

MNG-3113 : Gérer et décider en situation de crise

NRC 23340

Hiver 2015

Mode d'enseignement : Présentiel

Temps consacré : 3-0-6

Crédit(s) : 3

Savoir faire face aux crises est un enjeu critique pour tous les gestionnaires. Mobiliser les réflexes appropriés, faire face à la presse, mettre en place des dispositifs de réponses efficaces de prévention et de pilotage font aujourd'hui partie des habiletés que l'on peut attendre de tout gestionnaire. Ce cours en fournit les principales bases.

Plage horaire :

Cours en classe

lundi 18h30 à 21h20 [PAP-3307](#) Du 12 janv. 2015 au 24 avr. 2015

Il se peut que l'horaire du cours ait été modifié depuis la dernière synchronisation avec Capsule. [Vérifier l'horaire dans Capsule](#)


Site de cours : <https://www.portaildescours.ulaval.ca/ena/site/accueil?idSite=57630>

Coordonnées et disponibilités

Claudine Contreras
Enseignante

PAP 1535

claudine.contreras@fsa.ulaval.ca

 418-656-5257

Disponibilités :

Il me fera plaisir de vous rencontrer sur rendez-vous.

Soutien technique :

Comptoir d'aide APTI (FSA)

Palais Prince, Local 2215-B

<http://www.fsa.ulaval.ca/azimut>

 caa@fsa.ulaval.ca

418-656-2131 poste 6258

Sommaire

Description du cours	3
Introduction	3
Objectif général du cours	3
Objectifs spécifiques du cours	3
Approche pédagogique	3
Encadrement	4
Contenu et activités	4
Évaluations et résultats	5
Liste des évaluations sommatives et formatives	5
Informations détaillées sur les évaluations sommatives	5
Rédaction d'un communiqué de presse	5
Conférence de presse	6
Test des réflexes de gestion de crise	6
Rédaction d'un scénario et d'un plan de crise	6
Rapport de retour d'expérience de la simulation de crise	7
Examen final	7
Barème de conversion	8
Plagiat	8
Règles disciplinaires	8
Gestion des échéances et des retards	8
Politique en cas d'absence aux examens	8
Étudiants ayant un handicap, un trouble d'apprentissage ou un trouble mental	8
Ordinateur portable et exigences logicielles	9
Évaluation de l'enseignement	9
Matériel didactique	9
Liste du matériel obligatoire	9
Médiagraphie et annexes	9

Description du cours

Introduction

Les crises font aujourd'hui partie intégrante du paysage économique et social des nations et de la vie des organisations. Aucun dirigeant qu'il soit à la tête d'une organisation privée, publique ou d'une institution politique n'est à l'abri d'événements majeurs inattendus mettant en cause sa crédibilité, sa légitimité et parfois l'existence même de son organisation. Les exemples récents de la marée noire provoquée par les installations de BP en Louisiane en 2010, l'important épisode de listériose au Canada et ayant entraîné le rappel de plusieurs centaines de produits du marché en 2008 ou la crise humanitaire provoquée par le tremblement de terre d'Haïti démontrent par exemple à quel point nos sociétés et nos organisations sont exposées à des risques d'une grande diversité. Ainsi de nombreux épisodes jalonnent le quotidien des organisations : rappels de produit, scandales médiatiques, accidents industriels, OPA hostiles, terrorisme, attentats, catastrophes naturelles ou climatique... attestant que les organisations sont, en dehors des enjeux industriels et commerciaux traditionnels et des effets de la crise économique et sociale, soumises à des épreuves lourdes de conséquences pour leur survie. En outre la médiatisation rapide qui accompagne souvent ces événements joue un rôle important dans leur prolifération et leur amplification et déborde les capacités de réponse des organisations.

Absente il y a encore 10 ans des préoccupations des dirigeants, la gestion et la communication de crise est aujourd'hui considérée comme une discipline à maîtriser dans la palette des habiletés d'un gestionnaire. Les recherches récentes font ressortir qu'au-delà de la spécificité de chacun de ces événements, des caractéristiques communes ressortent quant à leur dynamique de déclenchement, d'amplification et de propagation. Il ressort aussi que les organisations tombent aussi souvent dans les mêmes travers pour les appréhender et les gérer. La plupart du temps, elles doivent répondre à l'urgence, à la multiplicité des acteurs impliqués, aux pressions politiques et médiatiques et à l'ampleur des dégâts dans un temps réduit et avec des moyens dont elles ne disposent pas toujours.

