



Communication & Influence

N°118 - Janvier 2021

Quand la réflexion accompagne l'action

Com' d'influence, santé et territoires : le décryptage d'Alexandre Lanzalavi et Michel Tsimaratos

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.

La crise sanitaire qui bouleverse notre monde, exige de penser et agir sur de nouveaux modes. "Pour reconstruire, il faut redonner du sens à l'action, et redonner sa place à l'intelligence dans les organisations, loin des clans, du clientélisme et des privilèges". Visant prioritairement le bien commun, deux professionnels de la santé, Alexandre Lanzalavi, spécialiste en communication, et Michel Tsimaratos, professeur d'université praticien hospitalier, viennent de publier Le jour d'après – Le pouvoir de la communication d'influence (préface d'Alain Juillet, Fauves Editions, 2021). Implantés dans la région d'Aix-Marseille, ils veulent inciter les territoires, et particulièrement les métropoles, à s'approprier la logique et les méthodes de la communication d'influence. Une approche originale qui plaide en faveur d'une intelligence économique - spécialement son volet influence - appliquée au niveau local.



Dans leur livre et dans l'entretien qu'ils ont accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Alexandre Lanzalavi et Michel Tsimaratos reprennent avec bonheur nombre de pistes et d'idées développées depuis vingt ans par Comes Communication et sa Lettre, Communication & Influence, pour les décliner avec pertinence dans leurs sphères de compétence.

Votre livre est un plaidoyer en faveur de la prise en compte par les territoires de la communication d'influence. A l'occasion de l'actuelle crise sanitaire, vous êtes partis d'un exemple concret que vous connaissez bien, à savoir le monde de la santé dans la région d'Aix-Marseille, puis vous en avez dégagé des leçons plus générales au profit des territoires. Pourquoi ?

Chacun sait que notre pays est profondément jacobin et que l'on a trop souvent tendance à braquer les projecteurs informationnels et communicationnels sur la seule capitale, quand il pourrait être intéressant d'étudier des retours

d'expérience issus du terrain provincial. Nous avons ainsi choisi de disséquer un cas précis, en prenant comme grille de décryptage la logique de la communication d'influence, telle que vous la déployez dans vos colonnes depuis des années.

Une bonne maîtrise de l'information stratégique, une forte notoriété et une solide réputation sont ainsi les trois paramètres-clés revendiqués par l'Institut hospitalo-universitaire (IHU) marseillais et son directeur médical, pour peser positivement dans l'actuelle crise sanitaire du Covid-19. En effet, qu'observe-t-on ? Tout d'abord, l'existence d'un capital immatériel haut de



www.comes-communication.com

gamme, fondé sur plusieurs années de recherches, solides et reconnues par le monde académique, ayant donné lieu à une myriade de publications, dont certaines, dans les plus prestigieuses revues scientifiques. S'y ajoute un réseau, crédible et structuré aussi bien au niveau scientifique que politique, et un savoir-faire porté par une équipe médico-scientifique de bon niveau. Une expérience reconnue de tous, déployée sur le long terme, dosant avec mesure information et communication... Bref, tous les ingrédients de

Il faut combiner harmonieusement créativité, intelligence, prospective et maîtrise des sciences humaines pour affronter lucidement les jeux de pouvoir qui se déroulent sur les territoires.

la communication d'influence se trouvent ici réunis. Cela a-t-il suffi pour être efficace et utile dans la réponse à la crise pandémique? Tout cela est longuement analysé dans la seconde partie de notre ouvrage dédié à l'examen de la filière santé. Cependant, sans porter de jugement sur ce qui s'est ensuite passé dans cet affrontement médiatique entre Paris et Marseille, il y a des leçons à tirer pour nos territoires et d'abord, l'utilité qu'il y aurait à utiliser l'intelligence économique pour optimiser les ressources et le fonctionnement des territoires, comme l'ont expliqué à plusieurs reprises dans vos colonnes des personnalités comme Christian Harbulot ou Nicolas Moinet.

