



Communication & Influence

N°33 - MAI 2012

Quand la réflexion accompagne l'action

De la puissance à l'influence dans la sphère des relations internationales : le décryptage de Pierre Buhler

Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Toronto et São Paulo, Comes publie chaque mois Communication & Influence. Plate-forme de réflexion, ce vecteur électronique s'efforce d'ouvrir des perspectives innovantes, à la confluence des problématiques de communication classique et de la mise en œuvre des stratégies d'influence. Un tel outil s'adresse prioritairement aux managers en charge de la stratégie générale de l'entreprise, ainsi qu'aux communicants soucieux d'ouvrir de nouvelles pistes d'action.

Être crédible exige de dire clairement où l'on va, de le faire savoir et de donner des repères. Les intérêts qui conditionnent les rivalités économiques d'aujourd'hui ne reposent pas seulement sur des paramètres d'ordre commercial ou financier. Ils doivent également intégrer des variables culturelles, sociétales, bref des idées et des représentations du monde. C'est à ce carrefour entre élaboration des stratégies d'influence et prise en compte des enjeux de la compétition économique que se déploie la démarche stratégique proposée par Comes.

L'ouvrage La puissance au XXI^e siècle – Les nouvelles définitions du monde, (CNRS Editions, préfacé par Hubert Védrine), a récemment reçu le Prix du Festival de géopolitique de Grenoble. Son auteur, Pierre Buhler, présente un parcours en parfaite adéquation avec la complexité du sujet. Diplômé d'HEC, de Sciences Po Paris et de l'INALCO (Institut National des Langues et Civilisations Orientales - polonais), ancien élève de l'ENA, ancien ambassadeur de France à Singapour, professeur de relations internationales à Sciences Po, il vient d'être nommé ambassadeur de France en Pologne.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication - où il s'exprime à titre purement personnel, n'engageant en rien son ministère - Pierre Buhler invite les Français à faire preuve de réalisme sur la scène internationale :



"Ne nous laissons pas inhiber par un langage moralisateur sur la puissance et l'influence, car c'est bien là le jeu qui se déroule aujourd'hui sous nos yeux à la surface du globe."

La puissance est un concept qui a plutôt mauvaise presse. Or, avec La puissance au XXI^e siècle – Les nouvelles définitions du monde, vous lui avez consacré un ouvrage solidement charpenté, dans lequel vous entendez réhabiliter une certaine approche de la puissance dans la sphère des relations internationales. Comment la voyez-vous ? Et surtout comment peut-on aujourd'hui penser l'articulation des rapports entre la puissance et l'influence ?

Pour bien situer et cerner la question de la puissance dans la sphère des relations internationales, il me paraît important de l'examiner sous trois angles différents. Tout d'abord, il convient d'analyser ce qui en constitue l'essence. A cet égard, il me paraît opportun de reprendre la définition qu'en donnait Raymond Aron : "la puissance sur la scène internationale, c'est la capacité d'une unité politique d'imposer sa volonté aux autres unités". Et il ajoutait : "La puissance



*n'est pas un absolu mais une relation humaine" (Paix et guerre entre les nations, Calmann-Lévy, Paris, 1962). A la vérité, pour aborder cette question dans son intégralité, il faut se rappeler qu'il y a une relation congénitale entre puissance et pouvoir. Si les deux termes sont distincts en français, c'est au fond le même concept. Pour preuve, ni la langue allemande ni la langue anglaise n'ont éprouvé le besoin d'avoir des termes différents, en allemand *Macht*, en anglais *Power*.*

Si l'on se reporte à ce que disait de la puissance cet autre grand penseur qu'était Max Weber – *"toute chance de faire triompher, au sein d'une relation sociale, sa propre volonté*

contre la résistance d'autrui" – il faut bien reconnaître qu'avant d'être une accumulation de moyens, de ressources, de forces, la puissance est d'abord et surtout, volonté.

Ensuite, observons qu'au cœur d'une logique de puissance, il y a toujours un besoin de sécurité. Mais l'histoire nous prouve que d'autres causes peuvent expliquer la puissance : la quête de la gloire, la fascination de la puissance

pour elle-même... bref, on trouve là bien des mobiles qui peuvent se révéler étroitement imbriqués les uns dans les autres.

