



ACCENTRARE

DELEGARE



ERNESTO FERRERO

Napoleone persegue per vent'anni un progetto di ammodernamento radicale delle strutture statali e delle strategie belliche, basato sull'accentramento totale di ogni decisione grande e piccola. I vantaggi della rapidità decisionale del cesarismo saranno pagati con il collasso di un sistema minato da un gigantismo ingovernabile.

SUCCESSI, DILEMMI E SCONFITTE DEL DECISIONISMO NAPOLEONICO

«C

entralizzai il potere», è una delle frasi scritte sui muri del padiglione funebre di Napoleone agli Invalides. Racchiude in una sintesi estrema uno dei cardini dell'operatività del più grande accentratore di tutti i tempi: un decisionismo esasperato su ogni anche minimo dettaglio di una macchina sempre più complessa, e l'impossibilità di formare dei quadri adeguati che lo sostengano nell'impresa. Per mancanza di tempo, dati i ritmi forsennati che egli stesso ha impresso alla propria azione; per scelta politica, per sopravvalutazione delle proprie capacità e per una sostanziale sfiducia nei propri collaboratori e negli uomini in generale. Una contraddizione che accompagnerà la crescita abnorme dell'Impero e ne decreterà la crisi.

Talento empirico e pragmatico quant'altri mai, cresciuto in un ambiente conflittuale, una feroce Corsica tribale, dilaniata dalle fazioni, contesa tra francesi e inglesi, Napoleone ha sviluppato degli uomini una conoscenza profonda e disincantata, che trova puntuali riscontri in Machiavelli, suo unico e vero maestro. Impara presto a conoscere virtù e difetti dei suoi simili, e a servirsi lucidamente di entrambi. Ripete spesso che «dobbiamo prendere le cose come sono, non come vorremmo che fossero», e che gli individui si giudicano dalle azioni, non dalle parole. Sterminato è il catalogo delle loro debolezze. Sono superficiali, incostanti, imprevedenti, creduloni. L'ignoranza, miscelata alla vanità e all'amor proprio, non produce che errori. «I tre quarti degli uomini si occupano del necessario solo quando ne sentono il bisogno; ma allora è troppo tardi». La «povera natura umana è sempre incompleta», e anche di questo un capo deve tenere conto.

Poiché comincia sempre "credendo al peggio", si vanta che è difficile sorprenderlo, e sfida chiunque a ingannarlo: «Gli uomini dovrebbero essere dei gran farabutti per essere più cattivi di quello che io penso che siano». Cattivi ma abbastanza elementari, quindi prevedibili, quindi comprensibili. Indaga i comportamenti con l'occhio freddo dell'antropologo. Tende a rifiutare le generalizzazioni, e nella valutazione dei comportamenti attribuisce un'importanza decisiva al contesto in cui gli avvenimenti si svolgono. Anche l'autoritarismo e il liberalismo sono figli delle circostanze, di una situazione storica, e come tali vanno valutati: «Fossi stato in America, sarei stato volentieri un Giorgio Washington. Ma se lui si fosse trovato in una Francia disgregata all'interno e aggredita dall'esterno, avrei voluto vedere se restava sé stesso. Se lo fosse rimasto si sarebbe comportato da sciocco, avrebbe propiziato grandi sciagure».

Insisteva: «Gli uomini sono dei bambini cresciuti» e di questo loro lato infantile occorre tenere conto. Non esistono qualità e difetti assoluti, sono anch'essi correlati a momenti specifici (Machiavelli: «Gli uomini non sanno essere onorevolmente cattivi, o perfettamente buoni»). L'uomo politico deve saper calcolare anche i minimi vantaggi che può trarre dai difetti altrui: «Si governano più facilmente gli uomini facendo leva sui loro vizi più che sulle loro virtù». Come sempre, è la verifica sperimentale che ci permette di capire: «Per avere un'idea del carattere di un uomo, dobbiamo vederlo nella disgrazia». È un pensiero che applica anzitutto a sé stesso, quando a Sant'Elena confida a Las Cases: «Ho imparato a conoscermi nella sventura».

