllo gli organi decisionali.

Basti pensare, osservano gli studiosi, come all'epoca della invasione del Kuwait l'opinione pubblica americana si era mobilitata a seguito di un processo disinformativo pianificato a livello militare o, più precisamente, a livello di guerra psicologica. I processi di manipolazione dell'informazione permettono di marginalizzare determinati fatti e perciò il dominio dell'informazione è divenuto una priorità per la strategia americana.

Pensiamo a come la guerra in Iraq abbia evidenziato l'importanza che la manipolazione dell'informazione ha assunto nelle relazioni internazionali. Le accuse avanzate da G. W. Bush contro Saddam Hussein riguardo l'esistenza di armi di distruzione di massa è divenuta un caso di scuola nella storia della disinformazione.

D'altra parte, non bisogna trarre erronee conclusioni riguardo ai modi di condurre la guerra cognitiva: spesso si commette l'errore di confondere la disinformazione o peggio la manipolazione e distorsione vera e propria dell'informazione per ingannare l'avversario o l'alleato, con la produzione di conoscenze concepite per orientare le regole di condotta.

A tal proposito Harbulot ha sottolineato il ruolo profondamente innovativo sul piano strategico della guerra informativa e le implicazioni che questa determina sulle imprese.

Naturalmente l'intento di Harbulot era quello di utilizzare la guerra cognitiva per tutelare gli interessi delle imprese economiche francesi nei confronti della concorrenza americana. Infatti, se i conflitti, dalla guerra del Golfo al Kosovo, hanno dimostrato la schiacciante superiorità dell'*intelligence* militare americana su un teatro di operazioni all'estero, che margine di manovra rimane oggi ai responsabili dei servizi d'*intelligence* in Europa occidentale per difendere gli interessi geoeconomici del loro paese contro gli interessi americani? La risposta di Harbulot è netta: un margine sempre più stretto, per non dire una situazione di paralisi quasi totale, in alcuni casi.

Affinché questo divario venga superato è necessario modernizzare la riflessione di Sun-Tzu, del Komintern e di Mao ma, soprattutto, quella di Winston Churchill che è stato il primo capo di governo occidentale ad aver orchestrato una guerra dell'informazione contro la Germania nazista (*il Piano Jaël*). In materia di disinformazione, egli rappresenta infatti il genio britannico che inganna il nemico sulle date e i luoghi di sbarco.

Naturalmente, la mancanza di disposizioni giuridiche riguardanti la manipolazione della conoscenza determina gravi preoccupazioni per la sicurezza economica delle imprese europee che devono, di conseguenza, dotarsi di tecniche capaci di gestire strategicamente le informazioni economiche.

È proprio alla luce delle scelte politico – militari americane che la strategia francese ha sentito la necessità di definire in modo rigoroso cosa sia la guerra informativa. L'espressione usata nel contesto strategico francese è quella di "guerra cognitiva", definita come la capacità di utilizzare la conoscenza a scopo conflittuale.

In particolare, la Scuola di Guerra Economica francese riconosce nella guerra cognitiva uno scontro tra diverse capacità di ottenere, produrre e/o ostacolare determinate conoscenze, secondo rapporti di forza contraddistinti dal binomio "forte contro debole" o, inversamente, da quello di "debole contro forte".

I numerosi esempi che ci vengono dal mondo dell'impresa testimoniano che l'innovazione in questo campo non si trova sempre necessariamente dalla parte del più forte. Naturalmente gli Stati Uniti rappresentano il principale artefice del pensiero cognitivo del "forte contro il debole", come esempio di difesa della loro

posizione di superpotenzia, sia sul piano militare che su quello informativo. Nel modo di orientare la propria e l'altrui condotta da parte di questo Paese, c'è una completa acquisizione dell'importanza della guerra cognitiva come capacità di percezione dell'immagine delle singole potenze da parte dell'opinione pubblica mondiale, argomento di peso nella ricerca di legittimità che una democrazia deve acquisire in ambiti nazionali e internazionali. Gli Stati Uniti da sempre, ma in special modo dopo i fatti dell'11 settembre, hanno alimentato la legittimità della loro politica enfatizzando la difesa della democrazia e il bisogno di sicurezza globale come motivi per combattere le forze antidemocratiche.

Nel contesto attuale di fortissima competizione, la destabilizzazione gioca un ruolo fondamentale. Prendiamo - precisa Harbulot - un esempio entrato nel costume della guerra economica: una multinazionale decide di bloccare un concorrente nella realizzazione di un progetto in un'economia emergente.

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

- individuazione dei punti deboli del concorrente nella zona in questione (le debolezze possono essere di varia natura: le tangenti pagate alle autorità, l'inquinamento ambientale, il mancato rispetto dei diritti umani). Tutte le informazioni raccolte devono essere verificabili e non devono dare luogo a interpretazioni fallaci.
- Scelta della procedura d'attacco attraverso l'informazione: se si prende in considerazione l'aspetto cognitivo, si può immaginare il seguente scenario. Il consigliere addetto a questa funzione fa versare dei fondi a una fondazione privata sostenuta dalla ditta. All'interno di questa fondazione, un uomo di fiducia utilizzerà questo denaro indirizzandolo verso un'ONG che si è posta come obiettivo la protezione dell'ambiente. La manovra consiste poi nel sensibilizzare l'ONG riguardo a questo dossier, comunicandole, indirettamente, delle informazioni verificabili (quindi non manipolate) sulle malefatte della multinazionale concorrente. L'ONG diffonde attraverso il suo sito internet messaggi negativi contro il progetto del concorrente. La catena cognitiva è così creata. In seguito si tratta di saperla attivare consapevolmente per destabilizzare il bersaglio.

Il punto di forza dell'attacco cognitivo non è ingannare o disinformare, ma alimentare una polemica pertinente appurata per mezzo di fatti oggettivi. Il livello della cospirazione si limita all'installazione e all'attivazione della catena informativa. Ma più la polemica è "fondata", meno è facile dimostrare, anche solo teoricamente, la cospirazione.

È evidente che la diffusione delle nuove tecnologie informative abbiano esasperato la dimensione concorrenziale e agevolato la guerra cognitiva determinando, dicono gli analisti francesi, una conflittualità inedita persino rispetto alla Guerra fredda.

L'informazione entra a far parte dell'arte della guerra come arma in grado di far vincere o perdere un conflitto, militare o economico che sia.

Si tratta di cambiamenti che impongono una rivoluzione culturale.

La guerra psicologica, poi, è una delle principali forme di guerra dell'informazione, la più sofisticata perché si affida, innanzitutto, all'intelligenza umana nella sua capacità di comprendere le possibili azioni di successo, per mezzo, naturalmente, del controllo dei mezzi di comunicazione.

Poco praticata e conosciuta in Francia, la guerra psicologica è rimasta lontana dalle preoccupazioni dei militari che, il più delle volte vi si sono imbattuti sotto la pressione degli eventi o degli avversari, come avvenuto in Indocina e in Algeria.

La guerra psicologica utilizza tutti i metodi a sua disposizione, dalla disinformazione all'inganno, dalla propaganda all'interdizione, in scontri di natura diversa (dalla lotta al terrorismo al combattimento convenzionale, fino alla sovvenzione della pace), ed è perlopiù diretta verso l'opinione pubblica, per condizionarla o manipolarla.

L'arma psicologica non contempla l'improvvisazione, ma si appoggia su una struttura operativa organizzata e condotta da personale e organismi specializzati.

I sistemi di comunicazione civili sono giunti a un livello di prestazioni prima riservato solo alle forze governative e alle forze armate. Ciò ha provocato un effetto di massa con un conseguente abbattimento dei costi. Pertanto, se anche è prevista la conservazione di alcune capacità autonome militari, la realizzazione di sistemi informativi di difesa e intervento dipendono sempre più dai sistemi civili, il che crea una vulnerabilità che potrebbe essere sottovalutata in caso di crisi o di conflitto.

Il quadro di azione della sfera informativa è divenuto molto conflittuale perciò la guerra di informazione è diventata inevitabile e si esercita secondo la funzione di appropriazione (*intelligence*); interdizione (limitazione dell'accesso alle informazioni) e manipolazione (intossicazione).

L'*intelligence* economica è una risposta necessaria a un mondo senza più confini di tempo e di spazio, dove l'informazione è istantanea e il tempo di reazione nullo. Una riorganizzazione delle strutture attorno alla nuova dimensione assunta dal rapporto tra informazione e *intelligence*, porta a dei cambiamenti nel sistema decisionale oltre che nella gestione delle risorse umane. Una rivoluzione, in primis, culturale, che fa dell'informazione un'arma che è necessario integrare nella strategia di difesa nazionale.

MONDIALIZZAZIONE, COMPETITIVITÀ NAZIONALE E INTELLIGENCE ECONOMICA

Harbulot espone le ragioni storiche che hanno portato al nuovo utilizzo delle pratiche di *intelligence*.

In primo luogo, la mondializzazione dei rapporti di forza economici, fenomeno che risale all'epoca delle grandi scoperte. Tra il XVI e il XX secolo, durante le guerre tra imperi coloniali, le implicazioni economiche hanno trasformato la natura stessa dei conflitti, mentre la concorrenza fra le economie sviluppate ha seguito una strada paragonabile a quella dei conflitti fra nazioni. Se la moltiplicazione dei legami economici fra i Paesi occidentali dopo la Seconda Guerra Mondiale li ha costretti a restringere il ventaglio di misure protezioniste, i tentativi di normalizzazione degli scambi internazionali non hanno però soppresso le rivalità commerciali.

Tuttavia, esiste una differenza sostanziale tra i conflitti fra nazioni e la concorrenza fra economie, poiché quest'ultima non conosce alcun confine fra il tempo di pace e quello di guerra.