Il faut ainsi combiner harmonieusement créativité, intelligence, prospective et maîtrise des sciences humaines pour affronter lucidement les jeux de pouvoir qui se déroulent sur les territoires. Sans stratégie d'influence *ad hoc*, on ne peut jouer efficacement sur les registres de la conviction et de l'inspiration. Ce qui implique de savoir véhiculer des idées et des schémas de pensée, donc de proposer de l'information et de la connaissance. Or force est de reconnaître que prendre l'offensive en ce sens dans notre société

Que nous le voulions ou non, nous sommes plongés aujourd'hui dans une compétition impitoyable pour la survie, où la notoriété et la réputation sont de puissants moteurs.

française est une démarche mal perçue par les décideurs. Ils sont dans l'erreur. Car dans cet environnement contemporain, plus que jamais, c'est celui qui s'est donné les moyens d'analyser et de réfléchir, donc d'anticiper, qui gagne (comme le prouve Google).

Il faut donc sortir de nos schémas de pensée surannés, nous montrer au contraire en phase avec le réel, curieux, audacieux, capables de remettre en cause nos grilles de lecture si elles s'avèrent déconnectées de ce que nous observons. C'est là où nous voyons l'utilité du recours à l'intelligence économique et à sa déclinaison au niveau local, à savoir l'intelligence territoriale. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si Alain Juillet, ancien Haut responsable à l'intelligence économique auprès du Premier ministre, nous a fait l'honneur de bien vouloir préfacier notre ouvrage. L'intelligence économique favorise la lecture transversale (géopolitique, sociétale et business) qui permet de déceler les interactions entre les différents domaines. A cet égard, il est indispensable qu'une mutation puisse s'opérer dans les écoles de management en intégrant dans les programmes une part toujours plus grande de formation liée à l'intelligence économique. Sur ce sujet, on ne peut bien sûr que saluer le travail fait depuis des années par l'Ecole de guerre économique ou l'IAE de Poitiers.

Dans nos territoires, il est urgent de mettre en commun les informations de l'administration, de réactiver les logiques de travail en réseau, de créer toujours davantage de synergies public-privé, pour permettre non seulement une cartographie exhaustive des ressources et des atouts, mais une optimisation de la gestion des données et favoriser l'éclosion de nouvelles dynamiques. L'organisation traditionnelle en silo a vécu. Seule une approche transversale est de nature à enrayer l'hémorragie financière, le rachat des innovations et la fuite des cerveaux.

Celui qui s'imposera sera celui qui possèdera et diffusera l'information contrôlée par lui, car ainsi, il détiendra le pouvoir d'agir sur les esprits, donc d'influencer les marchés ou l'opinion publique. Regardons ce que Google, Apple ou Amazon ont fait à travers leur maîtrise des rouages du "Cloud" et autres tuyaux de circulation des données... La capacité de chaque organisation à gérer son autorité – et partant son image, autrement dit la perception que l'on a d'elle – représente un véritable atout stratégique et constitue un ressort d'attractivité économique majeur.

Pensez-vous qu'un tel basculement de perspective soit possible pour les collectivités territoriales, au premier rang desquelles les métropoles ?

Non seulement il est possible, mais il est même indispensable. Il s'agit là indéniablement d'une nouvelle manière de penser et vivre la communication des territoires. La métropole d'Aix-Marseille doit impérativement intégrer cette dimension influence dans sa stratégie globale de développement. On ne peut plus continuer à communiquer de façon lisse, sur des thématiques désuètes de "bisounours". Il convient à l'inverse de mettre en œuvre une communication qui apporte des connaissances, qui remet à l'honneur le débat d'idées, sans œillères et sans dogmatisme, pour faire en sorte que le récepteur entre dans la logique proposée, sans qu'il y ait en aucune manière coercition, puisque l'adhésion vient spontanément de celui qui se reconnaît – par la raison ou la passion – dans le discours porté.

