

Une crise mal gérée

Après les enquêtes des vérificateurs généraux, et maintenant celles de la GRC et de la SQ, sans compter Revenu Québec et le ministère du Conseil exécutif, l'ex-lieutenant-gouverneur Lise Thibault a choisi le silence. Très mauvaise idée, selon Richard Thibault, spécialiste en gestion de crise et propriétaire d'une boîte de communication qui porte son nom.

Simon Boivin
sboivin@lesoleil.com



Q Quel genre de stratégie de gestion de crise faut-il adopter dans un cas comme celui de M^{me} Thibault ?

R Le problème est que le tribunal de l'opinion publique l'a déjà accusée, jugée et pendue. Quand on est rendu là, le mal est fait et c'est assez difficile de revenir en arrière. Dans le scandale des commandites, le tribunal de l'opinion publique a été beaucoup plus clément avec les gens qui ont admis leurs torts. Ces gens sont arrivés à se sauver d'une partie de la pression. Quand, en partant, on dit : « J'étais dans mon droit, il n'y a rien de mal, les autres le faisaient, pourquoi pas moi ? », au lieu de répondre à toutes les questions... Généralement, l'opinion publique se dit que si on se cache, c'est parce qu'on a quelque chose à cacher.

Q La gestion de la crise a-t-elle dû débuter au moment où le *Journal de Montréal* a commencé à publier des informations ?

R Elle commence là et dès ce moment, ça a été très mal géré. Elle a commencé par se cacher des journalistes. Lise Thibault avait travaillé très fort pour se bâtir un capital de sympathie. Elle s'est proménée un peu partout au Québec, et des gens gardent un souvenir très positif d'elle. Elle aurait pu tenter d'exploiter ce capital en disant : « Je n'ai rien voulu faire de mal, on s'est peut-être mal compris, je suis prête à collaborer. »

Q Est-ce que vous utiliserez le fait qu'elle est en chaise roulante ?

R Personnellement, non. Elle l'a utilisé beaucoup pour montrer qu'il y avait moyen de survivre à la vie tout en étant une personne handicapée. Elle a donné de belles leçons en jouant au golf, en faisant du ski. Maintenant, si on se sert de la chaise roulante *a contrario* pour faire pitié, il y a quelque chose dans l'image de la personne qui va clocher. Si j'avais à la conseiller, je lui décommanderais fortement.

Q Le tribunal de l'opinion publique s'est appuyé sur des rapports faits par des gens dont la crédibilité est très forte...

R Hors de tout doute. Les vérificateurs généraux ont une crédibilité très forte. Mais ils disent qu'ils ne peuvent faire certains liens entre les dépenses et la fonction. Ça ne veut pas dire qu'il y a fraude ou une intention criminelle.

Q À l'heure actuelle, elle préfère attendre avant de commenter...

R Je pense que c'est une erreur. C'est de l'argent du public, on a des comptes à rendre. Si elle estime de bonne foi que ce qu'elle a fait est conforme, qu'elle l'explique, qu'elle le dise. Elle tente de sauver son image. Ça ne doit pas être très drôle — parce qu'elle a une bonne opinion d'elle-même — de se voir condamner comme ça par l'opinion publique. Ça doit être très dur. Mais son comportement nous fait aussi nous poser des questions sur la fonction de lieutenant-gouver-

neur, et c'est peut-être un peu plus triste. Aujourd'hui, les gens sont furieux, et on remet en question la fonction.

Q J'imagine qu'on ne se paie pas les services d'un spécialiste en gestion de crise juste pour se faire dire d'aller parler aux journalistes ?

R C'est clair qu'une crise de cette nature ne peut pas se résoudre sans passer par les journalistes, sans affronter l'opinion publique. C'est une question de perception. Faire face à la musique dans une situation comme celle-là, c'est par là que ça commence.