La mondializzazione degli scambi ha creato una ripartizione dei mercati su base locale, nazionale, regionale e mondiale, ognuno con la propria griglia di lettura caratteristica. La materializzazione del campo di battaglia economica implica fin da subito una complementarietà operativa dei diversi tipi di sapere richiesti da questi nuovi scenari. La risoluzione di problemi che intersecano dati commerciali diversificati (strategie nazionali d'impresa, dinamiche difensive regionali, procedure autonome di multinazionali) esige un approccio intellettuale e una formazione adattati ai mutamenti in corso, in Francia, secondo Harbulot, purtroppo a lungo insufficienti rispetto alle iniziative assunte in questo campo dalle altre economie concorrenti.

Inoltre, i mutamenti dell'ambiente economico interferiscono costantemente con le strategie concorrenziali delle imprese. La mondializzazione degli scambi e il lavoro in tempo reale hanno favorito la creazione di nuovi circuiti finanziari. In quest'ambiente, le frontiere legali che delimitano l'utilizzo speculativo della

moneta sono incessantemente aggirate dalla creatività sovversiva degli strateghi di borsa.

In Francia, inoltre, dopo la Seconda Guerra Mondiale, le industrie hanno preferito concentrare la loro attenzione sul successo degli Stati Uniti, fino a farne un mito culturale. Ma il modello offensivo americano presenta delle inadeguatezze culturali.

Dopo aver dominato il mondo, gli Stati Uniti registrarono una serie di fallimenti commerciali di cui sono i primi ad aver sottolineato la gravità. Allo stesso tempo, nell'arco di un decennio, una parte dell'Asia è cresciuta di quasi dieci punti percentuali nelle esportazioni mondiali. Gli analisti americani hanno preso coscienza della dimensione culturale di questo rallentamento, dovuto alla difficoltà di superare le rigidità della dottrina liberale dominante, in contraddizione totale, per esempio, con le strategie concertate fra imprese private o pubbliche, amministrazioni e reti bancarie che decidono la politica economica giapponese. La libertà di manovra nei confronti dello Stato stava diventando il tallone d'Achille degli Stati Uniti.

D'altro canto, dopo settant'anni di dominazione sull'economia mondiale, l'indebolimento della *leadership* americana è ormai un fatto incontestato. Fino alla fine degli anni '60 la supremazia degli Stati Uniti era evidente in tutti i campi (militare, economico e scientifico), ma questa egemonia ha incentivato i manager americani ad accordare in questo periodo solo un'attenzione molto distratta alle tattiche commerciali e alle strategie offensive concepite da società straniere.

Di fatto, gli Stati Uniti oggi sono concorrenti e debitori del Giappone, lanciato alla conquista del mercato mondiale dopo aver riattivato la propria macchina da guerra economica.

Già dalla seconda metà dell'Ottocento il Giappone era diretto da una politica che coordinava tutte le forze della nazione per raggiungere un obiettivo stabilito a priori. Il dispositivo offensivo giapponese fu in seguito perfezionato e attuato a partire dal primo quarto del XX secolo, il che gli permise di conoscere le falle del mercato europeo meglio degli europei stessi: l'*intelligence* economica era già una delle leve fondamentali del successo industriale nipponico.

Facendo leva sull'industria dell'informazione, i giapponesi hanno ridefinito un approccio allo sviluppo economico molto diverso dall'Occidente, i cui fili conduttori interagiscono allo stesso tempo con i modi di produzione e gli stili di vita. Quello che però i giapponesi non sono riusciti a battere, nonostante la supremazia intellettuale nella guerra economica, è un modello di società dei consumi esportabile.

L'offensiva economica del Giappone ha costretto gli Stati Uniti a interrogarsi sulla solidità della propria strategia economica. L'avanzamento economico dell'Asia ha avuto un effetto perturbante che ha rimesso in discussione i fondamenti dell'ideologia dominante generata dall'economia americana dopo il 1945 per giustificare la sua *leadership* sulle vecchie potenze coloniali. Queste ultime, uscite distrutte dalla Seconda Guerra Mondiale, sono ricorse ad un Piano Marshall che, se da un lato ha rinserrato i legami commerciali fra l'Europa e gli Stati Uniti, ha però anche facilitato l'insediamento di numerose società americane nella maggior parte dei Paesi europei industrializzati. Si è dovuta attendere la svalutazione del dollaro nell'agosto 1971 per una ridefinizione dei rapporti di forza economici fra gli Stati Uniti e il resto del mondo, il che ha permesso all'Europa di affermare la propria rinascita economica.

Il brusco decollo del Giappone ha disturbato questo nuovo spazio geoeconomico di negoziazione, svuotando il discorso ideologico americano sul progresso e sullo sviluppo che aveva legittimato agli occhi degli europei la *leadership* economica degli Stati Uniti. I recenti accordi fra le imprese giapponesi e americane segnalano un inizio di integrazione industriale fra le economie dei due Paesi, ma questo avvicinamento non attenua il carattere conflittuale delle loro relazioni commerciali.

Nel suo approccio teorico alla circolazione delle merci, il liberalismo ha sempre avuto per vocazione il superamento degli antagonismi nazionali in tempo di pace. Questo discorso teorico ha distratto per diversi anni dalla comprensione delle tecniche offensive dell'economia giapponese. Questa matrice ideologica fondata sull'apologia dell'impresa privata ha ostacolato una lettura realista delle strategie concertate fra lo Stato, le banche e il mondo industriale giapponese. Pochi decisori

hanno prestato attenzione agli specialisti dell'Asia che continuavano a ripetere che le strategie concertate erano il concetto di base del successo economico della società giapponese.

La cattiva circolazione dell'informazione nella società francese spiega il fatto che l'impatto strategico degli investimenti giapponesi nel mondo sia rimasta una priorità secondaria.

Negli Stati Uniti la situazione non è stata differente: gli americani stentano ad ammettere che un Paese possa elaborare un'economia più competitiva della loro funzionando su principi diversi.

In campo economico, le strategie che il Giappone elabora per conquistare parti di mercato all'estero non hanno nulla in comune con le teorie liberali americane. Si può affermare che, allo stesso modo in cui il marxismo non ha saputo trovare una soluzione al problema delle nazionalità nella costruzione del socialismo, il liberalismo non ha saputo integrare la questione nazionale nella competizione economica.

Per quanto riguarda il mondo comunista, la divisione del mondo in due blocchi ha isolato l'URSS mettendola al riparo dai mutamenti del mercato mondiale per quasi mezzo secolo. La mondializzazione ha però reso obsoleto questo tipo di protezione, conducendo i dirigenti dell'URSS a riconsiderare la posizione strategica del loro Paese sullo scacchiere economico mondiale.

Nel frattempo, come si è visto, il modello americano ha smesso di essere il più competitivo del mondo liberale e la sua supremazia sul mercato mondiale è stata contestata da altri modelli culturali.

Anche in Francia, nonostante il proselitismo dei principali decisori economici, l'assimilazione delle regole anglosassoni di gestione non ha toccato, se non in maniera molto vaga, il tessuto culturale delle PMI.

La mondializzazione dei rapporti di forza economici ha provocato una rottura radicale degli equilibri economici del dopoguerra. La perdita di velocità dell'economia americana e la comparsa di potenze economiche offensive hanno creato le condizioni oggettive di un nuovo approccio ai fenomeni concorrenziali.

Un'analisi comparativa delle economie più aggressive è diventata indispensabile per identificare i livelli di concorrenza locale, nazionale e internazionale. A ciò si

aggiungono altri effetti secondari della mondializzazione, come la denuncia dei meccanismi perversi della società dei consumi, la demistificazione dell'*American way of life* e la crescita degli antagonismi culturali.

Queste linee di frattura sono accentuate dall'evoluzione sempre più complessa dei fattori concorrenziali dell'economia di mercato. Messe di fronte a un doppio movimento di apertura dei mercati e di necessità di protezione di determinati interessi nazionali, le imprese francesi devono imparare a controllare i termini dello scambio in una guerra economica che non vuole palesarsi.

DINAMICA DEI CONFLITTI NELLA MONDIALIZZAZIONE DEGLI SCAMBI

Se volgiamo lo sguardo allo stretto intreccio tra interessi nazionali e strategie economiche, la realtà diviene molto complessa ed evidenzia un connubio fatto di sfruttamento economico e opportunità geopolitiche.

La globalizzazione non è omogenea ma presenta una geografia molto variabile: è completa per quanto riguarda l'informazione, ma non lo è per quanto riguarda l'economia dato che molte regioni del mondo restano escluse dalla globalizzazione. Inoltre, mentre il mercato è diventato globale (per quanto riguarda l'offerta di prodotti e di servizi a più alta tecnologia), lo Stato e i suoi cittadini sono rimasti territoriali.

Le ripercussioni politiche di queste differenze (tra cui il forte aumento della disuguaglianza non solo tra Stato e Stato, ma all'interno di ciascuno), sono amplificate dal fatto che sono più visibili e conosciute che in passato, grazie alla diffusione dell'informazione globale. Gli Stati restano al centro della vita politica ed economica ma non hanno più il controllo dei propri confini e la capacità di assumere decisioni macroeconomiche o di redistribuire la ricchezza al proprio interno.

La competitività, intesa sia nel senso di produttività relativa di un Paese, sia come capacità di uno stato di attirare flussi di ricchezza sul proprio territorio, è diventata una componente essenziale del contratto sociale tra Stato e cittadini. E la sicurezza, di conseguenza, è uno dei fattori più importanti per la competitività e la crescita, poichè consente di attirare i flussi.

È proprio in questa congiunzione tra logiche di mercato e logiche di potenza nazionali e sovranazionali che si distingue il pensiero di Harbulot.