Mais plus pertinentes que la finalité ou les mobiles, ce sont les modalités d'exercice de la puissance qu'il convient d'examiner. On trouve là une très large palette, qui part de la guerre, la coercition, la violence, comme autant de modalités premières historiques d'exercice de la puissance. On y trouve aussi la ruse, laquelle, depuis Ulysse, s'est imposée comme une modalité légitime de projection de la puissance.

De même, d'autres modalités sont apparues au fil du temps, comme le droit et la fixation de normes. Ou encore les idéologies au sens large, comme le communisme ou les systèmes totalitaires bien sûr. Mais aussi des idéologies universalistes, à l'instar de celle que l'on connaît avec la

Déclaration universelle des droits de l'homme, toutes idéologies qui ont pris une importance croissante au XX^e siècle.

Ainsi, au fur et à mesure des progrès de la mondialisation, qui a commencé bien plus tôt qu'on serait tenté de le croire, au fur et à mesure aussi de la complexification grandissante du monde, le recours à la force brute a décliné, en même temps qu'on observait des interdépendances, le plus souvent asymétriques, sans cesse croissantes dans le monde, entre les Etats, les économies, les sociétés...

Dès lors, la projection de puissance consiste en une exploitation intelligente de ces

interdépendances, pour en extraire des avantages. C'est là que l'on voit apparaître un ensemble de modalités qui relève de moins en moins de la force et de la coercition,

mais de plus en plus de la négociation, de la persuasion, de la séduction, du prestige, de la culture, des valeurs, voire de coalitions d'intérêts.

Ce qui relève peu ou prou du soft power, donc de la sphère de l'influence ?

On s'en approche. Mais avant de définir ce soft power, il faut préciser que la vraie puissance dans les relations internationales, ce n'est pas ce qui ressort de la force militaire (qui n'assure le plus souvent que des avantages précaires, en outre difficiles à sanctuariser). C'est bien plutôt ce qui permet d'obtenir un résultat donné, soit par une action ciblée, soit par le simple effet de la puissance structurelle. Avant de regarder ce que les politologues américains – Joseph Nye le premier – ont entendu sous ce terme, il vaut la peine d'examiner les racines mêmes de cette réflexion en scrutant à la loupe la manière dont les Etats-Unis ont entendu le terme de puissance.

Une universitaire britannique, Susan Strange, use ainsi du terme de "puissance structurelle", en expliquant : *"c'est parce que les Etats-Unis jouissent de puissance structurelle qu'ils ne peuvent s'empêcher de dominer les autres : le simple fait d'être là influence les résultats"* (*Le retrait de l'Etat ; la dispersion du pouvoir dans l'économie mondiale*, Editions du temps présent, Paris, 2011).

C'est ce positionnement qu'a théorisé Joseph Nye, un autre universitaire, inventeur du concept de soft power, qui définit en substance ce dernier comme la capacité d'obtenir un résultat recherché et d'altérer le comportement des autres protagonistes dans le sens voulu, et ce pour un coût acceptable. N'oublions pas cependant que si Joseph Nye a été un universitaire, il a aussi été un haut fonctionnaire, un homme politique qui a exercé ses talents sous plusieurs administrations démocrates.

On a donc là un raisonnement de décideur public, qui prend en compte la dimension budgétaire (coût acceptable) pour atteindre un objectif. Déployer des forces armées coûte extrêmement cher. Donc si pour un résultat semblable et à moindre coût, on peut utiliser des moyens plus subtils, alors il est logique que l'on privilégie cette voie. Joseph Nye aime ainsi rappeler qu'il faut façonner ce que les autres désirent.

Quelles sont les ressources mobilisables dans cette démarche de soft power ?

C'est la combinaison la plus appropriée de toute une palette d'outils. On y trouve l'ensemble des ressources de la persuasion et de la séduction qui s'avèrent moins coûteuses que les ressources coercitives. Déjà, il convient de préciser que les Etats-Unis représentent à eux seuls la moitié des forces militaires de la planète. Au-delà de leur formidable outil de défense, ils ont des bases à travers l'ensemble du monde et sont liés à d'autres pays par toutes sortes de traités. Mais ils détiennent aussi la majorité des grands groupes d'une communication désormais mondialisée.

