

# LA COMMUNICATION STRATÉGIQUE : ENJEU CLÉ POUR TOUTES LES ORGANISATIONS

**Vae Solis Corporate** est un cabinet de conseil en stratégie de communication et en gestion de crise. Il accompagne les dirigeants d'entreprise en toute indépendance et en toutes circonstances. Éclairage avec son P.-D. G., Arnaud Dupui-Castères.



Arnaud Dupui-Castères

## Le mot communication est employé par tous. Quel sens lui donnez-vous ?

La principale erreur en matière de communication est d'aborder le sujet par les outils opérationnels comme la pub, le Web, l'évènementiel ou encore l'édition. L'essentiel est en amont, sur la réflexion stratégique : à qui je veux parler, pour dire quoi, par quel vecteur et dans quel tempo. C'est le métier de Vae Solis ; nous pratiquons le conseil en stratégie de la même manière qu'un cabinet d'avocats donne des consultations juridiques. Le plan d'actions élaboré une fois la stratégie définie permet de déployer les outils adaptés.

## Vous restez sur des enjeux stratégiques. Mais qu'entendez-vous par conseil en stratégie ?

Dans toute communication, il faut un émetteur et un récepteur. C'est un principe de base, mais souvent il existe un petit décalage entre ce que veut dire l'émetteur et ce que le récepteur comprend. Tout l'enjeu est de bâtir une stratégie qui soit la plus efficace possible, autour d'un posi-

tionnement pertinent, des messages et des actions adaptés.

## Cette démarche implique de savoir ce que l'entreprise veut faire, comment elle veut traduire sa stratégie...

L'adéquation de la stratégie avec la communication à destination des partenaires, des salariés, de tous les interlocuteurs est essentielle. Cette démarche suppose de déterminer qui sont les cibles, quels sont les meilleurs vecteurs et qui sont les relais pour une communication efficace.

## À quel moment intervenez-vous ?

Trop souvent les entreprises avancent sur leurs projets sans se préoccuper en amont de la communication. Vae Solis intervient par anticipation des enjeux de communication interne ou externe au moment même où une entreprise élabore son projet, qu'il s'agisse d'un redéploiement, d'un changement de business modèle ou encore d'une acquisition.

## Les entreprises ont-elles toujours conscience de l'importance de la communication ?

Longtemps, les dirigeants d'entreprise avaient du mal à comprendre que les enjeux de communication étaient stratégiques. Cette époque commence à être révolue, les dirigeants savent combien il est important d'exprimer correctement un projet pour qu'il soit compris, qu'il suscite l'adhésion des collaborateurs et que les objectifs soient atteints.

## La communication stratégique est aujourd'hui perçue à sa juste valeur...

Oui, mais nous en sommes au début. Trop souvent les entreprises oscillent entre le silence ou la communication pour la communication ! Nous pensons que ces options sont risquées et le retour de bâton est sévère ! Nous sommes convaincus qu'il faut intégrer la communication dans la stratégie de l'entreprise.

## Qui sont vos experts ?

Les consultants de Vae Solis doivent être de confiance et d'un excellent niveau. Ils sont dotés d'une vraie expérience et donc d'une certaine « séniorité » pour comprendre les dimensions stratégiques de toute entreprise.

## D'où viennent vos experts ?

Du monde de l'entreprise, des grandes administrations, des médias et des cabinets ministériels. Nos experts sont d'anciens dirigeants, journalistes, hauts fonctionnaires, collaborateurs politiques, consultants, avocats, magistrats... Cette diversité est essentielle pour comprendre la problématique des entreprises aujourd'hui.

## À qui vous adressez-vous ?

La clientèle de Vae Solis est composée de grands groupes, mais nous nous intéressons aussi aux PME dont la marque et la réputation sont des actifs très importants et dont les enjeux de communication stratégiques sont plus qu'essentiels.