Le temps de la mondialisation heureuse est fini, si tant est qu'il ait un jour existé... Que nous le voulions ou non, nous sommes plongés aujourd'hui dans une compétition impitoyable pour la survie, où la notoriété et la réputation sont de puissants moteurs. L'image positive d'une métropole, par la maîtrise de l'information et de la connaissance, constitue une condition première de confiance, de séduction et de discernement. Ce sont là des qualités mobilisables aussi bien pour le pilotage interne, que pour défendre et valoriser ses positions sur le marché. Il en va de même pour le monde de l'entreprise, lequel doit définir une réponse structurante, constructive, séduisante, s'il veut *in fine* prouver que son produit, son service est une plus-value dans le contexte post-crise. Il ne faut pas craindre de montrer sa capacité à renverser la table et à réinventer le système comme nous y invitent les auteurs de la toute récente Ecole de pensée sur la guerre économique. Proposer des solutions pour diminuer notre dépendance industrielle et relocaliser la production des secteurs stratégiques sur le sol français ou européen constitue ainsi un challenge incontournable tant pour nos entreprises que pour l'État. Nos territoires doivent impérativement prendre en compte ce paramètre. Et leurs acteurs, économiques et politiques, feraient bien, comme nous l'avons fait, de s'inspirer des écrits proposés depuis 2008 par votre Lettre *Communication & Influence*. ■

EXTRAITS

La communication d'influence ? La connaissance humaine avant tout

Dans sa préface du livre Le jour d'après (op.cit.) du professeur Michel Tsimaratos et Alexandre Lanzalavi, l'ancien Haut responsable à l'intelligence économique auprès du Premier ministre, Alain Juillet, rappelle ce qu'est la communication d'influence. Vieux compagnon de route de notre Lettre Communication & Influence (fondée en 2008), dont il fut le premier grand invité, Alain Juillet rappelle le travail conceptuel qui fut mené dès l'origine dans l'Hexagone sur ces questions par François-Bernard Huyghe et Bruno Racouchot. Et souligne qu'au-delà des aspects techniques, c'est la connaissance humaine qui fait la différence dans l'engagement. Extraits (p.11 à 14).

"Depuis quelques années, les Français ont découvert qu'après la réclame, la propagande et la publicité, il existait une autre approche plus technique mais diablement efficace : la communication d'influence qui utilise, au-delà des médias classiques et des relations publiques, les formidables opportunités offertes par les réseaux sociaux. Les présidents américains ont su faire évoluer leur approche relationnelle avec les autres pays à partir des modèles conçus par Joseph Nye. Ils sont passés, selon leur sensibilité et vision politique, du *hard power*, où l'on impose par la force, au *soft power* où l'on s'impose par la douceur, pour en arriver au *smart power*, dans lequel on s'impose en créant chez l'autre la conviction que c'est la meilleure solution. Dans tous les cas, l'objectif reste le même. C'est la méthode qui est différente. On change les moyens et l'apparence, mais la volonté d'influencer reste la même.

"Cette approche, issue du concept militaire anglo-saxon des Opérations psychologiques (Psy-Ops), a fait ses preuves dans la guerre des Balkans et démontré son efficacité au Moyen-Orient, en Asie centrale. Du coup, le monde politique et le monde des affaires ont compris tout ce que l'on pouvait en tirer pour faire pencher la balance du bon côté dans leur relation avec le public, la concurrence, l'opposition et l'environnement. C'est indiscutablement l'approche qui a le meilleur rapport coût/impact pour ceux qui savent l'utiliser.

"Depuis les travaux de François-Bernard Huyghe et de Bruno Racouchot qui ont fait découvrir le concept, nombre d'auteurs français ont publié des livres de qualité variable en se focalisant sur un aspect de la méthode ou un mode d'utilisation. Les publicitaires, déjà malmenés par les réseaux sociaux, ont tenté de récupérer le concept à leur profit, mais il s'agit vraiment d'une autre approche conceptuelle et technique. Elle exige d'autres types d'experts et d'autres formes de raisonnement."

La clé de l'engagement : un tour d'esprit résolument nouveau

"Tout d'abord, la communication d'influence comme l'influence tout court suppose une parfaite connaissance de la cible. Il s'agit en effet de connaître ce qui la préoccupe et la fait réagir, quels sont ses fondamentaux culturels et sociétaux, et sa vision de l'environnement proche et éloigné. C'est en faisant vibrer des points qui lui sont personnels qu'on la fera réagir et se construire une idée en adéquation avec nos attentes. L'objectif est de l'amener à rejoindre le camp de l'émetteur par une réflexion qui lui est personnelle.

"Dans la compétition économique moderne, l'information est devenue essentielle et sa bonne gestion fait partie du capital immatériel de l'entreprise. Qu'il s'agisse de l'intelligence économique, qui apporte la connaissance des concurrents et de l'environnement, ou de la communication vers l'extérieur, qui informe, sensibilise et donne une image positive, elles contribuent efficacement à la réussite de l'activité. C'est d'autant plus important que la capacité de création d'un avantage concurrentiel entre les entreprises ou les produits est de plus en plus difficile du fait de la concurrence et de la faible différence des offres.