Egli rimette la storia economica degli ultimi due secoli in un contesto di giochi ed equilibri politici e geografici che, lontani dal dimostrare l'assenza di *governance* come conseguenza di una globalizzazione incontrollata, proverebbero la ricomparsa di logiche di conflitto all'origine stessa dell'economia di mercato. Con una certezza: che il centro di gravità dell'azione di contrasto alla conflittualità dei nostri tempi deve passare attraverso un rafforzamento dello Stato, unico attore in

grado di ottenere legittimità sufficiente per mantenere l'ordine interno e per premettere al proprio popolo di partecipare pienamente alla globalizzazione.

Per Harbulot, la sfida economica è una sfida tra potenze e l'informazione non è solo un mezzo di coordinazione, ma una vera e propria arma di controllo, offesa e difesa in un contesto fattosi sempre più conflittuale.

In un mondo e in una economia multipolare, si impone e ripropone il concetto di potenza secondo una logica fondante che si è spostata dal piano della guerra a quello dell'economia. Nei rapporti internazionali, la forza militare è divenuta un elemento secondario perchè non rappresenta uno strumento in grado di accrescere la competitività del sistema economico.

Ed è proprio nel campo economico che assistiamo ai più lampanti esempi di potenza offensiva e difensiva. Basti pensare a come la Russia di Putin utilizza le risorse del proprio sottosuolo come arma di negoziazione e di ricatto non solo nei confronti dell'Unione Europea, ma anche dei suoi Paesi satellite, come Georgia ed Ucraina.

Gli scontri di forza multipolari si moltiplicano sempre più ed è in questo contesto che sia la Francia che l'Europa devono ricominciare a pensare al loro futuro in termini di potenza.

Per la Francia una delle difficoltà consiste nel fatto che la sua classe politica ed industriale ha a lungo considerato superata questa problematica.

La difficoltà per l'Europa, invece, è nel suo *status* di inferiorità geopolitica rispetto allo scacchiere mondiale.

La nozione di potenza sta riconquistando, oggi, tutta la sua centralità, sia in conseguenza di alcuni segni di indebolimento da parte degli Stati Uniti, sia per la guerra al terrorismo di matrice islamica.

Invece di giocare a vantaggio delle infrastrutture industriali del mondo occidentale, la globalizzazione ha indebolito le economie di mercato americana ed europea non quanto, però, le contraddizioni sempre maggiori tra il capitalismo finanziario e il capitalismo industriale.

La debolezza dell'Unione Europea dipende in gran parte dalla sua scarsa flessibilità strutturale, poichè i principi fondanti del Trattato di Roma non rispondono più alla complessità delle dinamiche attuali. Preoccupati dalla ricostruzione di economie in

rovina e dalla scomparsa delle contrapposizioni nazionali, i fondatori dell'Europa comunitaria hanno privilegiato la dinamica di mercato al concetto di potenza.

I Paesi fornitori, dal canto loro, hanno tutto l'interesse a sfruttare a proprio vantaggio le contraddizioni tra Paesi europei, con conseguenti negoziazioni condotte separatamente con il singolo Paese, in mancanza di una guida unitaria capace di prevedere le sfide dell'economia di potenza e svincolarsi dall'influenza dell'alleato americano.

Lo sforzo di Harbulot è teso ad analizzare la contrapposizione tra Paesi che auspicano ad assurgere allo *status* di potenze, superando, in primis, alcuni ostacoli posti dal pensiero accademico e politico relativi al ruolo positivo del commercio così come teorizzato dai teorici del liberismo. La griglia di lettura più generalizzata sull'evoluzione del modo di produzione proprio del capitalismo, sembrerebbe fermarsi all'analisi del controllo mondiale delle fonti di ricchezza e dello sfruttamento del lavoro umano, in sintesi alla sola dimensione dell'imperialismo.

Lo sfruttamento dell'uomo sull'uomo non è la sola matrice della Storia che spiega la genesi dei rapporti di forza nell'economia mondiale. La scelta tra la conquista territoriale e la conquista commerciale è una questione ricorrente per i popoli che hanno cercato di conservare il loro spazio vitale.

È proprio il concetto di spazio vitale, divenuto tabù dopo la Seconda Guerra Mondiale, sia negli ambienti accademici che in quelli politici, che Harbulot tenta di restituire alla riflessione storica, economica e culturale. La gestione dello spazio vitale, che è quindi conquista territoriale, cui si affianca la politica di conquista commerciale, rappresenta l'origine dei grandi imperi della Storia. Anche lo sviluppo di quella che si chiama "economia mondo", ossia la comparsa della economia di mercato, è considerata da grandi storici come F. Braudel, risultato dell'attività umana che si appropria dello spazio, più che mero risultato della costruzione degli Stati nazionali.

Allo spazio vitale si sono aggiunti nuovi scenari con le rivoluzioni industriali del XIX secolo, là dove la ricerca di materie prime ha alimentato rapporti di forza incentrati sul controllo delle risorse energetiche, che è da due secoli la principale

causa delle guerre combattute nel mondo. Se il XX secolo è stato dominato da scontri attorno alla dipendenza e all'indipendenza in materia di risorse, il XXI secolo rischia di conoscere un inasprimento della problematica a causa del disequilibrio provocato dalla spinta economica di Paesi come la Cina e l'India e dalla moltiplicazione dei Paesi industrializzati, tutti alla ricerca incessante di nuove risorse.

Il panorama degli scontri si amplia in relazione ai diversi punti di riferimento: la comparsa di nuove forme di alleanze apre la via a forme di scontro non militari, dominate dai giochi di influenza incentrati sulle grandi sfide tecnologiche, sulle industrie chiave e sulla condivisione delle zone di scambio. A questi attori economici ufficiali si affiancano le varie multinazionali del crimine, vera e propria espressione di un'economia illegale di dimensioni planetarie, i cui collegamenti con l'economia legale sono favoriti dall'opacità delle operazioni finanziarie in determinati ambiti, come i paradisi fiscali.

Inoltre, la moltiplicazione dei legami commerciali fra le economie nazionali ha modificato il concetto di frontiera, che se originariamente aveva la funzione di delimitare lo spazio vitale di uno Stato per la protezione della propria sussistenza, ora, in un momento in cui la maggior parte delle nazioni dipende dall'estero per completare il proprio approvvigionamento di materie prime e altri beni, non ha più lo stesso valore strategico.

Così, accelerando l'apertura delle economie nazionali, la mondializzazione degli scambi ha modificato i dati alla base dei conflitti fra gli Stati. L'obiettivo prioritario che prevale negli scontri tra potenze non è più la conquista territoriale.

L'invenzione delle frontiere nel XVIII secolo corrisponde a una gestione e una ripartizione delle risorse di sussistenza nel quadro dello Stato-nazione inaugurato dalla Rivoluzione francese, ma la correlazione fra il potere economico e la potenza militare è divenuta meno visibile con l'avvento del liberalismo economico, facendo passare in secondo piano anche il dibattito sui rapporti di forza tra economie nazionali.

Le brecce aperte nel muro di Berlino hanno brutalmente rovesciato l'ordine delle necessità: la crescita della potenza del Giappone e della Repubblica Federale

Tedesca a spese degli Stati Uniti pone, infatti, l'accento sul rilancio delle dinamiche nazionali.

Un'analisi comparativa delle singole culture diventa allora indispensabile se si vuole comprendere perché determinati popoli si mobilitano e altri no.

La natura della guerra non è cambiata, ma sono cambiati i suoi obiettivi e le modalità con cui viene impiegata la forza, il contesto e gli attori che vi partecipano.

In questo contesto di multi-polarizzazione dello scacchiere economico, la Francia si confronta con economie di mercato di cui fatica a definire le "molle" culturali. Già all'inizio della prima rivoluzione industriale il potere monarchico della Restaurazione si interrogava sulla condotta da adottare di fronte alla creatività industriale dell'Inghilterra, senza però comprendere che le misure protezioniste adottate accentuavano il ritardo francese senza facilitare il decollo di una produzione nazionale, all'epoca incerta. Tale incoerenza strategica è ancora attuale, ma l'inserimento delle PMI francesi sul mercato mondiale non avverrà semplicemente attraverso la "mano invisibile" del mercato, ed esige una lettura attenta dei flussi culturali che si manifestano in modo trasversale fuori dal quadro degli Stati nazionali.

Il ricorso alla forza economica come leva strategica è un fenomeno profondamente radicato nella Storia delle civiltà, anteriore alla nascita del capitalismo. Ne sono un esempio le strategie marittime delle società greca e fenicia, la costruzione del porto franco di Livorno da parte del Granducato di Toscana e la penetrazione tedesca in Cecoslovacchia a partire dall'XI secolo, mentre la creazione delle Compagnie delle Indie in Olanda, Inghilterra e Francia ha reso la forza economica al servizio della politica lo strumento di conquista territoriale più efficace dell'Occidente.

Ma si è dovuto attendere fino al 1989, con la pubblicazione dei lavori dello storico Georges-Henri Soutou sulle implicazioni economiche soggiacenti alla Prima Guerra Mondiale, perché si osasse utilizzare apertamente nell'ambiente universitario francese il concetto di guerra economica.

Eppure, già all'epoca, alcuni politici erano coscienti dell'importanza dello scontro economico all'origine della guerra: nel campo sia della Triplice Alleanza sia della

Triplice Intesa, gli interessi erano divergenti e ogni Stato-nazione aveva la propria strategia economica.