De fait, après les larges opérations de fusions et acquisitions survenues à la fin des années 1990, l'essentiel de la communication "mondialisée" s'est rapidement retrouvée concentrée entre les mains de six grands groupes, tous américains : AOL-Time-Warner, Universal, Disney-ABC, Paramount-Viacom-CBS, Columbia et enfin News Corp, le groupe de presse de Rupert Murdoch. On observe d'ailleurs qu'il y a là une étroite imbrication entre information, *entertainment* et Internet.

Il faut bien reconnaître qu'avant d'être une accumulation de moyens, de ressources, de forces, la puissance est d'abord et surtout, volonté.

Au fur et à mesure de la complexification grandissante du monde, le recours à la force brute a décliné, en même temps qu'on observait des interdépendances, le plus souvent asymétriques, sans cesse croissantes dans le monde, entre les Etats, les économies, les sociétés...

Pour mémoire, rappelons que l'industrie cinématographique américaine réalise un taux de pénétration qui varie entre 65 et 85 % sur le marché européen et dépasse les 50 % dans le reste du monde, à l'exception de l'Inde.

Si l'on se penche maintenant sur ce qui se passe dans le champ de l'éducation et de la recherche, on note que les universités américaines accueillent chaque année plus d'un demi-million d'étudiants étrangers, notamment asiatiques. Ils vont après leurs études revenir dans leur pays d'origine, bardés de diplômes au standard américain, mais aussi se trouver conditionnés dans leur manière de réfléchir par un mode de pensée qu'ils vont ensuite appliquer dans leur vie professionnelle au quotidien.

Il faut ajouter à cela ce que je nomme l'archipel de l'économie du savoir, les laboratoires, le capital-risque, les clusters de R&D, etc. Souvenons-nous qu'aux Etats-Unis, l'effort de recherche et développement, public et privé, s'élève à environ 400 milliards de dollars par an, soit autant que le niveau de tous les autres membres du G8 réunis. Il y a de même une domination claire des Etats-Unis en ce qui concerne les publications scientifiques et bien sûr en ce qui concerne les palmarès mondiaux en matière d'enseignement supérieur et de recherche. Ce qui accroît encore la fascination des étudiants, enseignants et chercheurs de la planète entière, avides de participer à l'aventure et auxquels les Etats-Unis ouvrent largement leurs portes. Ainsi, la boucle est bouclée...

On doit aussi prendre en compte les think tanks et autres fondations...

Oui. Il faut ajouter à ce tableau les "communautés épistémiques", à savoir ce vaste ensemble constitué par des think tanks, des fondations, bref des gens qui se retrouvent dans des séminaires, des colloques et autres symposiums, et échangent – encore et toujours en anglais, devenue langue pivot et de référence – pour déterminer les formes, les concepts, les modes de diffusion du savoir. Cette langue véhiculaire, l'anglais, impose de fait une hégémonie tout à la fois formelle et méthodologique, ce qui n'est pas sans avoir des effets directs sur l'élaboration et l'expression de la pensée.

C'est cet ensemble qui forme le creuset des concepts et des idées de demain, et prépare de fait ce que nous pouvons appeler la pensée dominante. Ces modalités de projection de l'influence se trouvent de fait réparties sur une large palette.

Dans le cas des Etats-Unis, on observe donc un vrai *continuum*, une réelle complémentarité entre *hard power* et *soft power*, qui s'explique aussi par une complexification accrue du monde. Comme le soulignent Robert Keohane et Joseph Nye, "*au fur et à mesure que la complexité des acteurs et des questions s'accroît, l'utilité de la force décroît et les lignes de partage entre politique intérieure et politique extérieure s'estompent*" (*Power and Interdependence ; World Politics in Transition*, Little Brown & Co, Boston, 1977).

Puissance et influence restent tout de même deux termes connotés négativement aux yeux de la grande majorité de nos contemporains...