"Il est clair que ce nouveau champ d'action implique un état d'esprit nouveau dans l'entreprise ou le service et chez tous ceux qui sont concernés au niveau territorial et dans la filière. Cette approche oblige à s'interroger régulièrement sur les évolutions identifiées et implique une capacité d'adaptation et de remise en cause permanente. Le message doit être dans l'air du temps et doit correspondre à une réalité perceptible. Dans un monde en perpétuelle évolution, la victoire appartient à ceux qui savent précéder le changement et s'y adapter par avance. On va le vivre en direct avec la crise économique faisant suite au Covid 19 dans laquelle l'immobilisme et le recours à des solutions dépassées ou inadaptées aux attentes vont être mortifères."

De l'importance de déployer une stratégie dans la durée

"La pratique du cycle de l'intelligence économique qui utilise la construction d'un dossier de base en évolution permanente, la recherche des signaux faibles et la réflexion prospective, est un atout majeur. Elle permet de construire une stratégie dans la durée et d'utiliser efficacement les outils de l'influence. Pour atteindre l'objectif fixé, il faut anticiper pour ne pas être noyé dans la masse et discerner les points qui ont un véritable impact émotionnel. De surcroît, on doit être totalement intégré dans la stratégie à moyen et long terme pour éviter toute dissonance.

"Aujourd'hui, nombreux sont les outils permettant de construire puis de piloter une communication d'influence. Certes, tous les jours sortent de nouveaux outils, mais, comme le savent bien les artisans, un outil un peu moins performant mais parfaitement maîtrisé est le moyen d'obtention du meilleur résultat. Dans cette activité, ce n'est pas le meilleur ou le plus cher des outils qui fait la différence. C'est l'homme qui, au-delà de sa connaissance technique et de son expérience passée, est capable de dépasser la machine par la capacité d'intuition. Mais il ne peut le faire que sur une base solide et dans un cadre parfaitement défini. [...]"

EXTRAITS

La communication d'influence au secours des territoires

La communication d'influence au secours des territoires est le titre d'un chapitre qui constitue l'une des clés proposées par Alexandre Lanzalavi et le professeur Michel Tsimaratos dans leur livre *Le jour d'après (op.cit.)*, pour repenser la stratégie communicationnelle des territoires. On y retrouve tous les éléments-clés mis en avant depuis 2008 dans notre *Lettre Communication & Influence*, preuve que petit à petit, notre méthode fait son chemin et nourrit la réflexion sur l'évolution de la communication. Il faut souligner que la seconde partie du livre est bien concrète et pleinement d'actualité puisque consacrée à l'illustration par l'exemple de la filière santé. Extraits reproduits ici avec l'aimable autorisation de Fauves Editions.

Recueil, analyse et traitement de l'information : une transformation en profondeur qui exige une nouvelle vision du territoire

"Les nouveaux modèles de communication sont devenus indispensables pour être compétitifs dans un monde remodelé par des fractures successives. *Soft power*, influence, utilisation intelligente de l'information utile, transformation des perceptions pour mieux inoculer les stratégies d'accompagnement du développement économique, social et politique. Une communication solide et fructueuse qui met en avant l'identité, la raison d'être et le développement d'idées de fond pour agir sur l'état d'esprit.

"C'est localement, dans les territoires, que le sursaut est le plus attendu. Les territoires peuvent redevenir désirables, inspirants, crédibles, et créer suffisamment de richesses pour consolider nos positions et attirer des investisseurs potentiels. Ils sont l'écrin qui abrite les talents. Ils permettent à l'intelligence, à la performance, à l'innovation, de s'exprimer, quand on leur donne la parole. C'est aux territoires d'exploiter les éléments immatériels tels que la séduction et l'influence de conviction et de négociation. La puissance de l'influence remplacera alors la réclame des produits, les savoir-faire techniques et les incantations creuses qui ne font que renforcer les faiblesses. Il s'agit d'une transformation en profondeur, qui exige une nouvelle vision du territoire. Un acte de courage, pour affronter la réalité, sortir d'une atonie mortifère et anticiper les innovations de rupture. Devant ces changements, le recueil, l'analyse et le traitement de l'information sont essentiels pour prendre les décisions qui s'imposent, anticiper l'avenir et défendre ses intérêts en ayant connaissance de l'environnement dans lequel interagir. Le changement est inéluctable et l'intelligence économique, stratégique ou communicationnelle sont des moyens de l'appréhender pour rester ou devenir compétitif."

