

GESTION D'AUJOURD'HUI

LA PRESSE AFFAIRES

Le management de la peur et de la terreur

Dans cette nouvelle série d'articles, notre collaborateur Laurent Lapierre, de HEC Montréal, présente les nouveaux défis de toutes natures que doivent affronter les gestionnaires dans les organisations et les entreprises.

JACQUELINE CARDINAL
ET LAURENT LAPIERRE
COLLABORATION SPÉCIALE

Le 11 septembre 2001 a marqué le début d'une ère de terreur dont le monde ne se remet toujours pas. La sécurité a envahi les aéroports mais aussi les édifices à bureaux, les institutions publiques et tous les lieux d'affaires. Les gestionnaires doivent maintenant veiller à mettre en place des mécanismes de sécurité et à établir des partenariats pour contrer les risques liés à la protection de leurs données, de leurs installations, de leur personnel, de leurs clients. Mais avant tout, ils doivent changer leur façon de penser.

Pour nous inspirer, nous avons demandé à Jacques Duchesneau, directeur de l'Administration canadienne de la sûreté dans le transport aérien (ACSTA) depuis octobre 2002, comment il voyait la sécurité dans son métier. L'organisation est responsable de la sécurité dans 89 aéroports désignés par le gouvernement du Canada.

Jacques Duchesneau s'y connaît en « sûreté ». Directeur du Service de police de la Communauté urbaine de Montréal de 1994 à 1998, il est à l'origine de la police de quartier, qui s'attaquait à la fois à la criminalité et à la peur de la criminalité. Dans ses nouvelles fonctions de président de l'Administration canadienne de la sûreté dans le transport aérien (ACSTA), il fait l'analogie entre les deux situations.

« À l'époque de la guerre des mords, il y avait 188 bandits qui terrorisaient des millions de personnes, dit-il. La police a réussi à en mettre 184 derrière les barreaux. Aujourd'hui, quelques milliers de terroristes d'Al-Qaeda font trembler six milliards d'êtres humains. On peut réussir à la aussi à les neutraliser et à vaincre la peur, mais ce sera par d'autres moyens. »

Au lieu de s'en tenir à une attitude de réaction, Jacques Duchesneau opte pour une stratégie orientée vers l'action, qu'il assoit sur quatre piliers :

- 1- Détecter
Il y classe toute la dimension du renseignement qui recueille des données sur les activités des groupes terroristes locaux et internationaux.
- 2- Dissuader
Toutes les mesures de sécurité mises en place dans les aéroports en sont la base.
- 3- Réagir
Un plan d'urgence est prévu et peut

rapidement être déployé pour contenir une attaque éventuelle, prendre en charge les blessés, le cas échéant, et limiter les dégâts à la zone et aux réseaux circonscrits.

4- Récupérer

Que les activités normales de l'aéroport visé puissent reprendre le plus rapidement possible.

Le concept des « pelures d'oignon »

Après deux ans et demi en poste à l'ACSTA, Jacques Duchesneau a eu le temps de réfléchir aux moyens de traduire cette stratégie en actions concrètes. Sans diminuer l'importance des dispositifs de détection de métal et d'objets contondants, il prône le concept des « pelures d'oignon », selon lequel les différents systèmes de sécurité des aéroports se relaient pour rattraper les éléments indésirables qui auraient pu se glisser, par inadvertance, à travers une maille de l'un ou l'autre de ces filets superposés.

« Il est impossible de mettre en place un seul système parfaitement étanche. Mais si je couple un système qui est efficace à 60 %, à un autre, également efficace à 60 %, et ainsi de suite par couches successives, je peux arriver à atteindre 99 % d'efficacité. » Il explique qu'aujourd'hui, dans les aéroports, en plus des appareils de détection et des fouilles systématiques, les caméras, les policiers en civil, les chiens pisteurs et d'autres moyens « plus discrets » rendent les lieux très sécuritaires.

Un réseau de renseignement

La deuxième carte dont Jacques Duchesneau dispose est le recours à un réseau de renseignement international. Peu de temps après avoir été nommé à son poste, Jacques Duchesneau a créé des liens étroits avec ses vis-à-vis d'ailleurs dans le monde, car il est convaincu qu'aucun pays ne peut se défendre seul contre les organisations terroristes. En matière de transport aérien, les frontières n'existent pas et il faut que partout dans le monde, l'on sache que l'espace canadien est sûr et qu'on s'occupe bien des passagers qui y transitent. Il vise une mise en commun des meilleures pratiques, par les agences de sûreté de tous les pays. Jacques Duchesneau s'entretient de plus régulièrement avec des représentants d'Interpol, selon les besoins et les circonstances.