Pour la puissance, c'est certain. Elle présente une aura sulfureuse. D'abord parce qu'elle reste assimilée aux excès auxquels elle a donné lieu à travers l'histoire. Aussi est-il tentant d'imputer un certain nombre de faits tragiques à

une application démesurée et irraisonnée de la puissance. D'ailleurs, c'est en réaction contre ces excès de la puissance que s'est développé l'aventure européenne dans l'immédiat après-guerre. Souvenons-nous que symboliquement, le socle initial de la construction européenne a consisté à mettre sous l'autorité d'une entité supranationale ces deux ingrédients fondamentaux des industries d'armement qu'étaient le charbon et l'acier. L'Europe que nous connaissons s'est bel et bien bâtie sur un postulat de rejet de la puissance.

Et aujourd'hui encore, quand des Etats – en particulier la France – essaient d'instiller dans la construction européenne des démarches de puissance étatique, ils se heurtent à de nombreuses difficultés imputables au refus très net de certains Etats d'une semblable logique.

Pour ce qui est de l'influence, le constat mérite d'être plus nuancé. Certes, pendant la Guerre froide, on parlait d'Etats sous influence, et l'Union soviétique usait du terme d'influence pour des opérations bien précises, à connotation souvent négatives : manipulation, désinformation, etc.

Fort heureusement, cette approche me paraît révolue. Et justement, si j'ai écrit ce dernier ouvrage sur *La puissance au XXI^e siècle* pour lequel vous m'interrogez, ma préoccupation a été de débarrasser la réflexion sur la puissance et l'influence de toutes les scories qui se sont attachées à ces concepts, en essayant d'en avoir une vision claire, la plus objective possible et surtout dépassionnée.

Car il faut bien constater que s'il y a eu rejet de ces concepts au nom de la morale, il n'en demeure pas moins qu'aujourd'hui, la logique profonde qui est celle de la puissance continue d'ordonner la dynamique mondiale et l'ordre des choses dans l'arène internationale. Observons par exemple que les pays émergents de la planète – Chine, Brésil, Inde... – ne s'embarrassent pas de ces réserves morales ou mentales. Ces Etats déploient des stratégies de puissance parfaitement classiques, sans états d'âme, comme on le voyait faire dans l'Europe des XIX^e et XX^e siècles.

Mon propos est relativement simple : ne nous laissons pas inhiber par un langage moralisateur sur la puissance et l'influence, car c'est bien là le jeu qui se déroule aujourd'hui sous nos yeux à la surface du globe. Si l'on en refuse les prémices, les postulats et les modalités, on risque fort de se réveiller un jour bien affaibli face à d'autres Etats qui auront eu recours aux méthodes constantes de la puissance et de l'influence pour s'imposer comme des acteurs-majeurs dans la distribution de cette puissance.

Quelles sont justement les caractéristiques de la puissance aujourd'hui ?

Elle ne se manifeste plus prioritairement par des actions de coercition, bien plutôt par tous ces moyens d'influence

Comme le soulignent Robert Keohane et Joseph Nye, "au fur et à mesure que la complexité des acteurs et des questions s'accroît, l'utilité de la force décroît et les lignes de partage entre politique intérieure et politique extérieure s'estompent".

Ma préoccupation a été de débarrasser la réflexion sur la puissance et l'influence de toutes les scories qui se sont attachées à ces concepts.

que nous venons d'évoquer, liés au soft power. C'est par ces modalités que nous venons de décrire que les Etats peuvent – et doivent, de mon point de vue – occuper l'espace que leur dictent leurs fondamentaux. Or, sous cet angle, on doit reconnaître que la France dispose d'un capital considérable.

Si nous voulons retrouver une authentique stratégie de puissance, nous devons donc très vite et sans tabous réfléchir à la manière idoine d'élaborer une politique publique cohérente et volontaire, ce qui sous-entend de revoir notre organisation, nos modes de travail, de pensée et d'action.

Héritiers d'une longue histoire, qui a connu des vicissitudes diverses, les Français doivent se rappeler que leur pays s'est imposé sur la carte de l'Europe et a su faire rayonner son prestige grâce à sa culture, sa langue, sa pensée. La France occupe une place éminente dans l'Europe et le monde. Elle siège au conseil de sécurité de l'ONU, elle a une culture reconnue et appréciée en matière de gestion des affaires internationales, elle dispose d'une force de dissuasion et d'un outil militaire respecté.