Influencer les parties prenantes et les relais d'opinion implique un méticuleux travail de clarification en amont des processus de décision

"La stratégie et la communication d'influence ont un rôle central à jouer, car elles favorisent l'état d'esprit, le mode opératoire. La volonté de travailler et de mettre en avant les valeurs est le moyen le plus sûr de revendiquer une identité propre. Choisir des valeurs particulières constitue la raison d'être. Articuler ses idées selon une logique intime et authentique est le fondement de la réputation. Influencer les parties prenantes et les relais d'opinion implique un méticuleux travail de clarification en amont des processus de décision. Sortir des sentiers battus, privilégier l'originalité des sources et la valeur des contenus rédactionnels donne du sens sans céder au sensationnel. Ainsi, construire sa communication à l'aide d'un contenu élaboré, sans langue de bois ni idées convenues, pourra séduire et favoriser l'engagement. À l'instar du *High End Branding*, qui sculpte minutieusement l'identité, il s'agit d'apporter de la matière argumentée, élocuente, consistante qui résonne avec les préoccupations de ses parties prenantes. Le processus de partage de valeurs ou d'intérêts peut alors produire ses effets. La perception des parties prenantes fera en sorte que leur opinion et leur prise de décision soient favorables aux objectifs de l'entreprise."

Altruisme et humilité, respectivement levier et garantie de l'influence

"L'altruisme et l'humilité sont respectivement les leviers et garanties de l'influence. La loi générale de la Nature est "l'union altruiste d'entités égoïstes". Chaque organisme vivant et chaque système consiste en un assemblage de cellules ou d'entités qui coopèrent, se complètent et s'assistent mutuellement. C'est pourquoi une entreprise a un intérêt majeur à pratiquer l'altruisme. En quelques années, nous sommes passés d'une économie de masse basée sur le prix et les investissements à une économie de valeur d'usage basée sur l'intelligence. [...] Le prix est important, mais la valeur d'usage est le paramètre déterminant. Si ce que j'achète me rapporte plus que son coût, son prix n'a pas d'importance. Une marque développe sa notoriété selon ses codes, son opinion et sa vision. Une marque peut être convaincante à travers sa culture, ses valeurs et sa stratégie, pour apporter davantage de fierté et de valeurs. Elle tend à donner un sentiment d'harmonie et augmente l'estime de soi. Ainsi l'enjeu est de donner du sens pour provoquer le désir de travailler avec soi ou d'acheter des services. L'humilité rassure sur les objectifs et les bénéfices secondaires. Bien que cette notion soit difficile à appréhender et ne soit pas naturelle dans une stratégie de développement économique conventionnel, l'altruisme est une opportunité exceptionnelle pour grandir et augmenter sa notoriété. Il peut s'exprimer de différentes manières. Sous forme de responsabilité sociale (RSE), de mécénat de compétences, de soutien financier, de dons sans contrepartie, mais aussi en partageant son savoir, son expertise et en participant aux débats d'idées et aux réflexions qui font progresser la société." (p.93 à 96)

EXTRAITS

Médecine, long terme, prise de risque et leaders d'opinion

En février 2019 sort chez Michalon Editeur Repenser l'hôpital – Rendez-vous manqués et raisons d'espérer, écrit par le professeur Michel Tsimaratos avec la collaboration de Bénédicte Devictor et Stéphanie Gentile. L'ouvrage décrit avec méthode et lucidité les travers du système de santé français, et l'on y sent entre les lignes la pratique qu'a l'auteur de l'intelligence territoriale. Quand il pointe du doigt "un dispositif éloigné du terrain" (p.155) et l'"absence de cohérence entre les dispositifs" (p.158), il arrive rapidement au constat que "toutes les raisons d'échouer sont réunies" (p.179). Cette analyse anticipe avec réalisme la crise liée au Covid-19 que nous traversons depuis mars 2020. Elle est d'autant plus intéressante qu'elle émane d'un professeur de médecine qui ne prétend pas être un professionnel de l'intelligence économique, mais qui cependant, en applique les leçons et la logique à l'échelon des territoires où il opère. Courageusement, Michel Tsimaratos plaide en faveur d'une vision à long terme et de la prise de risque, tout en dénonçant l'emprise de la peur sur nos sociétés occidentales. Les extraits qui suivent sont publiés avec l'aimable autorisation de Michalon Editeur.