Da parte tedesca la ricerca di un'alleanza economica fra il Reich e l'Austria-Ungheria, derivante dall'esame dei rapporti di forza tra le principali potenze industriali che indicava il mondo anglosassone come concorrente diretto della Germania sul mercato mondiale, è stata percepita per tutta la durata del conflitto, come una necessità prioritaria. Da parte degli alleati della Triplice Intesa, il loro modo di gestire la forza economica durante le ostilità, mirava soprattutto a indebolire le prestazioni dell'industria tedesca in previsione del ritorno a un contesto di pace. In questo senso, lo sviluppo industriale degli Stati Uniti fu percepito positivamente a livello culturale da parte degli inglesi perché controbilanciava l'influenza tedesca, la quale impediva le esportazioni britanniche. Quest'analisi dei particolarismi nazionali del primo conflitto mondiale stabilisce i gradi di implicazione dei protagonisti in una strategia di guerra economica, senza che esista correlazione automatica fra il potenziale militare e quello economico di una potenza.

Fin dagli inizi della prima rivoluzione industriale lo sviluppo del commercio mondiale ha suscitato scontri economici che sono oggi casi di studio. Ancor prima di parlare di sovversione politica o ideologica, le economie nazionali hanno impiegato tecniche sovversive per colmare il loro ritardo tecnologico.

In Occidente, l'impiego della forza economica è stato dissociato da quello della forza militare all'indomani della Seconda Guerra Mondiale e, sotto l'effetto della moltiplicazione delle economie nazionali e anche della decolonizzazione, la liberalizzazione del commercio mondiale ha assunto un'importanza pari alla difesa dell'integrità territoriale dello Stato nazionale.

Con la fine della guerra fredda, i blocchi dell'Ovest e dell'Est hanno scoperto l'uso benefico che potevano fare della forza economica per risolvere problemi geostrategici di primaria importanza.

Anche l'URSS sembra che abbia seguito una procedura analoga a proposito della gestione delle crisi polacche, ungheresi e baltiche. La soluzione militare rimane una risposta sempre più rischiosa nella gestione del tempo perché, a differenza delle

epoche precedenti, non ferma lo sviluppo delle contraddizioni interne nella società socialista, ma ne blocca soltanto l'espressione per un periodo che si restringe proporzionalmente all'intensificazione della mondializzazione delle comunicazioni e degli scambi.

Presi fra l'esigenza consumista delle loro popolazioni e la volontà sovietica di preservare l'integrità del sistema socialista, i riformatori sono tentati di rivolgersi al miglior offerente per risolvere il più velocemente possibile le loro tensioni economiche interne, pur sapendo di assumersi il rischio, a lungo termine, di una vera e propria occupazione da parte delle economie occidentali.

Il petrolio, invece, è oggi l'esempio che meglio dimostra i legami indissolubili che esistono tra le sfide geopolitiche e la gestione delle risorse da parte dei vari Stati. Del resto, l'importanza del petrolio nell'economia mondiale resta indiscussa. La corsa allo sfruttamento petrolifero è iniziata nel secolo scorso e le principali potenze del momento hanno avuto una percezione diversa di questa risorsa vitale per il loro futuro economico. Mentre la strategia francese era puramente difensiva, gli Stati Uniti, la Gran Bretagna e la Russia hanno colto molto presto l'importanza della questione petrolifera e hanno fatto ricorso a manovre sovversive per imporsi sul campo.

Ogni potenza ha applicato tecniche sovversive corrispondenti alle proprie radici culturali.

La Gran Bretagna ha reagito sul petrolio mobilitando scrupolosamente tutte le *élite* private e pubbliche implicate per la difesa degli interessi del suo impero coloniale. Una vittoria commerciale contro l'impero Rockefeller, proprietario della Standard Oil, richiedeva infatti mezzi d'azione all'altezza di un avversario che cercava di dominare il mercato. Per contrastarne le pratiche illegali, l'Inghilterra dovette mobilitare sia gli industriali sia i servizi segreti. Per inserirsi sul mercato americano, gli inglesi cercarono un punto debole nel dispositivo monopolista della Standard Oil, scegliendo di denunciarne il mancato rispetto dei principi di libera concorrenza presso l'opinione pubblica americana. Il successo di questa campagna di contro-informazione permise alle compagnie petrolifere inglesi di commercializzare i loro prodotti negli Stati Uniti.

In Francia, invece, il potere politico ha dimostrato qualche difficoltà a pronunciarsi sulla guerra economica. Assumendo come base di riflessione la distinzione fra il tempo di pace e il tempo di guerra, l'amministrazione ha voluto differenziare un periodo non conflittuale, retto dalla concorrenza, e uno conflittuale in cui il ricorso alle sanzioni economiche diventava un'arma complementare all'azione militare sul campo. Le modalità di applicazione della strategia di difesa economica si inscrivevano, dunque, in un'ottica militare. Se questa lettura strategica ha trovato la propria ragion d'essere nel quadro della Difesa Nazionale, non corrispose più alla situazione di "né guerra né pace" che predominò a partire dalla degenerazione della *leadership* americana sull'economia mondiale. Essa non si è evoluta neppure con il cambiamento di contesto degli anni '60 e '70 ma anzi, in un'opera apparsa nel 1987 sull'arma economica, alcuni rappresentanti del Segretariato Generale della Difesa Nazionale sembravano ancora considerare la guerra economica come una delle espressioni indirette dei conflitti militari.

In un quadro di expansionismo e di disequilibri permanenti dell'economia mondiale, il concetto di difesa economica oggi ricopre solo una parte dei molteplici aspetti della guerra economica moderna.

In quest'ordine di idee, neppure la costruzione del grande mercato unico europeo ha attenuato tutti i mali della nostra cultura economica, tanto più che le rivalità concorrenziali all'interno dell'Unione europea restarono le grandi sconosciute nella costruzione di una strategia economica comunitaria capace di resistere agli assalti della concorrenza americana e asiatica.

La nozione di difesa economica può, quindi, avere una connotazione più concorrenziale che militare. La modernizzazione dei sistemi di telecomunicazione dei Paesi industrializzati, per esempio, è soprattutto un'enorme questione commerciale, prima che militare. Le economie nazionali offensive si sono dotate dei mezzi per rispondere a quest'evoluzione del pensiero strategico, ma in Francia, ricorda Harbulot, la difesa economica è rimasta una nozione imprecisa, spaccata fra molteplici centri di decisione che non cooperano nel modo più efficace.

La mondializzazione degli scambi ha dato alla diplomazia economica una nuova dimensione strategica. L'entrata del mondo comunista nel mercato mondiale è stata senza dubbio una delle sfide economiche più importanti di questo fine secolo,

ma i decisori economici francesi sono stati lenti a reagire e diffidenti rispetto all'evoluzione politica dei Paesi socialisti.

Se la Francia non occupa più un ruolo di leader tecnologico in numerosi settori, la sua infrastruttura economica resta però sufficientemente potente e operativa.

La diplomazia francese ha preso atto della necessità di dover tener conto dell'evoluzione delle priorità esterne della Francia, legata agli spostamenti delle questioni mondiali sullo scacchiere economico. Si impone perciò una rivalutazione dei compiti che integri, accanto alla funzione rappresentativa, la necessità di strategie sul campo.

La reazione degli Stati nazionali ai mutamenti dell'economia-mondo dipende innanzitutto dalle strategie delle imprese. I settori industriali più sensibili all'apertura dei mercati sono esposti permanentemente ai rischi della guerra economica. Un gran numero di imprese francesi, tuttavia, si crede ancora al riparo dallo scontro obbligato con la concorrenza straniera. Questa posizione di ripiego verso il mercato interno è una costante del passato commerciale francese in cui, a ogni tappa storica della mondializzazione degli scambi, è stato lo Stato a far pressione sulle imprese perché osassero confrontarsi con altri contesti di produzione. Gli esempi storici a questo proposito non mancano e parlano da sé: dallo sviluppo dell'industria manifatturiera all'apertura della Francia al commercio mondiale, dalla pianificazione della ricostruzione nel dopoguerra al sistema di tassazione delle Antille.

Quale che sia il grado di sviluppo dell'impresa implicata, la preparazione alla guerra economica non si improvvisa. I grandi gruppi industriali francesi hanno compreso la necessità di padroneggiare l'arte della strategia nella risoluzione delle rivalità concorrenziali. La situazione di "né guerra né pace" è stata assimilata dalle direzioni delle società multinazionali che funzionano ormai sul principio dell'ambivalenza concorrenziale. D'altra parte, la flessibilità dei sistemi di alleanza nella guerra economica non ha lo stesso peso storico che nella guerra militare.

La soluzione possibile, cui molti studiosi sono pervenuti, consiste nella realizzazione, per il Vecchio Continente, di una concorrenza economica al suo

interno, coniugata con un forte spirito di coesione nei confronti delle manovre di influenza del mondo esterno.

LO STALLO OCCIDENTALE SULLA STRATEGIA DELL'INFORMAZIONE

Fin dalle prime tappe della mondializzazione degli scambi, gli scontri concorrenziali fra economie nazionali hanno generato modelli offensivi specifici alla cultura d'impresa di ogni Paese industrializzato.

La pratica anglosassone è servita come modello di riferimento alle prime due rivoluzioni industriali.

La Gran Bretagna e gli Stati Uniti, infatti, sono divenute le prime due potenze mondiali dell'era industriale, associando molto strettamente la geostrategia all'economia di mercato per rilanciare la loro dinamica espansionista quando veniva bloccata dall'intervento politico di altri Stati nazionali.

Il modello offensivo anglosassone traeva la sua essenza dalla propria dinamica interna, che non funzionava per sincretismo come il modello offensivo giapponese. I pionieri dell'economia americana non hanno importato dall'estero le ricette culturali della propria efficacia industriale per conquistare determinati settori del mercato mondiale. Poco inclini a una riflessione sulla concorrenza straniera, gli imprenditori americani cercavano piuttosto una certa razionalizzazione del controllo sociale (per esempio, controllo dei flussi di mano d'opera e del disagio sociale della popolazione operaia). A questo scopo, hanno assimilato una visione contemporaneamente pragmatica e militarista dei problemi, un riflesso culturale con cui ancora oggi affrontano gli scontri concorrenziali del mercato mondiale.