La formation

Le troisième volet touche la formation qui s'adresse non seulement aux agents qui relèvent de l'ACSTA, mais à tous les corps policiers, à qui on doit enseigner une « nouvelle façon

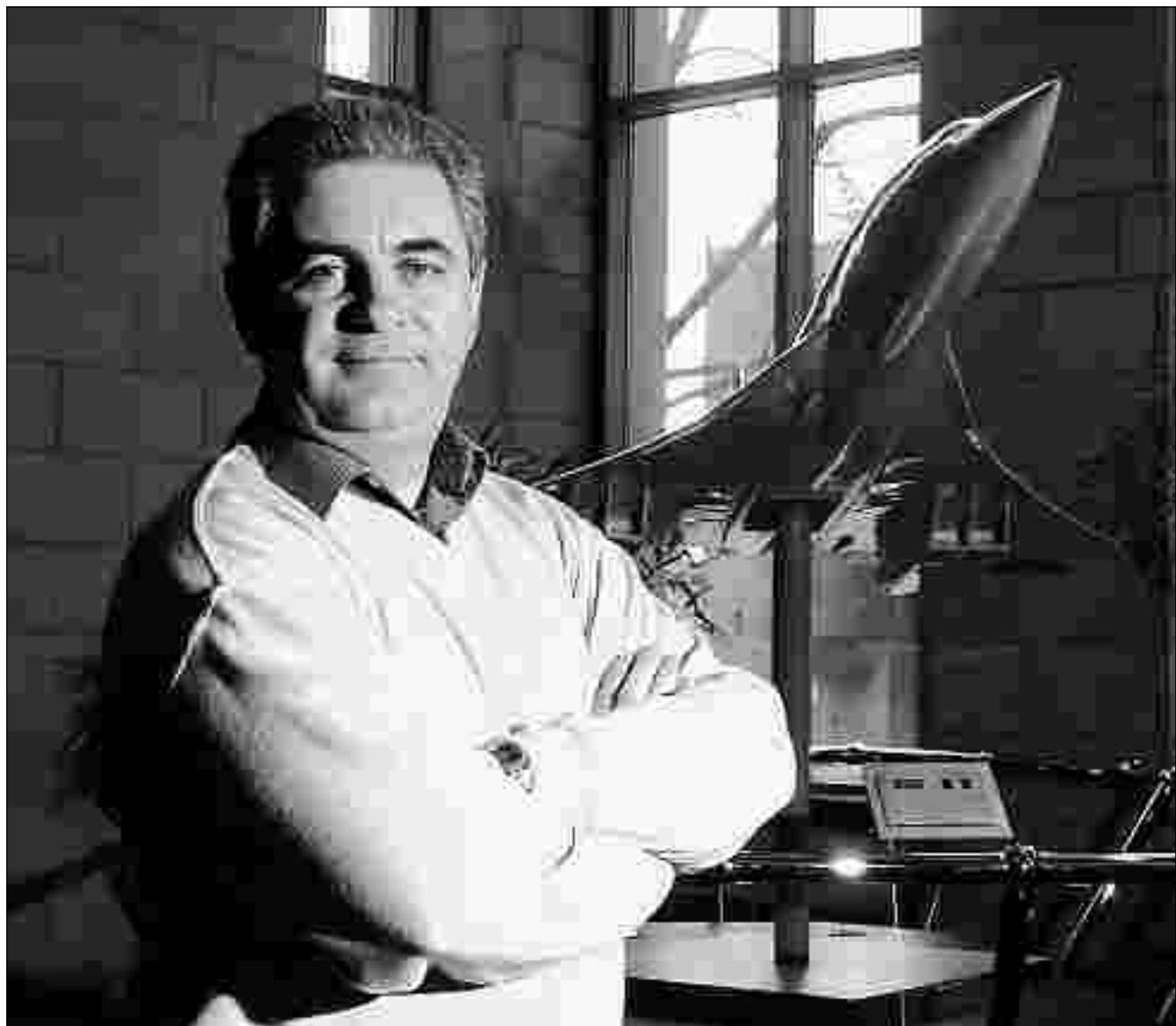


PHOTO MARTIN CHAMBERLAND, LA PRESSE ©
Directeur de l'Administration canadienne de la sûreté dans le transport aérien, Jacques Duchesneau a évidemment opté pour une stratégie orientée vers l'action plutôt que de s'en tenir à une attitude de réaction. Dans son domaine, il s'appuie sur la complémentarité, la coopération, la formation et la communication.

de regarder les choses ». Jacques Duchesneau souhaite que dans l'exercice de leurs fonctions, les policiers soient constamment aux aguets d'incidences terroristes, même lorsqu'il s'agit de simples infractions au code de la route ou d'interventions pour violence conjugale qui, au premier regard, n'ont rien à voir avec le terrorisme international.