Améliorer la santé, c'est générer et transférer rapidement les connaissances

"La filière santé est dans une spirale infernale. Le constat est disponible et largement diffusé depuis quelques années, mais les solutions peinent à être mises en œuvre. Les propositions ne manquent pas et s'appuient souvent sur des analyses innovantes ou des avis d'experts. Mais la difficulté repose presque toujours sur le décalage entre l'idée et l'action". (p.234).

Le court terme représente une notion dégradée de la performance

"[...] L'opposition entre le court et le long terme prend tout son sens dans l'analyse des politiques de santé publique. Lorsqu'il s'agit de faire des propositions, le court terme représente une notion dégradée de la performance, un objectif à atteindre de la façon la plus efficace possible avec le coût le plus faible possible. Le délai et le coût permettent de fixer des objectifs immédiatement identifiables et donc considérés comme faisables. Cette faisabilité permet d'écarter tout élément d'incertitude qui amènerait à rediscuter, tant des objectifs que du chemin à emprunter pour y parvenir. Mais la performance, c'est aussi l'efficacité enrichie de la capacité à innover et anticiper les changements. Par opposition à la réflexion de court terme, les objectifs de moyen et long terme intègrent une part d'incertitude qui vient s'ajouter et fragiliser les notions de performance et d'efficacité. Sur le plan personnel, cette incertitude est probablement l'élément qui nous fait avancer au quotidien, en nous amenant à faire des choix qui reposent sur un pari sur l'avenir. Si le pari sur l'avenir fait partie des outils personnels et individuels pour se dépasser et pour se faire avancer, il s'agit d'une notion qui est souvent écartée du discours sociétal et politique. Peu d'organisations politiques prennent le risque de l'incertitude pour faire reposer la partie opérationnelle de leur programme sur un pari. Bien entendu, la terminologie des campagnes électorales a gardé l'idée du dépassement de soi inscrit dans l'idée même du pari, mais dans les faits, les gains potentiels d'enthousiasme et d'adhésion liés à l'incertitude sont systématiquement écartés. On peut même observer l'effet inverse très régulièrement. Un effet "Cassandre", qui alerte sur le risque dans telle ou telle décision politique. Dans le discours, le risque est écarté de façon systématique, et les actes finissent donc par toujours s'appuyer sur des étapes de court terme. Dans cette démarche de court terme, liberté et précarité sont les deux faces d'une même pièce. En effet, le concept même de liberté individuelle, qui nous donne le droit de changer d'avis, bride toute initiative porteuse de risques. C'est donc au nom de cette liberté individuelle que l'on se prive de toute projection sur le moyen et le long terme, générant ainsi les conditions de la précarité. Cette dictature du court terme ne peut exister que par l'absence de vision et d'enthousiasme susceptibles de soutenir la prise de risque. Cet élément est difficile à accepter alors que jamais la société n'a été aussi développée et évoluée et que les systèmes complexes ont été largement analysés, notamment dans leur dimension organisationnelle." (p.214-215)

Notre société occidentale a fait de la peur le principal moteur

"Notre société occidentale a fait de la peur le principal moteur, elle est dans une position de protection permanente qui accroît son isolement, au même moment où la modernisation et la mondialisation augmentent les échanges de connaissances entre toutes les parties. Si dans le domaine de l'émotion, la colère est le principal moteur de la contestation, l'espoir, qui ne fait plus partie des éléments moteurs de nos organisations, est très largement utilisé par ceux qui se projettent dans leur avenir professionnel. Ainsi, l'étonnant paradoxe d'une grande attractivité des études de médecine et d'une insatisfaction croissante des professionnels de la santé vient illustrer l'importance de la réflexion philosophique et l'impact de l'abandon des objectifs individuels au profit des objectifs sociétaux par les leaders d'opinion.