Il modello offensivo anglosassone si è sempre articolato attorno a una visione assolutista del mercato mondiale: la lotta contro gli imperi coloniali e il totalitarismo in nome del diritto dei popoli all'autodeterminazione non ha impedito agli americani di rivendicare il ruolo di *leader* dell'economia mondiale e di mantenerlo a tutti i costi, convinti del successo durevole del loro sistema economico e della sua funzione universalista. Gli Stati Uniti si sono perciò creduti al riparo degli effetti conflittuali della competizione commerciale internazionale, senza sviluppare un'*intelligence* economica che contribuisse a mantenerli come *leader* dell'economia mondiale. La parcellizzazione dei compiti e la separazione fra la riflessione strategica e il lavoro sul campo, hanno avuto un certo numero di

conseguenze negative, impedendo una percezione globale dei mutamenti del mercato mondiale.

Alla fine degli anni '50 la maggior parte delle imprese americane riteneva che la concorrenza più pericolosa venisse dal mercato americano stesso. Perciò, invece di interrogarsi sui rischi esterni, le imprese di *intelligence* economica si sono specializzate nella gestione dei fenomeni concorrenziali interni. Gli Stati Uniti, in quanto economia nazionale alla mercé degli scontri commerciali mondiali, non hanno tratto però grande profitto da queste manovre sotterranee interne. Per trasformare un sapere introverso in strategia offensiva nella competizione economica mondiale, gli americani non hanno avuto quasi altra alternativa che praticare l'entrismo culturale.

Per quanto riguarda la **situazione tedesca**, la forza d'urto commerciale della Germania Ovest risale alle origini della nazione tedesca, con l'espansionismo terrestre medievale e la prospezione marittima grazie alla creazione della Lega anseatica.

Ma la mondializzazione effettiva dell'economia tedesca risale alla fine del XIX secolo, con il capitalismo industriale aperto agli scambi esterni dell'Impero degli Hohenzollern. Per recuperare il proprio ritardo nel corso della prima rivoluzione industriale, la Germania riunificata del 1870 dovette trovare soluzioni specifiche per le proprie caratteristiche culturali.

Per rispondere all'accelerazione improvvisa della crescita industriale, le banche tedesche crearono una rete che riunisse le loro forze in comunità d'interessi. L'apparato industriale seguì la stessa logica di sviluppo, poiché i cartelli nacquero dalla doppia necessità di non disperdere il denaro disponibile e di far circolare l'informazione il più rapidamente possibile. Le inter-penetrazioni fra i cartelli bancari e quelli industriali furono facilitate da questo desiderio di evitare lo spreco di beni finanziari. È quest'alleanza oggettiva fra le comunità d'interessi bancarie, i cartelli industriali e le società di trasporto marittimo che ha fatto nascere il modello offensivo tedesco. Per essere in grado di rivaleggiare con la Gran Bretagna e la Francia, i tedeschi hanno dovuto sperimentare ben presto varie tecniche

sovversive (dumping, incentivi all'esportazione, protezionismo, ecc.) nella conquista di segmenti di mercato.

L'espansionismo tedesco ha avuto due elementi principali per radicarsi geograficamente: le ondate di emigrazione e le società commerciali. In entrambe le tappe dell'emigrazione tedesca (1849-1880 per crisi economica; primi del Novecento per surplus di personale qualificato) gli emigranti sono serviti da base d'appoggio per le imprese esportatrici tedesche. Le società commerciali tedesche sono pullulate nei vari continenti seguendo il filo conduttore di queste ondate di emigrazione e divennero le teste di ponte della macchina da guerra tedesca.

La ragnatela strategica intessuta dalla Germania è stata un capitale culturale che le imprese tedesche hanno usato per tutto il XX secolo e costituisce oggi uno dei supporti più preziosi di cui la Germania dispone per rispondere alle richieste dei mercati dell'Est.

Lanciando l'Ostpolitik all'inizio degli anni '70 del secolo scorso, i decisori della Germania Ovest hanno anticipato, senza volerlo, l'integrazione delle economie socialiste nel mercato mondiale, oltre a predisporre reti relazionali in tutti i settori-chiave delle economie socialiste. Perciò, secondo Harbulot, la riunificazione delle due Germanie può essere assimilata a un'operazione di *intelligence* economica su grande scala.

Per essere concorrenziali sui mercati europeo e americano, i cartelli tedeschi di inizio secolo hanno elaborato tattiche proprie di penetrazione dei mercati stranieri con la minuzia di un piano di Stato maggiore. Prima di passare all'attacco, i cartelli avevano la possibilità di consultare diverse fonti di informazioni: il corpo consolare tedesco, spesso composto di vecchi uomini d'affari; i commessi viaggiatori incaricati dalle imprese, la rete centrale di questa politica di prospezione; le società commerciali, forti delle tradizioni mercantili ereditate dalla Lega anseatica; i servizi di *intelligence* privati, che hanno inaugurato l'uso intensivo delle schede segnaletiche.

Il modello offensivo tedesco è sfociato in una pratica di *intelligence* economica conforme a un certo numero di criteri culturali tipicamente tedeschi, come la pianificazione sistematica e dettagliata degli obiettivi da raggiungere, il gusto della

precisione nella definizione dei compiti, il rigore dell'esecuzione oppure la puntualità nella sequenza delle ricerche.

Le imprese tedesche, fra cui un numero importante di PMI, hanno preso l'abitudine di preparare il loro piano previsionale declinando i multipli e i sottomultipli di un minuzioso questionario di base cui ogni imprenditore deve sottoporsi. Questa pratica, che Harbulot chiama "puntinista", dell'*intelligence* economica, è stata elaborata nel corso della Seconda Guerra Mondiale dai servizi di *intelligence* militare della Wehrmacht sul fronte orientale.

Dopo il crollo del Terzo Reich, questa metodologia di trattamento dell'informazione non è andata persa, ma non ne sono stati cancellati neppure i difetti. In quest'approccio metodologico puntinista c'è infatti un'inadeguatezza fra l'accumulo dei dati e il loro trattamento che lo rende molto produttivo sul piano quantitativo, ma dalle applicazioni strategiche limitate.

Dall'organizzazione di combattimento nell'impresa nazista all'osservazione attuale dei fenomeni concorrenziali della mondializzazione degli scambi, i tedeschi hanno soprattutto elaborato il loro sapere offensivo partendo dalle esperienze condotte dalle loro imprese e amministrazioni specializzate. Essi tengono in considerazione alcune innovazioni tecniche o tecnologiche straniere, ma le ricadute di queste importazioni di conoscenze non modificano i principi fondamentali della prassi offensiva tedesca, che resta poco ricettiva rispetto alle pratiche di sincretismo culturale.

Per quanto riguarda i **Paesi dell'Est**, i mutamenti che li hanno scossi hanno rimesso in discussione una parte di quegli equilibri che reggevano le relazioni internazionali dalla fine della Seconda Guerra Mondiale. L'integrazione delle economie socialiste nel mercato mondiale ha obbligato anche l'URSS a rivedere la propria politica di *intelligence*: la missione principale del KGB e del GRU era infatti aiutare l'URSS a mantenere il livello di prestazione del proprio complesso militare-industriale nella corsa agli armamenti ma, a partire dall'inaugurazione della Perestroika, hanno dovuto rivalutare i loro assi strategici di intervento nel campo della guerra economica.

Per evitare una sconfitta strategica irreversibile, i responsabili del Cremlino hanno dovuto utilizzare soluzioni offensive per compensare il ritardo industriale della loro economia.

Sebbene il sistema di *intelligence* sovietico sia sempre stato considerato uno dei migliori al mondo in campo geostrategico, il suo modo di funzionamento autoritario e centralizzato lo ha reso inadatto al contesto di guerra economica del mondo capitalista. La formazione degli agenti sovietici è rimasta a lungo incentrata principalmente su missioni di natura geopolitica, non corrispondendo più alle risposte specifiche che il potere sovietico si aspettava per non subire la guerra economica ma, al contrario, trarne profitto. L'organizzazione del personale, incentrata a recuperare, a sviare o a truccare informazioni, doveva apprendere come sfruttarle in un sistema di competizione industriale e commerciale.

Coscienti dei limiti della propria analisi dell'economia di mercato, i sovietici hanno cercato di tamponare la loro mancanza di esperienza con scorciatoie metodologiche, come l'importazione di conoscenze dei servizi stranieri. Ma gli stessi servizi di *intelligence* occidentali non avevano ancora assimilato a pieno la crisi delle ideologie e la perdita di influenza dei movimenti comunisti. Anche quei responsabili politici occidentali che accordavano più importanza alla questione delle rivalità fra economie nazionali faticavano a cambiare lo spirito che predominava nei loro servizi segreti.

Non si trattava solo di formulare un nuovo asse di lavoro, ma di ridefinire le basi di una nuova cultura di *intelligence*.

Contrariamente alle economie occidentali, i giapponesi hanno costruito la loro macchina da guerra economica su criteri diversi, puntando sull'efficacia a lungo termine dell'informazione e assicurandone la diffusione a tutti i centri nevralgici delle imprese e dello Stato interessati dal suo contenuto. Aver saputo pensare collettivamente la propria strategia nazionale d'impresa ha permesso al **Giappone** di comprendere che l'industria dell'informazione è la matrice di base dei sistemi economici dell'era post-industriale.

La funzione dell'*intelligence* economica nei nuovi contesti concorrenziali non consiste più solo nell'osservare i comportamenti degli avversari per superarli,

copiarli o eliminarli dal mercato; non si tratta più di coinvolgere una minoranza di decisori, ma tutti i settori dell'economia nazionale, senza limitare l'informazione economica a un ruolo di plusvalore marginale. Per giungere a questo risultato, i giapponesi si sono dotati dei mezzi per valutare le esperienze straniere in questo campo. Dalla cultura inglese hanno appreso la mobilitazione delle *élite* intellettuali, mentre dalla cultura sovietica hanno assimilato le tecniche di manipolazione dell'informazione (disinformazione, contro-informazione, cassa di risonanza).