Mais aucune position n'est jamais acquise. Souvenons-nous du mot de Bismarck qui réclamait une place au soleil pour sa patrie sur la scène internationale, on sait ce qu'il advint par la suite. Toujours dans cette

perspective, il faut se rappeler aussi que la France a su, au cours de son histoire, très prosaïquement développer une authentique culture de la puissance.

Au-delà de ces aspects institutionnels, il y a également des fondamentaux. Sur le plan démographique, la France connaît un sort plutôt heureux en Europe, ce dont nombre de nos voisins ne bénéficient pas. Nous avons un socle éducatif de qualité, une culture scientifique de très haut niveau, avec des niches où nous excellons, comme les mathématiques, la physique nucléaire, la recherche agronomique, la médecine...

La puissance, qui s'inscrit dans la durée, ne doit rien au hasard. Elle doit un peu au génie ou à l'audace, et beaucoup à la méthode. La puissance appartient à ceux qui en comprennent les règles, qui savent en assembler les ressources et en forger les instruments, qui savent en réinventer les formes et les modalités.

Nous disposons également d'un tissu d'entrepreneurs méconnu et d'une qualité de vie qui nous permet d'attirer les élites du monde. Ces atouts sont cependant obérés de faiblesses. En premier lieu une structure économique qui subit le coût de la dépense publique (55% du PIB), laissant de la sorte une faible marge de manœuvre pour l'investissement.

Les très grandes entreprises françaises réussissent souvent avec brio, mais plutôt à l'international, ce qui fait que nous ne bénéficions pas forcément dans l'Hexagone des retombées positives. Et simultanément, nos PME-TPE sont trop peu robustes, ce qui nuit à notre compétitivité.

Enfin, autre faiblesse, l'organisation de notre pays. Il y a à l'évidence une place à prendre pour une authentique

politique publique visant à exploiter au mieux nos atouts. Ce qui implique prioritairement d'en finir avec une malheureuse inclination française pour des comportements de village gaulois...

Ces chamailleries franco-françaises sont proprement incompréhensibles vues de l'extérieur et souvent nous

coûtent fort cher. Souvenons-nous de notre échec il y a quelques années face à la Corée dans le domaine nucléaire aux Emirats arabes unis, alors que nous avions tous les atouts en main. On observe de même des dysfonctionnements au sein même des administrations.

A cet égard, la critique dressée par votre dernier invité, Christian Harbulot, dans le précédent numéro de *Communication & Influence* sur cette incapacité française à sortir du mode de travail en silo sans jamais parvenir à travailler en transversal, est parfaitement juste, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'administrations.

Si nous voulons retrouver une authentique stratégie de puissance, nous devons donc très vite et sans tabous réfléchir à la manière idoine de combler ces faiblesses, d'élaborer une politique publique cohérente et volontaire, ce qui sous-entend de revoir notre organisation, nos modes de travail, de pensée et d'action.

Quid de l'Europe dans ce contexte ?

Dans cette stratégie, il y a une évidente dimension européenne. Bien sûr, entre les Etats-membres, on observe des rivalités. Mais il y a aussi des intérêts communs nettement plus forts entre ces Etats européens qu'à l'égard des pays tiers. Il existe donc un intérêt public européen qu'il convient de promouvoir.

La France serait ainsi bien inspirée d'utiliser avec intelligence cette machine à fabriquer des normes qu'est l'Union européenne, notamment pour promouvoir notre propre vision de ce qu'est un bien public européen. On pourrait de la sorte plaider pour que nous utilisions de manière beaucoup plus énergique l'atout formidable que constitue le droit d'accès au marché européen, d'autant que ce dernier est le plus grand du monde.

Une autre piste mérite enfin d'être explorée. Il existe un large espace pour nous imposer dans le débat d'idées. Nous avons indéniablement des choses à dire au monde, mais nous n'avons pas toujours les bons outils – sinon une réelle volonté – pour faire passer nos messages. Par pusillanimité, par négligence, par timidité ou complexe d'infériorité – au demeurant injustifié – on refuse de prendre la parole ou de faire passer des messages via des stratégies d'influence. C'est là à mon sens une erreur. Il est impératif que nous repassions à l'acte, d'autant que la voix de la France est attendue plus souvent dans le monde qu'on ne peut l'imaginer dans l'Hexagone, et ce en bien des circonstances.