Ama ripetere che due sono i veri motori delle azioni umane, la paura e l'interesse personale (con un corollario: gli uomini si preoccupano soltanto delle proprie necessità, non delle proprie capacità). Come accade con i bambini, la persuasione risulta più efficace del semplice uso della forza, anche se «obbedire, in generale, è temere». «La forza è una legge animale, è la convinzione a guidare gli uomini». Su quella convinzione occorre lavorare: «Ci sono favole per tutte le età». Senza queste favole l'uomo non vive: esse sono il suo miraggio e la sua droga: «Vinco le mie battaglie con i sogni che i miei soldati fanno quando dormono». O ancora: «Non si può guidare un popolo se non gli si mostra un avvenire. Un Capo è un venditore di speranze». È proprio la fede, lo zelo religioso a spingere i preti a «tentare imprese e sfidare pericoli che riuscirebbero insopportabili a un civile».





Durante la prima campagna d'Italia ha avuto modo di scoprire sé stesso. A ventisette anni viene messo a capo di un'armata sgangherata, malamente equipaggiata, che ha il compito di passare in Italia attraverso la Liguria per un'azione di alleggerimento che scarichi la pressione nemica sull'Armata del Reno, il fronte principale. La capacità di motivare i propri uomini, la rapidità e l'audacia dei movimenti, le marce velocissime, le manovre che assomigliano a degli agguati, lo portano, di vittoria in vittoria, addirittura a minacciare Vienna.

È in Italia che Napoleone ha la prova provata dell'opportunità di trasformare una campagna imprevedibilmente vittoriosa in un credito politico tanto più forte quanto il Direttorio, suo punto di riferimento obbligato, appare debole e diviso. Tornando a Parigi il giovane generale sa che le sue ambizioni sono in grado di sfidare ogni limite e ogni contingenza. La campagna d'Egitto, che ha il proposito di indebolire la presenza inglese nel Mediterraneo, gli serve per prendere tempo, per aspettare la maturazione del momento politico in cui afferrare il potere. Tornato fortunatamente in patria, attuerà il colpo di Stato del 18 Brumaio.

Il generale si è trasformato in uno statista. Diventato Primo Console, dà avvio a un'attività frenetica, in cui manifesta tutta la propria capacità gestionale. Non c'è aspetto della macchina dello Stato che non sia investito dal vento della ristrutturazione, del ripensamento, dell'ammmodernamento. Agisce come ministro dell'Industria, dell'Economia, delle Finanze, della Giustizia, della Cultura. Abbondantissima è l'aneddotica di questo prodigioso talento *multitasking* applicato a dettagli minimi, sempre sulla base dei dati di fatto, dei numeri, della razionalità, del rigoroso rispetto dei *budget*. Riesce a deliberare anche nelle circostanze meno propizie. È in viaggio verso Mosca e fa sgridare il direttore del Louvre, Vivant Denon, perché l'apertura del museo ha subito ritardi e il pubblico ha dovuto aspettare. Nei giorni difficili di Spagna, scrive da Burgos che gli ospedali di Parma e Piacenza hanno bisogno di essere riorganizzati e attende un progetto dettagliato. Da Austerlitz manda a Fouché l'approvazione della spesa relativa alla messinscena del balletto *Le Retour d'Ulysse*. Ha appena vinto a Friedland, che in una lettera si dilunga a spiegare come deve essere fatta la statua al vescovo di Vannes (l'iscrizione sarà in latino, in prosa o in versi). Firmata la pace con gli Austriaci, avverte il ministro dell'Interno che ci sono tre fontane senz'acqua al Faubourg Saint-Denis e a Saint-Martin.