Perfezionando quanto acquisito e generalizzandone la pratica a tutti quadri industriali, i giapponesi hanno reso costante questo sguardo sull'esterno e l'approccio sincretico che ne deriva è la chiave della loro strategia dell'informazione.

Si capisce, dunque, come *l'intelligence* economica sia divenuta uno strumento essenziale per misurare l'evoluzione dei rapporti di forza fra Stati nazionali.

Nel caso della **Francia**, invece, si è detto più volte della presenza di una certa inerzia. Oggi questo Paese si trova di fronte ad una trasformazione radicale dei rapporti di forza tra i Paesi industrializzati.

L'importanza assunta dai dati economici sulle trasformazioni di nazioni come il Giappone, la Germania o gli ex Paesi socialisti, rischia di provocare nuovi tipi di tensioni che sfuggono alle più note modalità diplomatiche di regolazione est-ovest. Se i sondaggi effettuati negli Stati Uniti hanno mostrato sensibilità all'avanzata dell'economia giapponese, in Europa la prospettiva di una costruzione economica e politica europea ha fatto sperare in una ricomposizione delle economie nazionali all'interno dell'Unione.

Questa ridefinizione delle questioni strategiche internazionali, che ha anche delle ripercussioni sulle pratiche commerciali, ha colto alla sprovvista gli ambienti politici ed economici francesi, la cui riflessione strategica si è basata sulla leadership degli Stati Uniti e sugli antagonismi bipolari.

Per questo, sottolinea Harbulot, la Francia non potrà sperare in risultati costruttivi fino a quando i suoi dirigenti avranno come unica risposta alle strategie delle economie concorrenti lo *status quo* diplomatico.

La costruzione del mercato unico europeo è stata l'unica via di salvezza presentata all'opinione pubblica per risolvere i problemi endemici della società francese. Prima di essere una vera e propria unione economica, però, l'Europa è innanzitutto un conglomerato di interessi nazionali, un edificio vulnerabile esposto alla rottura dell'equilibrio fra Paesi membri e senza strategia unitaria sul piano industriale.

La mancanza di alternative strategiche del potere politico non è la sola spiegazione delle inerzie dell'economia francese, poiché esistono anche delle zavorre culturali che mantengono la popolazione ferma nel suo immobilismo.

Il calo di competitività delle imprese francesi ha evidenziato alcuni malfunzionamenti tanto nel settore pubblico quanto in quello privato. Dal momento in cui l'azione economica non è più stata vissuta in Francia come una mobilitazione nazionale di prima necessità, ogni centro decisionale ministeriale ha gestito la normalizzazione dell'economia di mercato prendendo come punto di riferimento il proprio sapere amministrativo. Questa mancanza di comunicazione e di convergenza strategica fra le amministrazioni ha impoverito il contenuto delle relazioni interministeriali e, bloccando la costruzione di strategie concertate, ha spinto il settore privato a ripiegarsi su se stesso.

In Francia i decisori economici hanno colto con un ritardo, anche di parecchi decenni, la necessità di contrastare i metodi dei Paesi concorrenti.

Su questo punto in particolare, la presa di coscienza dei quadri intermedi è stata relativamente lenta e si inserisce nella crisi più generale di queste figure nella società francese. Non è normale che la funzione di consigliere commerciale venga così apertamente criticata dalle imprese francesi e da certi alti funzionari senza che si preveda una riforma che ne migliori il rendimento operativo. La rigidità dello *status* di funzionario pubblico, infatti, imprigiona i consiglieri commerciali francesi in una logica amministrativa spesso improduttiva rispetto alle tecniche concorrenziali straniere. Questa crisi dei quadri intermedi non accentua solo le inerzie amministrative, ma paralizza anche il processo di elaborazione delle strategie economiche. Se ne riscontra un esempio nella politica francese di aiuto allo sviluppo: facendone un bilancio, l'Assemblea Nazionale ha misurato la mancanza di coerenza strategica dei diversi fondi destinati alla Cooperazione.

I collegamenti strategici fra le opzioni geopolitiche, militari, economiche o culturali sono rari e non fanno parte delle preoccupazioni immediate dei responsabili amministrativi. La mancanza di articolazione fra queste diverse iniziative crea una dicotomia fra la riflessione globale del potere esecutivo e le strategie sul campo gestite dalle amministrazioni.

La crisi dei quadri intermedi è iniziata in Francia nel settore pubblico e rivela l'inefficacia delle modalità organizzative tradizionali nella funzione pubblica e nelle direzioni del personale delle imprese, che fanno molta fatica a creare le sinergie e la flessibilità necessarie per contrastare le pratiche offensive delle economie concorrenti.

Dagli anni '50 la Francia ha sviluppato tre forme di pratiche offensive: il sostegno dello Stato a settori strategici come il petrolio, la creatività di determinate imprese familiari e il sapere importato dalle multinazionali degli Stati Uniti.

L'importanza delle questioni energetiche l'ha obbligata a mostrarsi più aggressiva per preservare le sue possibilità di sfruttamento petrolifero e ha sensibilizzato il potere politico sulla necessità di dotare l'industria del petrolio di un vero dispositivo di combattimento economico.

Questa strategia concertata fra lo Stato e l'industria petrolifera è sfociata nella formazione di un servizio privato di *intelligence* economica, il PSA.

Le imprese familiari non hanno beneficiato dello stesso determinismo da parte dello Stato, anzi hanno dovuto affrontare la concorrenza combattendo contemporaneamente l'amministrazione.

Neppure le conoscenze importate dagli Stati Uniti hanno provocato in Francia una rivoluzione culturale del *management*, poiché i grandi gruppi industriali francesi hanno assimilato con molta lentezza le regole di combattimento inventate dalla prima economia mondiale.

Questo doppio ostacolo è la conseguenza di un approccio riduttivo della problematica dell'*intelligence* economica, poiché il più delle volte è presentata agli imprenditori e ai dipendenti in modo ambiguo e frammentario. La questione nazionale nella competizione economica non fa parte delle loro preoccupazioni immediate, ma questo genere di compartimentazione non semplifica il dibattito.

L'intelligence è una disciplina della guerra economica e a questo titolo ricopre le attività aperte e quelle segrete, legali e illegali. La dissociazione dei settori aperto e segreto rischia di essere un fattore d'inerzia supplementare, perché non offre alcuna alternativa alle pratiche segrete delle economie offensive.

In altre parole, la Francia si è trovata, secondo Harbulot, davanti alla seguente alternativa: o imitare le pratiche offensive delle potenze concorrenti, o battersi commercialmente su un terreno che non sia quello del nemico. La prima ipotesi contraddice la diplomazia economica francese e la deontologia concorrenziale delle imprese, mentre la seconda presuppone una presa di coscienza da parte delle PMI degli imperativi commerciali imposti dalla mondializzazione degli scambi.

IL CAPITALE INFORMATIVO COME ARMA OFFENSIVA

Oggi le matrici culturali delle economie nazionali influiscono sugli scontri economici allo stesso titolo della concorrenza sui prodotti e la conquista di segmenti di mercato.

Esistono oggi due grandi categorie di economie di mercato: quelle che esaltano l'equilibrio degli scambi fra economie nazionali e quelle che praticano l'espansionismo economico a livello locale, regionale o mondiale. La prima categoria cerca di giungere a una regolamentazione concertata delle pratiche concorrenziali del commercio internazionale, mentre la seconda incoraggia lo sviluppo del libero scambio a condizione che non metta in discussione la politica di conquista sistematica di segmenti di mercato.

Il ventaglio delle strategie difensive nella guerra economica è ristretto e la responsabilità della loro attuazione incombe su tutti i centri decisionali del processo economico.

Per quanto riguarda le tecniche offensive, invece, queste sono state studiate dai diversi servizi segreti occidentali con l'intento di ridurre la portata attraverso l'elaborazione di teorie controrivoluzionarie, o il concepimento di una propaganda ideologica efficace, o per confondere le reti di influenza di altri Paesi.

Della cultura sovversiva dell'informazione, nel ruolo crescente che gioca nei conflitti indotti dalla società dell'informazione, non deve sfuggire l'elemento creativo del fenomeno che è quello che permette di costruire un modello di condotta grazie ad un lavoro di propaganda condotta all'interno della società civile, tra le masse, attraverso stratagemmi, casse di risonanza, azioni di militanti che studiano i punti deboli potenzialmente sfruttabili degli avversari per poi, su questi, costruire un'operazione di controinformazione che vada a disarticolare il sistema di potere avversario. È la stessa creatività (o distorsione dei fatti), che ha fatto da base al movimento comunista internazionale, al modello maoista, alla vicenda legata alla Guerra del Vietnam, continuando fino ai nostri giorni dove, la capacità di mobilitare l'opinione pubblica in favore di una causa moralmente difendibile, è moltiplicata dalla società dell'informazione che, con le nuove forme di circolazione elettronica, ha allargato il campo e i metodi di questa guerra dell'informazione.

È soprattutto internet ad aver provocato il cambiamento, con la moltiplicazione dei punti di accesso all'informazione, con l'immediatezza del messaggio e l'ampiezza del suo potenziale di risonanza, ormai su scala mondiale.

Tutto ciò non solo ha rafforzato il ricorso alle pratiche sovversive, ma le nuove guerriglie interferiscono direttamente con gli scontri tra potenze fino a rovesciarne le regole, rafforzando di conseguenza, l'impatto della società civile sui rapporti di forza economici. Di fatto, la realizzazione di sistemi informativi di difesa e intervento mondiali, dipendenti quasi totalmente dai sistemi civili, crea una vulnerabilità che non andrebbe sottovalutata, specie in caso di crisi o di conflitto aperto. Inoltre, il volume di informazioni trattato e diffuso dai grandi sistemi, data la dimensione considerevole difficile da trattare, pone problemi specifici in parte ancora poco noti.