## On oublie trop souvent les organisations professionnelles...

Vous avez entièrement raison. Nous travaillons aussi pour des groupements d'entreprises, des syndicats professionnels, mais aussi des admi-



« NOS EXPERTS SONT D'ANCIENS DIRIGEANTS, JOURNALISTES, HAUTS FONCTIONNAIRES, COLLABORATEURS POLITIQUES, CONSULTANTS, AVOCATS, MAGISTRATS... CETTE DIVERSITÉ EST ESSENTIELLE POUR COMPRENDRE LA PROBLÉMATIQUE DES ENTREPRISES AUJOURD'HUI. »

nistrations, des gouvernements, des organismes publics, des fonds d'investissements, des personnalités connues...

#### **Quelle est la part aujourd'hui de la communication d'anticipation et de votre seconde activité : la communication de crise ?**

La communication d'anticipation représente les deux tiers de notre activité. La prévention des risques et la gestion de crise constituent le reste de notre activité, soit 15 % pour l'une et 15 % pour la seconde.

#### **Tournez-vous vos activités vers l'international ?**

À Bruxelles où nous disposons d'un bureau, Vae Solis exerce une activité de lobbying européen et de communication stratégique sur la zone Benelux. À Londres, nos consultants travaillent sur des problématiques anglaises pour un certain nombre de nos clients ainsi sur des problématiques françaises et européennes pour les sociétés britanniques.

#### **Intervenez-vous parfois directement dans les pays étrangers ?**

Vae Solis exerce des missions qui concernent un peu moins les enjeux de communication stratégique, mais bien plus la prévention de risques et la gestion de crise. Pour ces deux métiers, les méthodologies et les approches sont universelles et ne nécessitent pas d'expertises « pays ». Notre cabinet intervient ainsi en Afrique subsaharienne au Maghreb, en Afrique, en Asie, notamment en Chine et au Japon.

#### **Vos interventions peuvent-elles englober plusieurs pays à la fois ?**

Bien sûr. Vae Solis intervient pour les clients français, européens ou internationaux sur des missions qui vont couvrir plusieurs pays d'Europe. Notre cabinet travaille alors avec des partenaires dont les profils à forte valeur ajoutée sont assez similaires aux nôtres : nous privilégions des consultants indépendants et connaissant extrêmement bien leur écosystème.

#### **Est-il utile d'évoquer le coût de vos opérations ?**

Oui parce que la communication stratégique est beaucoup moins coûteuse qu'une communication au sens propre. Une campagne de pub peut vite coûter 1, 2, 3, voire 10 millions d'euros. Mettre un peu de conseil stratégique en amont coûtera largement moins cher. Quelques dizaines de milliers d'euros sont en effet peu au regard de l'impact en centaines de millions d'euros d'un projet de développement, de réorganisation ou d'une fusion. Ne pas recourir à ce type de services est dans bien des cas presque une faute professionnelle dont les coûts peuvent être sans commune mesure à l'investissement.

#### **Comment voyez-vous l'avenir de la communication stratégique ?**

L'avenir, je le vois radieux pour nous, parce que nous vivons dans un monde de plus en plus complexe et de plus en plus changeant. Il y a une déferlante d'outils absolument fascinants notamment liés à l'Internet et aux réseaux sociaux. L'accélération incroyable du temps et l'instabilité de plus en plus forte rendent nécessaire une vision stratégique, de bons fondamentaux et des bases solides en matière de communication.

#### **C'est la raison pour laquelle vos interventions sont aujourd'hui fondamentales...**

Il y a aujourd'hui ce besoin permanent d'établir des plans stratégiques quasiment tous les ans pour prendre en compte l'évolution de l'opinion publique, du contexte concurrentiel et des normes réglementaires qui mettent à mal souvent les acquis, les positions fortes et les certitudes des grandes entreprises. ■



#### **MALHEUR À CELUI QUI VA SEUL !**

« Vae Solis est un nom, une marque que nous avons créé sur le fondement de la locution latine *Vae Soli* qui veut dire malheur à celui qui va seul ! C'est un cri du cœur en faveur de notre métier de conseil et d'accompagnement auprès de nos clients », explique Arnaud Dupui-Castères, P.-D. G.