Faire partager nos analyses, notre façon de voir, nos idées, en un mot être un acteur du débat d'idées est important, voire capital. C'est une condition-clé pour retrouver notre aura sur la scène internationale et donc participer aux affaires du monde. Cette posture permettra de mieux défendre aussi nos savoir-faire, nos technologies, en un mot elle contribuera grandement à défendre nos intérêts.

Le mot de la fin ?

Comme je l'écris dans la conclusion de l'ouvrage, Napoléon voyait dans ses victoires le sourire de la chance. La puissance, qui s'inscrit dans la durée, ne doit rien, pourtant, au hasard. Elle doit un peu au génie ou à l'audace, et beaucoup à la méthode. La puissance appartient à ceux qui en comprennent les règles, qui savent en assembler les ressources et en forger les instruments, qui savent en réinventer les formes et les modalités, bref, à ceux qui savent appliquer à leur profit la grammaire subtile et changeante de la puissance. ■

EXTRAITS

Pouvoir, information, réseaux

Dans son chapitre VII (L'unification du champ de la puissance ; l'ère des réseaux) de son dernier ouvrage La puissance au XXI^e siècle – Les nouvelles définitions du monde, Pierre Buhler analyse la nouvelle articulation des relations entre pouvoir et réseaux suite aux bouleversements qui ont eu lieu dans la sphère informationnelle.

"Les entreprises totalitaires du XX^e siècle ont bénéficié de l'appoint décisif des techniques de communication de masse, de diffusion de l'information, des techniques que leur coût élevé, voire prohibitif dans le cas de la télévision, réservaient, le plus souvent, même dans les régimes démocratiques, à des monopoles d'Etat. La politique a été façonnée, sinon dans sa substance, du moins dans sa forme, par ce mode de communication, fondamentalement asymétrique, opposant un nombre infime d'émetteurs du message et une masse de récepteurs.

"Or loin de mener vers un contrôle orwellien des citoyens par l'Etat – le spectre de *Big Brother* a hanté les esprits pendant des décennies – l'avenue ouverte par les technologies de l'information et de la communication a conduit à une démocratisation de l'accès à celles-ci. Et ce grâce à une baisse à la fois continue et substantielle des coûts de traitement et de transmission, tant à la production qu'à la diffusion. Cette "particule élémentaire", cet élément constitutif du pouvoir qu'est l'information est désormais à la portée des individus, mais, plus encore, des groupes. La "déréglementation" qui a largement ouvert, à partir des années 1980, le champ de la production et de la diffusion audio-visuelles à des entreprises privées, et les technologies – câble, satellite – qui ont permis de découpler l'offre modifient continuellement les modes de production du politique. L'Etat-nation en est imperceptiblement – mais profondément – transformé.

"Dans sa *Condition de l'homme moderne*, Hannah Arendt avait capturé, en un raccourci saisissant, l'essence du pouvoir en le définissant comme la capacité humaine à ne pas simplement agir, mais à "agir de concert" ⁽¹⁾. Cette formule renvoie, c'est l'évidence, à la forme étatique de l'action politique, mais elle pointe aussi vers des formes alternatives, que le monolithisme massif de l'Etat-nation a toujours tenues en lisière.

"La révolution de l'information et de la communication change radicalement les perspectives. D'abord parce que ces flux qu'elle libère, foncièrement immatériels, échappent largement au contrôle étatique, mais surtout en ce que le potentiel d'action collective est démultiplié par la logique de réseau. Celle-ci n'est certes pas apparue soudainement à la faveur de la mondialisation : l'histoire est peuplée d'exemples de cette forme d'organisation de l'action politique, souvent clandestine ou opaque, aux fins d'investir un pouvoir, de le renverser, ou de peser sur ses décisions. Mais il s'agit toujours, pour l'essentiel, de l'Etat et de ses dépendances.