Il moltiplicarsi dei conflitti cognitivi richiede necessariamente un approccio strategico a queste nuove sfide.

A livello degli Stati, i poteri politici sono responsabili di canalizzare l'arma offensiva economica per condurre i Paesi espansionisti alla negoziazione.

A livello delle imprese il problema della canalizzazione è contemporaneamente più semplice e più complesso: mentre si presuppone che le imprese delle democrazie di mercato siano competitive per contenere le dinamiche espansioniste e rispondano, nella misura in cui non abbiano saputo produrre prospettive d'azione diverse, con le stesse armi al nemico, la risposta agli attacchi della concorrenza straniera non significa necessariamente eliminare l'avversario dal mercato.

I nuovi fattori concorrenziali hanno ripercussioni sulle regole di funzionamento sia delle imprese, sia delle economie nazionali.

Le economie mafiose sono uno degli esempi più dimostrativi di questo tipo di interazione. Lo sviluppo del commercio della droga ha spinto le organizzazioni criminali a perfezionare le proprie tecniche sovversive a livello mondiale: esse non si accontentano più di sfruttare le falle giuridiche delle società civili, ma fiutano il minimo slittamento concorrenziale per rafforzare la loro posizione sul mercato mondiale. Ciò viene alimentato in primo luogo dalla dinamica sovversiva di queste imprese illegali, le quali integrano nella loro strategia commerciale, tutti gli elementi che permettono di sfruttare al massimo le contraddizioni dei Paesi-

bersaglio (corruzione delle amministrazioni, linee di frattura geostrategiche, particolarismi nazionali, rivalità commerciali fra Stati). Per rispondere efficacemente a una tale varietà di ipotesi di lavoro, le imprese mafiose sono state fra le prime ad adattare le loro regole di funzionamento alla dinamica commerciale della mondializzazione degli scambi, giustapponendo variabili politiche, economiche e culturali.

Lo slittamento delle attività delle organizzazioni criminali verso l'economia di mercato, ha avuto ricadute dirette sulle pratiche "di guerra" del *management* occidentale.

Queste situazioni economiche particolari fanno infatti nascere delle *élite* criminali che si normalizzano contaminando poco a poco la periferia della loro sfera d'influenza.

Nel corso degli ultimi quarant'anni, gli antagonismi economici e culturali hanno assunto un ruolo sempre più importante nei rapporti di forza internazionali.

La moltiplicazione delle economie nazionali e la loro industrializzazione progressiva sono state le due leve principali della mondializzazione degli scambi. Questi due fattori hanno contribuito tanto all'arricchimento dei Paesi sviluppati quanto alla destabilizzazione della loro matrice di sviluppo. I fenomeni concorrenziali non si riassumono più, infatti, nei conflitti commerciali episodici, ma vi è oggi una vera e propria stratificazione degli scontri (fra potenze economiche mondiali, fra nuove potenze industriali, fra società multinazionali, ecc.).

La radicalizzazione dei fenomeni concorrenziali nelle imprese dei Paesi industrializzati è una delle conseguenze di questa diversificazione dei livelli di scambio sul piano internazionale. L'eliminazione di un concorrente tramite offensive commerciali è ormai una pratica corrente in America e in Asia e i vuoti giuridici e la crescita delle tensioni economiche internazionali rischiano di avviare un'intensificazione di queste pratiche anche in Occidente.

Si tratta di una tematica delicata perchè non è sempre facile stabilire il confine tra la tutela degli interessi e della sicurezza nazionale e la capacità di influire sul mercato alterandone i meccanismi fino a creare serie difficoltà a imprese o Stati.

Il discorso non verte sulla rincorsa di un qualunque interesse economico o sulla tutela del singolo imprenditore. Le azioni di *intelligence* applicate al contesto economico devono risolvere il problema della legittimità delle stesse azioni che i servizi di informazione possono svolgere, tanto in chiave difensiva che in chiave offensiva, in termini di informazione preventiva a sostegno della competitività delle imprese stesse nei vari contesti internazionali. Ma non vi sono dubbi sull'importanza strategica che deriva dalla raccolta di dati e informazioni messi al servizio del sistema – Paese.

In Francia, ad esempio, è esistito un vero e proprio tabù sulle questioni offensive nella competizione commerciale. La maggior parte delle imprese ha eluso il tema come se non esistesse o si trattasse di un divieto. Questo silenzio ha rappresentato un handicap perché ha bloccato tutti i dibattiti interni o esterni che avrebbero potuto permettere alle imprese francesi (PMI comprese) di superare lo stadio della prevenzione per passare finalmente a quello dell'azione.

In Francia le pratiche offensive sono nate più spesso da iniziative personali, come dimostra l'esempio della Michelin. Fin dalla sua creazione, quest'impresa ha elaborato una pratica originale dell'offensiva in tutti i settori di attività: ricerca e sviluppo, risorse umane, marketing e anche pubbliche relazioni. Nel campo R&S, la Michelin ha avuto lo stesso approccio all'*intelligence* economica dei giapponesi: l'impresa, prima di inventare, ha imitato.

Nel 1840, l'americana Goodyear commise l'errore di non proteggere giuridicamente la propria scoperta sulla conservazione del caucciù. Copiata prima in Gran Bretagna, quest'invenzione sarà in seguito ripresa in Francia dai creatori della Michelin. Quando ha dovuto affrontare il primo attacco su larga scala della concorrenza straniera, la Michelin ha fatto un uso intensivo delle tecniche sovversive. Per schiacciare la campagna di promozione commerciale dei fabbricanti di pneumatici americani, i suoi dirigenti hanno elaborato una vera e propria strategia di controinformazione nei propri messaggi pubblicitari. L'obiettivo era sviare la clientela francese dai prodotti concorrenti usando come cavallo di battaglia la pericolosità tecnica dei pneumatici americani. I gruppi industriali francesi che in seguito hanno sviluppato esperienze analoghe sul campo non hanno però voluto comunicare le loro conoscenze agli ambienti industriali

francesi, pensando che fosse il mezzo più sicuro di proteggere il proprio successo commerciale. Senza circolazione dell'informazione e trasferimenti di sapere, però, un'economia nazionale non può avere che un approccio frammentario alle sfide tecnologiche della terza rivoluzione industriale.

Non esiste in questo campo un linguaggio universale, ma le economie offensive sono rette da un sistema di valori nazionali che è servito da cordone ombelicale alle procedure sovversive delle imprese. La crisi del modello offensivo americano evidenzia l'importanza di questa dialettica culturale.

Il lungo periodo di egemonia degli Stati Uniti sull'economia mondiale ha spinto le imprese americane a decifrare le rivalità commerciali attraverso i fenomeni concorrenziali del mercato nordamericano. Questa visione introversa delle questioni economiche esclude, di fatto, gli scontri fra economie nazionali dalle concezioni offensive dei manager americani.

Privilegiando una linea di approccio monoculturale, l'economia americana ha tentato di capitalizzare le acquisizioni offensive di tipo tecnico (per esempio l'apparecchiatura elettronica) per mantenere le proprie posizioni sul mercato mondiale. Se le imprese americane sono state fra le prime a comprendere l'importanza delle cellule strategiche, non hanno però cercato di adattare il loro funzionamento alle realtà culturali della mondializzazione degli scambi. Infatti, i particolarismi nazionali sono considerati, dalle direzioni delle imprese multinazionali americane, come fattori secondari in relazione alla loro logica produttiva.

Inoltre, il ricorso sistematico alle tecnologie d'avanguardia nello spionaggio industriale, ha dato alle tecniche concorrenziali illegali un'importanza che prima non avevano.

I mezzi d'investigazione elettronica hanno ampliato il campo d'applicazione delle tecniche sovversive, fino a una degradazione dei metodi concorrenziali che conduce gli imprenditori americani a stabilire dei criteri di moralità per cercare di inquadrare dei metodi d'azione che rischiano di divenire incontrollabili.

Esempi di azioni accettate contro la concorrenza sono le domande ai commerciali dell'impresa, l'analisi dei prodotti o lo studio dei rapporti finanziari concorrenti,

mentre esempi di azioni immorali sono l'intromissione nella vita privata, il furto di piani strategici o la conduzione di negoziazioni fittizie.

Questa polemica pubblica sullo sviluppo irrazionale della concorrenza sleale nell'economia americana maschera però la vera natura del dibattito, perché dietro l'esigenza di una regolamentazione delle pratiche offensive sul suo mercato interno si profila la necessità per Washington di un nuovo dispiegamento del proprio potenziale offensivo contro gli attacchi delle altre potenze economiche che rivendicano la condivisione della *leadership* mondiale.

Una delle ragioni che spiegano la mancanza di competitività commerciale delle imprese francesi sul mercato mondiale è la loro scarsa conoscenza delle potenzialità offensive dell'ingegneria dell'informazione.

In Francia l'*intelligence* economica, infatti, è ancora concepita dalla maggior parte delle imprese come un'attività riservata agli specialisti e le contraddizioni profonde della società francese hanno ostacolato tutti i tentativi di sensibilizzazione al problema. A eccezione degli incontri periodici degli imprenditori, gli ambienti economici francesi non hanno saputo trarre degli insegnamenti dalle economie nazionali offensive in questo campo. Quando si tratta di mettere in causa l'interesse nazionale sul piano economico, le correnti "passatiste" del liberalismo francese ritengono che la contromossa sia di competenza dello Stato e non del settore privato.