Secondo il suo segretario Méneval, aveva portato alle estreme conseguenze il principio che non bisogna lasciare fare agli altri quello che uno può fare da sé. Se non fa tutto, ispira e ordina tutto. Questo genera l'effetto della sua onnipresenza nel più remoto angolo dell'Impero. Nulla gli sfugge, a tutto provvede. Abbraccia tutto, basta a tutto, dicono ammirati i suoi ufficiali. È il forzato di sé stesso, l'Accentratore Massimo. Ogni atto deve portare la sua firma, e quando lui è assente i documenti gli vengono spediti ove che sia, anche negli ultimi due anni in cui è costretto a battersi come un leone per difendere la Francia dall'invasione. Ci sono migliaia di giudici di pace in tutta la Francia, ma ogni nuova nomina deve avere il suo placet. Si occupa persino di far ammonire o punire gli ufficiali che si comportano male con le signore.

In pace come in guerra, l'attivismo frenetico e l'onnipresenza impressionano cittadini, amici e nemici: creano e ingigantiscono una leggenda, che poi viene accortamente utilizzata per motivare i propri uomini: «Se la polizia sa che sono sveglio, non si addormenta». Il sentirsi addosso lo sguardo indagatore del Capo crea ovunque uno stato di soggezione e di tensione, ma anche le attese di ricompense e promozioni, perché sembra onnisciente: sa premiare il merito e punire le negligenze con la stessa rapidità.

Non c'è petizione di un ufficiale che si trova nella lontana Spagna o di un funzionario della provincia più remota di cui non si occupi personalmente, sfiancando i suoi segretari. Un fiume di richieste e di suppliche, di pratiche insolite che attendono di essere risolte direttamente e personalmente dal sovrano, si rovescia sulle Tuileries, creando un collo di bottiglia, una strozzatura difficile da gestire. E tuttavia questo decisionismo parcellizzato riesce funzionale alla macchina della comunicazione e alla creazione del consenso, che cura attentamente. Prevede la costruzione di una figura che a tutto provvede, che ha a cuore la "felicità" dei francesi. Come spiega egli stesso, il Capo dev'essere una figura paterna forte e giusta, «deve avere energia senza fanatismo, principi senza demagogia, severità senza crudeltà». È Metternich, il grande nemico di sottile intelligenza e signorile *fair play*, a capirlo, giustificarlo, persino ammirarlo: «Circondato da uomini che, nel mezzo di un mondo in disfacimento, avanzavano a caso, senza una direzione sicura, in preda a tutte le ambizioni e agli appetiti, egli solo seppe tracciarsi un piano, non perderlo mai di vista, attuarlo». Mi diceva: «Da giovane sono stato rivoluzionario per ignoranza e per ambizione. Giunto all'età della ragione, non ho seguito che questa e il mio istinto, e ho domato la Rivoluzione».

Napoleone ha più volte rivendicato la propria statura di gigante nel paese dei pigmei: «Dicono che sono fortunato solo perché so fare il mio mestiere. È tipico degli uomini deboli accusare gli uomini forti d'essere fortunati». Ancora: «Sono nato per lavorare. Conosco i limiti della mia vista e delle mie gambe, non quelli della mia capacità di lavoro». Per lui l'inettitudine è il maggiore dei difetti: «La vera immoralità è fare un mestiere che non si conosce». A un ministro incapace che non voleva essere accusato di rubare: «Lo preferirei mille volte! La furfanteria ha dei limiti, la stupidità no!». Partito con i gradi di caporale, sa fare letteralmente di tutto, anche manualmente. Non c'è aspetto tecnico della complessa macchina della guerra di cui non abbia una conoscenza diretta, persino in marina, che pure non ama. All'Elba, stupisce ed entusiasma i marinai inglesi della fregata *Undaunted*, che l'hanno condotto fin là e che devono sorvegliarne i movimenti. Parlando nel modo confidenziale che usa quando vuole incantare gli interlocutori, dimostra di conoscere ogni dettaglio del funzionamento di una nave da guerra. Sa quanto costa al giorno, la lunghezza dei turni, le differenze d'armamento, i tipi di gomena e di sartie. A terra come in mare non c'è niente che lui non sappia fare: se è finita la polvere per i cannoni, lui sa prepararla; se mancano gli affusti, li sa costruire; se ci sono da fondere dei cannoni, conosce le tecniche; è in grado di insegnare ogni minimo dettaglio di una manovra.

