



> RUMEUR PUBLIQUE & MICHAEL PAGE

# GESTION DE CRISE : UN ART MARTIAL



La crise médiatique peut jeter l'entreprise en enfer sauf si elle sait reprendre la main et renverser la situation.

**Julie Griffoulière** Directrice de la Communication, Michael Page France



## **Crise :**

**changement subit, souvent**

**décisif, favorable ou**

**défavorable – Phase difficile**

**traversée par un groupe**

**social.**

Alors que les entreprises déploient des trésors de créativité et consacrent des budgets importants à leurs actions de communication, aucune ne souhaite affronter une crise médiatique sévère et se retrouver brutalement accusée sous les feux des médias. La crise médiatique peut jeter l'entreprise en enfer sauf si elle sait reprendre la main et renverser la situation. La gestion de crise emprunte aux arts

martiaux les techniques visant à retourner la force de l'attaquant en faveur de l'entreprise. La crise vécue en France par le cabinet de recrutement international Michael Page et l'aide apportée par RUMEUR PUBLIQUE sont exemplaires à la fois de la soudaineté des événements et des moyens à mettre en œuvre pour inverser une situation difficile.

## LES ÉVÉNEMENTS :

### Jour J : l'affaire commence

Un journaliste du Monde appelle Julie Griffoulière, Directrice de la Communication de Michael Page France : *« j'ai rédigé un article sur Michael Page à paraître demain. Il repose sur des comptes rendus d'entretiens rédigés à la main par certains de vos consultants au sujet de plusieurs candidats. Le vocabulaire utilisé dans ces fiches est extrêmement crû, vulgaire, dénigrant, voire raciste, injurieux et dégradant. »* Le journaliste refuse de dévoiler ses sources mais les documents en sa possession sont indiscutablement authentiques. L'impact de l'article peut être très négatif pour Michael Page, son image, ses relations avec ses clients et son développement commercial. Cotée en bourse, la société risque de devoir faire face à une situation difficile vis-à-vis de ses actionnaires.

### J+1 : explosion

13h la première édition du Monde est disponible en kiosque à Paris, l'article est sans appel. L'information est reprise sur le site Internet du journal puis par différentes agences de presse françaises et donc par l'ensemble des médias. Julie Griffoulière doit répondre à de multiples appels de journalistes, dont les rédactions des grandes chaînes de télévision. En accord avec le Directeur Général de Michael Page, il est décidé de faire appel à des spécialistes de la gestion de crise.



« Nous sommes désormais considérés comme des exemples à la fois en matière d'éthique et de mise en œuvre pratique d'un code déontologique de haut niveau ».

**Julie Grifoulière** *Directrice de la Communication, Michael Page France*

45 minutes plus tard, Christophe Ginisty, Directeur Général de RUMEUR PUBLIQUE, appelé par téléphone arrive à Neuilly au siège de Michael Page après avoir pris connaissance de l'article du Monde. Une cellule de crise est immédiatement constituée et organisée :

- Réquisition de la salle du Comité de Direction qui servira de QG pendant l'opération. Elle est équipée de multiples téléphones et d'un ordinateur connecté à Internet qui permet de surveiller en temps réel la publication d'informations
- Constitution de l'équipe de gestion de crise autour du DG (DG Adjoint, Directeur Financier, Directeur Commercial, Directeur Informatique, Responsable de l'audit interne, Responsable juridique)
- Définition des cibles vers lesquelles communiquer (médias, interne, clients...)
- Définition des messages
- Mise en place des règles de communication avec la presse :
  - Seul le DG est habilité à répondre aux journalistes
  - Toutes les demandes des journalistes doivent aboutir au QG. Notées et analysées, ces demandes doivent toutes être satisfaites, en fixant et respectant un rendez-vous téléphonique.

Au cours de l'après-midi, l'audit des procédures internes a permis d'identifier les deux consultants auteurs des fiches. Leur mise à pied immédiate a été décidée afin d'isoler les intervenants et de démontrer la réactivité du cabinet.

Un message a été envoyé à tous les collaborateurs du cabinet afin de les tenir informés de la situation et de leur rappeler leur obligation de réserve en leur interdisant de répondre aux journalistes qui doivent être dirigés vers la cellule de crise.

Un message spécifique a été placé sur le site Internet de Michael Page France. Sous forme d'un Pop up, ce message avait pour mission de démontrer l'implication du cabinet, ainsi que sa volonté de transparence et d'ouverture.

## 16h

### un communiqué de presse est publié pour :

- expliquer la situation
- expliquer les procédures utilisées par le cabinet dans le cadre de ses missions de recrutement
- détailler l'usage des fiches manuscrites incriminées. Normalement détruites après saisie d'informations rigoureuses dans la base de données celles-ci ont été photocopiées et communiquées au journaliste du Monde afin de nuire au Cabinet.
- annoncer la mise à pied des consultants à titre conservatoire
- présenter les excuses du cabinet

« Cette expérience est très positive car nous avons su la retourner à notre profit grâce à l'intervention immédiate et à la compétence de RUMEUR PUBLIQUE ».