Quant aux employés de l'organisme, ils doivent comprendre que leurs erreurs sont plus lourdes de conséquences que celles de leurs collègues de la fonction publique. Aussi, seront-ils évalués moins sur l'effort, que sur les résultats. « Nous devons être efficaces en tout temps alors que les terroristes n'ont besoin que d'être chanceux une seule fois », laisse tomber Jacques Duchesneau.

La communication

Enfin, la dernière dimension, capitale aux yeux du dirigeant, est la gestion de la communication, qui passe avant le déploiement d'équipements de détection, si coûteux et si sophistiqués soient-ils. Il faut, selon lui, faire

contrepoids aux médias qui amplifient la terreur et suscitent des réactions stériles de panique mondiale en relayant des scènes d'horreur, comme des décapitations d'otages innocents, diffusées en direct sur Internet.

« Il faut que les gens sachent que non seulement nous faisons très bien beaucoup de choses, mais qu'ils soient convaincus que nous faisons les bonnes. »

Jacques Duchesneau insiste également sur la nécessité de mettre en perspective des événements qui sortent de l'ordinaire, mais qui s'expliquent et se contrôlent avec les ressources appropriées. Sans dévoiler de secrets de défense nationale, les gouvernements doivent mettre les citoyens au courant des mesures qui sont prises pour lutter contre le terrorisme en général, et pour assurer la sécurité des aéroports en particulier. La population doit avoir la perception rassurante que les forces de l'ordre et les agences de sécurité font bien leur travail et qu'elle est bien protégée.

Le but ultime est d'arriver à un

équilibre viable entre la lutte contre le terrorisme et les enjeux économiques, entre la sécurité la plus blindée possible et la circulation relativement libre des biens et des personnes. Et pour y arriver, il n'y a qu'une façon : il faut s'attaquer de front non seulement au terrorisme, mais en même temps à la peur et à la terreur qu'il suscite.

Cela peut être aussi vrai, toutes proportions gardées, à l'échelle d'une organisation, même petite. Les gestionnaires doivent intégrer cette nouvelle culture de la sécurité. Le management de la peur et de la terreur doit d'abord se faire dans la tête du dirigeant.

Cet article a été rédigé à partir d'une entrevue accordée par Jacques Duchesneau dans ses bureaux d'Ottawa, le 4 mars 2005.

Jacqueline Cardinal est professionnelle de recherche à la chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal et Laurent Lapierre en est le titulaire.

À LA CONQUÊTE DES PLUS HAUTS SOMMETS, PODIUMS INCLUS.



« Véhicule sport/utilitaire de l'année »
2005 selon Motor Trend.

Le tout nouveau LR3 ne redoute aucun sommet. La conquête du prestigieux prix du véhicule sport/utilitaire de l'année 2005 du magazine Motor Trend en est la preuve. Avec sa technologie Terrain Response^{MC} brevetée, son impressionnant moteur 300 ch et son habitacle spacieux pouvant accueillir sept occupants, le LR3 s'élève nettement au-dessus de la concurrence. Et son héritage Land Rover en fait sans contredit le summum des VUS.

LAND ROVER LR3 SE 2005

LOCATION À PARTIR DE

699 \$

PAR MOIS

ENTRETIEN PRESCRIT GRATUIT*

LAND ROVER LAVAL
3475 boul. Le Carrefour
Laval
Téléphone : (450) 688-1880
Fax : (450) 688-7080
www.landroverlaval.com

DÉCARIE MOTORS
8255 Bougainville
Montréal
Téléphone: (514) 334-9910
(angle Décarie et de la Savane)
www.decarie.com

LAND ROVER ST-LÉONARD
4305 boul. Métropolitain Est
St-Léonard
Téléphone: (514) 725-2221
Division de John Scotti Automotive
www.johnscotti.com