Napoleone si sentirà sempre diviso tra i suoi eccessi di accentratore e la necessità di preparare una "buona macchina di governo" in grado di funzionare da sola, anche se alla sua testa ci fosse un sovrano mediocre. L'assillo delle troppe cose da fare si somma a una diffidenza e a un pregiudizio che non riesce a vincere. Nel 1813 è costretto ad ammettere di non essere riuscito a formare capi militari in grado di fare la guerra al suo posto: «Li ho troppo abituati a non sapere che ubbidire. Non ce n'è uno, tra loro, in grado di comandare gli altri, e tutti insieme non sanno che ubbidire che a me». Eloquente la lettera di uno dei suoi fidi, il generale Berthier, Capo di Stato Maggiore: «Non so più cosa fare. Quando voi non ci siete, dubito di me stesso. Sono ormai quindici anni che ho perso l'abitudine di pensare, e che ricevo da voi tutte le idee». Anche lui, il suo braccio destro, si era sentito dire: «Attenetevi strettamente agli ordini che vi do: solo io so quello che devo fare». Si dice in grado di poter amministrare da solo l'Impero con il ministro segretario di Stato, quello del Tesoro e una dozzina di scrivani. L'uomo che chiede molto ai suoi finisce per deresponsabilizzarli, degradarli al ruolo di semplici esecutori. La questione è ulteriormente complicata dal fatto che austriaci, prussiani e russi hanno molto imparato dalle loro stesse sconfitte. L'elemento sorpresa che aveva garantito tante vittorie era finito. L'attento studio delle innovazioni napoleoniche aveva reso le battaglie più incerte e sanguinose, e i loro costi pesantissimi.

Un Capo deve farsi temere dai suoi stessi compagni, in politica come in guerra: «Ogni mio generale crede di avere il mio stesso diritto a salire al trono. Qualsiasi politico di una certa importanza è convinto d'essere stato lui ad aprirmi la strada con il 18 Brumaio. Sono costretto a essere molto severo con loro, perché basterebbe un po' di familiarità, e vorrebbero subito dividere con me potere e denaro pubblico. Non mi amano, mi temono, ma questo mi basta. Li accetto nell'esercito, li metto ai posti di comando, ma li tengo d'occhio. Al mio primo insuccesso, saranno i primi ad abbandonarmi».

Nel precipitare degli eventi del 1814-1815 ne sarà data controprova sul campo. Napoleone spiegherà la decisione di affrontare la ritirata da Mosca nel cuore dell'inverno con la necessità di non lasciare Parigi abbandonata a sé stessa per sei mesi. Non esistevano figure vicarie in grado di gestire l'emergenza, non certo la giovane moglie austriaca che pure si comportava avvedutamente. Napoleone era un seduttore che aveva fatto troppe conquiste per non dubitare della moralità di chi aveva sedotto: non tanto il popolo o l'esercito, ma la Parigi aristocratica e borghese così sensibile ai venti dell'opinione, alle ambizioni, agli intrighi, al pettegolezzo. Accadde quello che Metternich aveva sommessamente rimproverato a Napoleone: «Il vasto edificio che aveva costruito era esclusivamente opera sua, ed egli stesso ne è stato la chiave di volta. Ma questa costruzione gigantesca mancava di base. I materiali che la componevano altro non erano che le rovine di altri edifici, gli uni in disfacimento, gli altri senza consistenza. Rimossa la chiave di volta, la costruzione è crollata di schianto».