**Julie Grifoulière** Directrice de la Communication, Michael Page France

- prendre date pour le suivi de cette affaire et la mise en œuvre des actions correctives indispensables

Repris par l'AFP dès la fin de l'après-midi, ce communiqué de presse a été utilisé par de nombreux supports.

Tous les rendez-vous téléphoniques fixés avec des journalistes ont été respectés. Un message cohérent leur a été communiqué : « **le cabinet Michael Page est consterné par ces accusations qui ne reflètent pas l'état d'esprit de la société, de ses collaborateurs et de ses dirigeants qui s'engagent à faire toute la lumière sur cette affaire, sanctionner les responsables et si besoin procéder aux actions correctives qui s'imposent.** »

20h le journal de TF1 cite l'affaire Michael Page

## Jour J+2 à J+7 : retournement de la situation

Les premières actions de communication mises en œuvre ont eu pour effet de calmer la situation. N'ayant plus à subir les assauts répétés des médias, la cellule de crise a pu analyser le problème, comprendre les événements et définir rapidement un plan d'action et de communication :

- Diffusion en interne d'une note clarifiant la législation en vigueur et l'attachement du Cabinet au respect de la loi par ses collaborateurs
- Rédaction et diffusion d'une charte interne accompagnée de dépliants sur le problème de la discrimination
- Création d'un comité de déontologie composé de collaborateurs de tous les niveaux hiérarchiques
- Mise en place d'un planning d'audits réguliers des procédures
- Remaniement des outils de production de comptes rendus. De nouveaux formulaires utilisent majoritairement des « cases à cocher » et laissent moins de place pour les commentaires libres.

Quelques semaines après, Michael Page prend contact avec l'association SOS Racisme afin d'obtenir un regard extérieur et spécialisé et lui confier l'audit des procédures ainsi que l'analyse des bases de données.

## Jour J+ 1 an

« *Nous sommes désormais considérés comme des exemples à la fois en matière d'éthique et de mise en œuvre pratique d'un code déontologique de haut niveau, mais aussi pour notre capacité à réagir face à une situation médiatiquement difficile,* » commente Julie Grifoulière. « *Un an après ces événements, nous avons fait un point avec les journalistes, comme nous nous y étions engagés. Cela nous a permis de confirmer nos engagements et de renforcer notre image de sérieux et de respect. Ceci nous a même valu un article très positif dans le Monde. Si nous n'avons perdu aucun client, nous avons du envoyer à certain d'entre eux un courrier d'explication qu'ils ont apprécié et très bien perçu. De même, nous nous étions préparé à répondre aux éventuelles questions des candidats.* »



« En situation de crise, l'intervention d'un spécialiste est le plus souvent déterminante. Venant de l'extérieur, il apporte une méthode et conserve une certaine distance par rapport aux événements ».

**Christophe Ginisty** *Directeur Général RUMEUR PUBLIQUE*

*En définitive, cette expérience est très positive car nous avons su la retourner à notre profit grâce à l'intervention immédiate et à la compétence de RUMEUR PUBLIQUE en la personne de Christophe Ginisty. Il nous a apporté le recul, le calme et la méthode dont nous avons besoin pour canaliser une situation explosive et la retourner progressivement en notre faveur. »*

## L'AVIS DE L'EXPERT

Face à une crise médiatique d'une telle ampleur, toutes les entreprises pourraient subir des dommages considérables : détérioration d'image, perte de confiance, annulation de commandes, dégradation de relations commerciales ... Dans la mesure où le risque ne peut pas être totalement annihilé, il est indispensable de se préparer, de définir et maîtriser à l'avance des procédures et des outils simples et de savoir ce qu'il faut faire et surtout ce qu'il ne faut pas faire :

Réagir	Laisser faire
Organiser une cellule de crise et y centraliser les décisions (poste de commandement)	Attendre
Définir les cibles et les messages	Ne pas répondre aux demandes ou dire à chaque interlocuteur ce qu'il a envie d'entendre
Identifier les portes-paroles autorisés	Laisser tous les collaborateurs répondre à toutes les sollicitations
...	...

En situation de crise, l'intervention d'un spécialiste est le plus souvent déterminante. Venant de l'extérieur, il apporte une méthode et conserve une certaine distance par rapport aux événements. Au plus fort de la crise il saura garder et prévenir les débordements passionnels ou les réactions instinctives dues à une charge émotionnelle intense. Il est donc nécessaire de maintenir en permanence des relations avec un tel spécialiste afin de garantir sa présence immédiate. Les clients de RUMEUR PUBLIQUE savent qu'ils disposent de ce service.

**Christophe Ginisty**

*Directeur Général et co-fondateur*

RUMEUR PUBLIQUE