"La possibilité, ouverte par cette "révolution", de multiplier sans limites, quasiment, les nodes du réseau définit un nouvel espace du pouvoir, en dehors de celui, institutionnalisé et hiérarchisé, de l'Etat. Les philosophes Gilles Deleuze et Félix Guattari en avaient dès 1980 pressenti le potentiel en formulant la métaphore du "rhizome", mode d'organisation du vivant, et du social, par lequel n'importe quel point peut être connecté à tout autre point – et qui, surtout, peut être rompu sans dommage pour la structure d'ensemble. Un ordre différent de celui de l'arbre et de la racine, ordre fixe, figé, hiérarchique ⁽²⁾. Plus près de nous, le sociologue Manuel Castells voit dans les réseaux la matrice de l'ordre politique et social contemporain : ils constituent, conclut-il, "*la nouvelle morphologie sociale de nos sociétés, et la diffusion de la logique de réseau modifie substantiellement le fonctionnement et les résultats dans les processus de production, d'expérience, de pouvoir et de culture.*" ⁽³⁾

"L'abolition de la distance et donc d'une contrainte physique sur la participation à l'action collective démultiplie en effet la faculté des individus de s'agrèger selon des affinités déterminées par les préférences politiques, par la sympathie pour une cause partagée, par la religion, bref un ensemble de revendications et d'aspirations qui peinent à trouver leur expression dans le cadre étatique de la représentation. Forçant l'Etat à se laisser gagner par la logique de réseau : "*Nous vivons dans un monde organisé en réseaux*", observe avec justesse la politologue américaine Anne-Marie Slaughter, "*la guerre est menée en réseaux, par les terroristes comme par ceux qui sont chargés de les mettre en échec (...) la diplomatie est conduite en réseaux, (comme le sont) les affaires, les médias, la société et même la religion (...) Le monde en réseaux qui émerge (...) existe au-dessus de l'Etat, en-dessous de l'Etat et à travers l'Etat. Dans ce monde, l'Etat qui aura le plus de connexions sera l'acteur central.*" ⁽⁴⁾

La puissance au XXI^e siècle – Les nouvelles définitions du monde, par Pierre Buhler, (préfacé par Hubert Védrine), CNRS Editions, 508 p., 27 €.

(1) *The Human Condition*, 1989

(2) *Capitalisme et schizophrénie ; Mille plateaux*, Editions de Minuit, Paris, 1980

(3) *The Information Age : Economy, Society and Culture*, Vol. 1, *The Rise of the Network Society*, 2e édition, Blackwell Publishing, Oxford, 2000

(4) "America's Edge ; Power in a Network Century", *Foreign Affairs*, janvier-février 2009

BIOGRAPHIE

Pierre Buhler est diplômé de l'Ecole des Hautes Études Commerciales (HEC), de Sciences Po Paris, de l'Institut National des Langues et Civilisations orientales (polonais), titulaire d'une licence en ethnologie (Jussieu), d'une licence en droit (Panthéon) et d'un diplôme d'études approfondies en économie appliquée (Paris-Dauphine).

Ancien élève de l'ENA (promotion d'Aguesseau), il a embrassé la carrière diplomatique en rejoignant le ministère des affaires étrangères en 1982. D'abord membre de la délégation française à la Conférence sur la Sécurité et la Coopération en Europe (CSCE) en 1982-83, il a ensuite servi successivement dans les ambassades de France à Varsovie (1983-1985) et à Moscou (1985-1988). En 1988 il était affecté à la direction des affaires politiques (service des affaires stratégiques et du désarmement, 1988-1990) du Ministère avant de prendre les fonctions de directeur adjoint du Centre d'Analyse et de Prévision (1990-1993).

Nommé, en 1993, premier conseiller à l'ambassade de France à Washington, il a notamment fait partie de la délégation française aux négociations de Dayton sur la paix dans les Balkans (novembre 1995). De 1996 à 2001, Pierre Buhler était conseiller culturel, représentant permanent des universités françaises, en poste à New York.

Conseiller diplomatique du ministre de la défense, Alain Richard (2001-2002), puis secrétaire général de la X^e Conférence des ambassadeurs



(2002), il a été ensuite nommé professeur associé de sciences politiques (relations internationales) à Sciences Po de 2002 à 2006.