Q Est-ce qu'il y a différentes étapes dans la gestion de crise ? Est-ce qu'elle devrait prévoir des sorties publiques ?

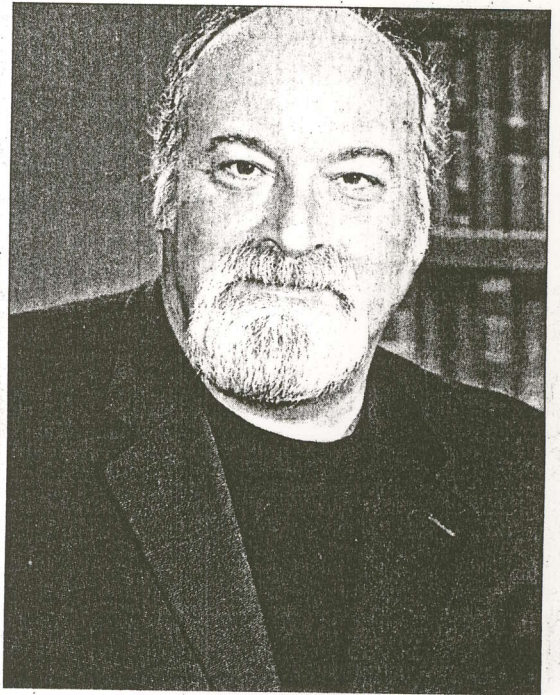
R Une crise comme ça, le dossier est tellement morpionné, on se demande par où commencer. Le dossier regarde tellement pas bien et on part de tellement loin. Il faut poser un premier geste et la réaction à ce geste est difficile à prévoir. L'objectif est de provoquer un changement d'attitude.

Q Au fond, ce qu'une bonne gestion de crise pourrait lui apporter, est-ce la sauvegarde de sa réputation ?

R Tout à fait. Si elle était ma cliente, ce serait ma seule préoccupation. Lise Thibault, c'est sûr que si les choses ne changent pas, le reste de sa vie, elle devra vivre avec ça.

Q Peut-être est-ce indéfendable ?

R Oui, mais c'est une question d'attitude et ça dépend de la fa-



« Le problème est que le tribunal de l'opinion publique l'a déjà accusée, jugée et pendue. Quand on est rendu là, le mal est fait et c'est assez difficile de revenir en arrière », croit Richard Thibault, gestionnaire en situation de crise. — PHOTOTHÈQUE LE SOLEIL

çon dont on le fait. Il a été découvert que lorsqu'on communique, le contenu compte pour 7%. Le non-dit c'est 93% de la communication. C'est sûr que le style qu'on aura, la contrition qu'on démontrera, la conviction et l'allure générale qu'on aura comptent bien plus que ce qu'on va dire comme contenu.

Q Quelle attitude pourrait-elle adopter ?

R D'être absolument sincère et convaincue de ce qu'elle dit, pour contrebalancer l'effet négatif de la nouvelle. Déjà, ça mal parti la journée où la nouvelle est sortie. Ça a pris une semaine ou deux avant d'entendre parler d'elle. Elle a publié un communiqué de presse. Dans ce genre de situation, on ne communique pas avec les journalistes et la population par un communiqué de presse.

C'est montrer une espèce de mépris. Au moins, on rencontre les gens pour s'expliquer. Sur-tout que son règne n'était pas fini. Les journalistes sont allés l'accueillir à une activité de charité incontournable. Encore là, elle a essayé de jouer les victimes. Est-ce que c'était la meilleure attitude à prendre ? Je ne suis pas sûr.

Q Est-ce que les services d'un spécialiste en gestion de crise sont très onéreux ?

R Ça se compare à des frais d'avocat. Il y en a des meilleurs que d'autres. C'est comme n'importe quoi. Mais un avocat doit être reconnu par une corporation professionnelle, alors que n'importe qui peut se prétendre expert en communication. Ça ne s'enseigne pas, la gestion de crise.