Questo genere di posizione è in contraddizione totale con la modalità di funzionamento delle economie più competitive sul mercato mondiale e la pressione concorrenziale che eserciteranno evidenzierà sempre più quest'assenza di sinergia nel dispositivo francese.

Trascurando il concetto di strategia nazionale e puntando la quasi totalità del proprio potenziale solo sullo sviluppo commerciale, le imprese francesi si accontentano di perpetuare la tradizione degli ambienti d'affari uscita dalla Seconda Guerra Mondiale. La multipolarizzazione dello scacchiere economico, però, ha ridotto la portata operativa di questo spirito a una somma di strategie solitarie, i cui successi episodici costituiscono soltanto una risposta frammentaria.

Su scala europea, gli accordi fra imprese multinazionali francesi non possono dissimulare eternamente le carenze del sistema economico nazionale.

Fino alla fine degli anni '50 gli scontri fra economie nazionali si sono concentrati nei settori strategici delle materie prime e della produzione di armamenti, mentre era compito delle imprese gestire gli altri fenomeni concorrenziali. In questo sistema, i trasferimenti di informazioni fra il settore pubblico e quello privato erano rari.

Affrontare la situazione di “né guerra né pace” che prevale oggi sul mercato mondiale significa essere in grado di rispondere a una massa di incertezze tecnologiche, industriali e commerciali. L'economia francese ha bisogno di tutte le informazioni necessarie al perseguimento di questi obiettivi.

Democratizzando la nozione di *intelligence* economica, i Paesi espansionisti hanno ottimizzato la loro redditività riducendo lo scarto fra l'informazione e l'*intelligence*, fra le pratiche aperte e quelle chiuse, fra ciò che è accessibile a tutti e ciò che è segreto. Gli imprenditori francesi hanno invece colto la democratizzazione dell'accesso all'informazione come una perdita di potere a vantaggio dei sottoposti, continuando ad associare alle nuove esigenze strategiche delle imprese francesi i valori tradizionali della dinamica di carriera. Su questo punto l'equivoco è stato totale, poiché è proprio liberando la creatività sovversiva su ampia scala che gli imprenditori giapponesi hanno potuto creare un legame organico fra il profitto collettivo e quello individuale, fra l'interesse generale e quello privato.

Questo perfezionamento continuo della raccolta dell'informazione ha condotto le imprese nipponiche a gestire l'informazione bruta in una dinamica di *intelligence* e di sostegno alla strategia.

I sondaggi della clientela attraverso interviste più o meno dirette, il trattamento informatico degli indirizzi che figurano sugli assegni, le strategie di influenza sui modi di vita dei consumatori, rappresentano un capitale informativo la cui importanza è proporzionale al livello di scontro concorrenziale.

Per le imprese che affrontano un aumento di concorrenza, l'esplorazione della vita privata del “cittadino economico” è divenuta un campo di ricerca autonomo e le strategie di influenza su di esso non si limitano a un approccio sociologico della clientela fuori del campo di attività dell'impresa.

A questo stadio, l'informazione è più di un semplice strumento di prospezione commerciale: può diventare uno strumento d'azione. L'evoluzione dei rapporti di forza sul mercato mondiale dà oggi l'occasione a determinate imprese multinazionali di sperimentare quest'effetto di *feedback* sull'opinione pubblica.

L'introduzione della variabile democratica nei conflitti concorrenziali ha ampliato il ventaglio delle pratiche offensive e difensive nella guerra economica, e costituisce anche uno dei primi limiti al successo delle operazioni di concorrenza sleale. Le democrazie di mercato hanno tutto l'interesse a trarre gli insegnamenti di quest'evoluzione della dinamica conflittuale nel mondo delle imprese.

In conclusione, dall'analisi di Harbulot emerge come la Francia sia arrivata impreparata alla guerra economica, ma, tuttavia, ha predisposto gli strumenti di risposta globale alle tecniche sovversive delle economie nazionali offensive. Affermando la propria volontà di ricercare il rispetto e l'interesse reciproco nelle transazioni commerciali fra Stati, la Francia si è data i mezzi per non essere vittima della realtà del mercato e perdere il controllo della propria indipendenza economica.

Considerando l'evoluzione dei fenomeni concorrenziali, la Francia ha avuto bisogno di un'industria dell'informazione industriale e commerciale al passo con il mercato mondiale. L'assenza di strategia concertata a livello nazionale fra il settore pubblico e quello privato ha reso l'economia francese tanto più vulnerabile agli attacchi dei Paesi espansionisti.

Contrariamente alle apparenze, le economie nazionali offensive sono tanto vulnerabili quanto le altre economie di mercato. È perciò importante identificare le falle e le contraddizioni dell'avversario per contrastarlo non solo in termini di competitività industriale per linee di prodotti o per settori industriali, ma anche su altri piani.

La mondializzazione degli scambi induce oggi ogni Paese a fare una ricognizione dei propri punti forti e punti deboli per evitare veri e propri equivoci strategici.

Il gran numero di incertezze sul futuro del mercato dell'Unione Europea obbliga la Francia e i suoi partner dell'Unione a giocare su due piani, impostando uno

sviluppo armonioso degli scambi e preparandosi contemporaneamente agli scontri economici di qualsiasi natura.

Oggi, la Francia dispone di un'organizzazione largamente sostenuta dalla classe politica e dall'opinione pubblica che le consente di tutelare gli interessi delle sue imprese e di affrontare aggressivamente la competizione economica dell'era della globalizzazione. La vitalità dell'organizzazione è sostenuta dalla diffusione di una cultura dell'*intelligence* e dalla promozione governativa di centri di ricerca e di attività formative in ambito universitario e non (basti pensare all'*Ecole de Guerre Economique*).

Per concludere con le parole di Harbulot, la Francia deve fronteggiare un mondo incerto, minaccioso. La formula del generale De Gaulle <<*la défense tous azimuts*>> (la difesa in ogni direzione) non fa più sorridere nessuno, se non gli incoscienti.

La scommessa è stata quella di elevare la cultura francese dell'*intelligence* a un livello di maturità adeguato alle sfide da affrontare.

Una scommessa più ampia, invece, è quella di fare dell'*intelligence* un elemento di cultura generale anche per gli altri paesi, investire nel fattore umano, soddisfare l'esigenza di avviare una formazione specifica per i professionisti del settore, specie per quanto riguarda l'attività di analisi delle informazioni raccolte. In caso contrario, il rischio è la saturazione delle capacità di ascolto e comprensione dei servizi di informazione di fronte a un'abbondanza di informazione.

Nessuno Stato può copiare l'organizzazione dell'*intelligence* economica di un altro Paese senza tener conto della cultura, della struttura sociale e giuridico-istituzionale di ciascuno. Tuttavia, l'esperienza francese offre un utile esempio di riflessione e sollecita la necessità di avviare un forte dibattito anche in Italia, sul ruolo dello Stato e su quello della libertà di iniziativa economica, come pure sulla creazione di organismi di coordinamento decisionali aventi natura economica e in grado di utilizzare le analisi e le informazioni per prendere decisioni che non siano reazioni tardive a situazioni già verificatesi.

Si tratta di un rinnovamento culturale che necessita di alleanze solide, fermo restando che gli organismi di informazione sono al servizio dell'interesse nazionale e che l'*intelligence* economica rappresenta uno strumento molto potente, se

pensiamo che le informazioni sono alla base della maggior parte delle decisioni economiche e politiche, e quindi delle scelte di ogni sviluppo.

Bibliografia

Gagliano G., *Aspetti della guerra dell'informazione*, in "Rivista Capitale Intellettuale", 2/2015.

Gagliano G., *Deception. Disinformazione e propaganda nelle moderne società di massa*, Fuoco Edizioni, (collana Incroci), Roma, 2014.

Gagliano G., *Guerra Economica e Intelligence. Il contributo della riflessione strategica francese*, Fuoco Edizioni, Roma, 2013.

Gagliano G., *Guerra psicologia. Saggio sulle moderne tecniche militari cognitive e di disinformazione*, Fuoco Edizioni, Roma, 2012.

Gagliano G., *Intelligence economica: una nuova arma al servizio della competitività dello Stato, delle imprese e dei territori nell'interpretazione di Eric Denecé*, in "Capitale Intellettuale", Anno 4, n.1, Febbraio 2013.

Gagliano G., *La geoeconomia nel pensiero strategico francese contemporaneo*, Fuoco Edizioni, Roma, 2014.

Gagliano G., *Stato, Potenza e Guerra Economica*, Fuoco Edizioni, Roma, 2015.

Gagliano G., *Tecnologia e potenza economica fra il Cinquecento e il Novecento negli studi di C. Harbulot, C. M. Cipolla e P. Hugill. Il ruolo della tecnologia quale fattore di dominio economico*, CESTUDEC, 2016.

Harbulot C., *Competitive Confrontations and Information Strategies*, Social Intelligence, Vol.1, n°1. 1991.

Harbulot C., Delbeque E., *La guerre économique*, PUF, 2012.

Harbulot C., *La machine de guerre économique, Etats-Unis, Japon, Europe*, Paris, Economica, 1992.

Harbulot C., *La main invisible des puissance*, Ellipses, Paris, 2005.

Harbulot C., Lucas D., *La guerre cognitive. L'arme de la connaissance*, Lavauzelle, 2004.

Harbulot C., *Techniques offensives et guerre économique*, Paris, Etudes Aditech - CPE, Paris 1990.

Harbulot C., *Tecnik offensive et guerre économique*, Reveu politique et parlementaire, n° 948, 1999.

Jean C., *Geopolitica del XXI secolo*, Laterza, Roma, 2004.

C. Jean, *Geopolitica, sicurezza e strategia*, Franco Angeli, Milano, 2007.

Moinet N., *Intelligence Economica, Saggio sulle moderne tecniche di strategia d'impresa*, (a cura di) G. Gagliano, Fuoco Edizioni, Roma, 2013.