"Bien entendu, dans ce schéma, nous avons les leaders que nous choisissons. Pour que l'espoir retrouve sa place dans le modèle, il faudra probablement accepter de reprendre des risques, de se tromper, d'être jugé, de ne pas être aimé tout de suite, de changer de voie et d'avis, et donc d'articuler la liberté individuelle et immédiate avec la nécessité du pari à long terme. La réintroduction des objectifs de long terme dans les objectifs politiques sera probablement de nature à autoriser les leaders à refaire de la politique avec empathie. L'empathie nous permettra de prendre le risque de voir l'espoir changer de camp. Réintégrer l'espoir dans le mode de réflexion des leaders passe probablement par le refus du principe de précaution systématique, qui justifie les clivages et l'isolement." (p.249-250)

BIOGRAPHIES

Professeur d'université-praticien hospitalier, Michel Tsimaratos, détenteur d'une double qualification en néphrologie et en pédiatrie, est chef du service multidisciplinaire pédiatrique à l'hôpital de la Timone enfants (Marseille). Reconnu au niveau international pour ses activités hospitalo-universitaires, il prend en charge, avec les pathologies courantes, les cas les plus complexes. En parallèle de ses activités médicales et hospitalo-universitaires, il est au sein de son service très impliqué dans le management afin que chaque élément qui participe à l'organisation soit optimisé, depuis la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision.

Il a exercé des fonctions médico-administratives au sein du "top management" de l'AP-HM et a été Secrétaire général de la Commission médicale d'établissement jusqu'en novembre 2015. En sa qualité de médecin hospitalo-universitaire et grâce à sa connaissance approfondie du monde de la santé, de l'hôpital public, de ses acteurs et de son fonctionnement, il a contribué à plusieurs projets qui visent à transformer en profondeur l'offre de soins sur le bassin marseillais.

Il a été le porteur du projet de marque "Marseille santé 2020", dont l'objectif est de rassembler et de valoriser autour du projet médical de l'AP-HM, pierre angulaire du projet d'établissement, les actions et les activités médico-scientifiques hospitalo-universitaires. En juin 2017, il a été à l'initiative du premier fond de dotation, préfigurant la Fondation *Hope project* qui vise à permettre à chacun de contribuer à améliorer l'accueil des enfants hospitalisés. Depuis novembre 2017, il est président de la Société de néphrologie pédiatrique (SNP).



La SNP est une société savante dont le but est de permettre un meilleur développement des soins et de la prévention des maladies rénales chez l'enfant. Elle est affiliée à la Société française de pédiatrie et à la Société francophone de néphrologie, dialyse et transplantation. Michel Tsimaratos a publié en 2019 *Repenser l'hôpital - Rendez-vous manqués et raisons d'espérer* (Michalon Editeur).

Alumni de l'école de journalisme et de communication d'Aix-Marseille université, Alexandre Lanzalavi a une maîtrise des stratégies de communication "multicanal" et une connaissance approfondie de la gestion stratégique de l'information. Après un DESS (Master) dédié aux nouveaux médias de la communication et de l'information, il démarre sa carrière dans la filière santé. La transformation profonde du modèle de l'offre de soins en France au début du XXI^e siècle lui donne l'opportunité d'exprimer au mieux son savoir-faire pour accompagner le changement dans les secteurs de l'emploi, la santé, et le médical. Il a proposé notamment l'engagement d'une stratégie d'influence ciblée pour restaurer l'image de marque des hôpitaux publics, qui a obtenu l'adhésion des autres filières d'excellence territoriales. Il contribue ainsi, dans le cadre associatif, à bâtir des projets qui tiennent compte de l'environnement volatil et complexe pour proposer de nouveaux outils de *soft-power* territorial. Avec Michel Tsimaratos, ils viennent de publier *Le jour d'après - Le pouvoir de la communication d'influence* (préface d'Alain Juillet, Fauves Editions, 2021)

Pour en savoir plus sur leur action : <https://m-do-tank.fr/>

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

"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. L'entretien que nous ont accordé Alexandre Lanzalavi et Michel Tsimaratos va clairement dans le même sens. Qu'ils soient ici remerciés de leur contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

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



Quand la réflexion accompagne l'action