A Sant'Elena Napoleone rimpiangerà di non aver avuto il tempo necessario per imprimere una maggior consistenza alla propria azione riformatrice. Così l'organizzazione continuava a essere inutilmente complessa, attardata da duplicati delle stesse funzioni



e dall'impossibilità di assumere iniziative non autorizzate. Gli approvvigionamenti e l'appoggio logistico restavano difficoltosi, anche a causa degli imbrogli dei fornitori e del cattivo stato delle strade. Ai suoi sottoposti, a partire dai prefetti, cui spettavano molti compiti, tra cui quello di designare i sindaci, chiedeva di eseguire le direttive loro impartite. Non erano previste deleghe, margini operativi. Le consegne attendevano soltanto di essere messe in pratica.

Nel bilancio finale della vicenda napoleonica, la dipendenza dei generali, l'assenza di un erede o di una squadra di eredi rappresenta un passivo grave. La stessa sconfitta di Waterloo è dovuta in larga parte alla cieca obbedienza agli ordini ricevuti, di cui il maresciallo Grouchy rappresenta la prova più evidente. Mandato a inseguire e tenere sotto pressione i prussiani, parzialmente sconfitti a Ligny, non converge sul campo di battaglia nemmeno quando il rombo dei cannoni lo avverte che lo scontro è iniziato. Malgrado le insistenze dei suoi generali, rimane fedele alle consegne ricevute molte ore prima, che rispecchiavano una situazione molto diversa. Dell'handicap con cui ha dovuto misurarsi è consapevole lo stesso Napoleone quando a Sant'Elena riflette: «La società che la Rivoluzione ha ridotto in polvere non sa che aver paura, non sa che ubbidire... La Storia non saprà mai quanto era difficile fare una monarchia con i materiali che avevo sottomano... Per una ragione o per l'altra, sono pochi quelli che posso utilizzare, e io non posso aspettare. Bisogna che vada, che faccia, che avanzi. Mi ci vogliono occhi, braccia, gambe, e non mi posso servire di chi non ne ha. Più tardi ci saranno i loro figlioli, ma bisogna prima formarli, ci vuole tempo. Del resto i rivoluzionari invecchiano». La costruzione del nuovo è dunque un'angosciosa battaglia contro il Tempo: gestire l'oggi con il vecchio materiale umano che ci si ritrova, inventare un futuro sapendo di non poter aspettare.

La necessità dell'accentramento decisionale, padre di tante vittorie, ha controindicazioni di non poco conto in un'epoca in cui il solo telegrafo era quello ottico, le armate erano dislocate in uno spazio di decine di chilometri e le comunicazioni restavano difficili. E soprattutto non prepara generali e collaboratori a decidere autonomamente. Napoleone si lamentava di non avere dei sostituti, ma non aveva fatto nulla per portarli a tanto, cadendo nella contraddizione di porre una distanza siderale tra sé stesso e i collaboratori, che pure sapeva premiare con tanta generosità quando si distinguevano sui campi di battaglia. Si davano circostanze in cui l'accentramento risultava palesemente assurdo. In una lettera del 1805, Napoleone invita Eugenio Beauharnais, viceré d'Italia, che pure è un figliastro amato e stimato, a una subordinazione totale: se anche Milano andasse a fuoco, dovrebbe attendere un suo ordine prima di spegnere l'incendio.

Gli unici, grandi professionisti che la scena francese gli offriva erano anche i più infidi, i più ambigui, i più pericolosi, Talleyrand e Fouché: gli alleati di oggi pronti a tradire non appena il loro fiuto politico avesse rilevato altre occasioni di potere e di profitto personale. La storia del Grande Accentratore è la storia di un uomo costretto o condannato a regnare sul cuore di tanti uomini e a restare tragicamente solo. Oggi che la tentazione dell'uomo solo al comando torna a farsi sentire, le contraddizioni della parabola napoleonica restano tutte da meditare 🍷