Ambassadeur de France à Singapour de 2006 à 2009, il a ensuite pris les fonctions de directeur général de France Coopération Internationale, un groupement d'intérêt public dont il a conduit la transformation en un établissement public industriel et commercial, France Expertise Internationale. Cette transformation achevée, il a été nommé chargé de mission auprès du directeur général de la mondialisation au Ministère des affaires étrangères et européennes, avant d'être nommé ambassadeur de France à Varsovie, poste qu'il a rejoint en mai 2012.

Pierre Buhler est l'auteur de *Histoire de la Pologne communiste, autopsie d'une imposture*, paru en 1997 aux Editions Karthala, et traduit en polonais (1999). Il vient de publier *La puissance au XXI^e siècle les nouvelles définitions du monde*, CNRS Editions (octobre 2011). Il publie régulièrement des articles dans *Commentaire*, *Telos* et *Project Syndicate* et a participé à la rédaction d'ouvrages collectifs (cf.

page personnelle : <https://sites.google.com/site/rauwiller67/>).

Chevalier des ordres nationaux du Mérite et de la Légion d'Honneur, Pierre Buhler parle l'anglais, l'allemand, le polonais et le russe.

Comme dans tous ses autres écrits, il s'exprime ici à titre purement personnel et n'engage en rien le Ministère des Affaires étrangères et européennes. ■

L'INFLUENCE, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LA COMMUNICATION DANS LA GUERRE ÉCONOMIQUE

"Qu'est-ce qu'être influent sinon détenir la capacité à peser sur l'évolution des situations ? L'influence n'est pas l'illusion. Elle en est même l'antithèse. Elle est une manifestation de la puissance. Elle plonge ses racines dans une certaine approche du réel, elle se vit à travers une manière d'être-au-monde. Le cœur d'une stratégie d'influence digne de ce nom réside très clairement en une identité finement ciselée, puis nettement assumée. Une succession de "coups médiatiques", la gestion habile d'un carnet d'adresses, la mise en œuvre de vecteurs audacieux ne valent que s'ils sont sous-tendus par une ligne stratégique claire, fruit de la réflexion engagée sur l'identité. Autant dire qu'une stratégie d'influence implique un fort travail de clarification en amont des processus de décision, au niveau de la direction générale ou de la direction de la stratégie. Une telle démarche demande tout à la fois de la lucidité et du courage. Car revendiquer une identité propre exige que l'on accepte d'être différent des autres, de choisir ses valeurs propres, d'articuler ses idées selon un mode correspondant à une logique intime et authentique. Après des décennies de superficialité revient le temps du structuré et du profond. En temps de crise, on veut du solide. Et l'on perçoit aujourd'hui les prémices de ce retournement.

"L'influence mérite d'être pensée à l'image d'un arbre. Voir ses branches se tendre vers le ciel ne doit pas faire oublier le travail effectué par les racines dans les entrailles de la terre. Si elle veut être forte et cohérente, une stratégie d'influence doit se déployer à partir d'une réflexion sur l'identité de la structure concernée, et être étayée par un discours haut de gamme. L'influence ne peut utilement porter ses fruits que si elle est à même de se répercuter à travers des messages structurés, logiques, harmonieux, prouvant la capacité de la direction à voir loin et sur le long terme. Top managers, communicants, stratèges civils et militaires, experts et universitaires doivent croiser leurs savoir-faire. Dans un monde en réseau, l'échange des connaissances, la capacité à s'adapter aux nouvelles configurations et la volonté d'affirmer son identité propre constituent des clés maîtresses du succès".

Ce texte a été écrit lors du lancement de *Communication & Influence* en juillet 2008. Il nous sert désormais de référence pour donner de l'influence une définition allant bien au-delà de ses aspects négatifs, auxquels elle se trouve trop souvent cantonnée. Le long entretien que nous a très courtoisement accordé Pierre Buhler va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

Bruno Racouchot,
Directeur de Comes



Quand la réflexion accompagne l'action

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Eric Stalner

CONTACTS

France (Paris) : +33 (0)1 47 09 36 99

North America (Toronto) : +00 (1) 416 845 21 09

South America (São Paulo) : + 00 (55) 11 8354 3139

www.comes-communication.com