Savoir faire face aux crises est donc un enjeu critique pour tous les gestionnaires. Mobiliser les réflexes appropriés, faire face à la presse, mettre en place des dispositifs de réponses efficaces de prévention et de pilotage font aujourd'hui partie des habiletés que l'on peut attendre de tout gestionnaire. Ce cours en fournit les principales bases.

Objectif général du cours

Développer des habiletés et des réflexes en matière de gestion et de communication de crise quelque soit la situation à partir d'une approche théorique et pratique visant à mettre les étudiants en situation de faire face à des crises de différente nature : organisationnelle, économique, industrielle, naturelle, humanitaire etc.

Objectifs spécifiques du cours

Le cours Gérer et Décider en Situation de Crise permet aux étudiants de :

- Comprendre les processus de déclenchement, de développement et d'amplification des crises dans les organisations quelle que soit leur nature
- Acquérir des réflexes opérationnels de gestion et de communication de crise
- S'initier aux processus de décision spécifiques à la gestion de crise
- S'initier à des méthodes d'intervention pour prévenir les crises et réagir de façon adéquate à ce type de situation.

Ce cours est de nature transversale. La complexité et la diversité des situations abordées obligent l'étudiant et l'intervenant à adopter une vision globale et à recomposer plusieurs points de vue.

Approche pédagogique

Résolument axé sur une pédagogie active le cours alterne théorie, réflexion, mises en situation concrètes et active et simulation de crise. Le cours privilégie aussi une approche pédagogique inductive. En ce sens chaque séance commence par un exercice ou une mise en situation pour mettre directement l'étudiant et l'étudiante en situation de décision, de gestion ou d'action. Cette première partie soulève bien souvent des questions qui sont ensuite traitées et éclairées dans la deuxième partie de cours par un apport théorique du professeur.

Les notions théoriques de gestion de crise seront présentées à chaque séance. Ces exposés s'inspirent du livre *Gérer et*

Décider en Situation de Crise qui sera l'ouvrage recommandé.

Ces séances en classe se dérouleront de la manière suivante :

- Rappel brefs des éléments vus précédemment à distance et réponse aux questions
- Exercice et mise en situation
- Discussion et apport théorique

IMPORTANT : Vous remarquerez que le contenu véhiculé dans les séances de cours (Powerpoint) pourra différer du contenu présent dans le manuel en ce sens qu'il vient compléter des concepts importants qui sont absents dans le manuel. Les séances de cours vous permettent donc de prendre du recul au regard de la matière présente dans le manuel.

La liste des activités d'apprentissage et d'évaluations qui seront utilisées durant la session apparaît dans le tableau suivant.

Activités d'apprentissage
Lectures obligatoires et complémentaires Des chapitres précis du livre obligatoire et des lectures provenant de sources additionnelles vous seront proposés afin de vous permettre d'assimiler les concepts en lien avec la matière
Présentations PowerPoint Afin de synthétiser la matière, une série de présentations PowerPoint ont été préparées afin de mieux cibler et de mieux comprendre les principaux concepts. Certaines acétates sont accompagnées de commentaires oraux de l'enseignant. ATTENTION ! Ces présentations ne représentent pas l'intégralité du cours ! Elles synthétisent et illustrent les principaux concepts, vont aussi plus loin en proposant des apports complémentaires au livre. En aucun cas vous ne pourrez considérer que ces présentations se suffisent à elles-mêmes pour connaître le cours.
Exercices pratiques Des exercices pratiques, des mises en situation et des simulations permettront de mettre en application, dans des contextes spécifiques, les concepts théoriques du cours et de vous mettre en situation concrète d'analyse et de raisonnement stratégique.

Encadrement

Tout au long du cours, vous pouvez communiquer avec le professeur par courriel. Toutefois, le moyen de communication privilégié du cours est le forum de discussion (pour s'assurer que tous les participants aient accès à la même information et éviter un dédoublement des réponses de la part du professeur). Le professeur lira tous les messages sur les forums. Il visitera le site du cours trois (3) jours par semaine généralement le matin. Les questions ne seront pas traitées instantanément; une réponse vous sera fournie dans un délai de 48 heures ouvrables.

Contenu et activités

Le tableau ci-dessous présente les semaines d'activités prévues dans le cadre du cours.

Titre	Date
MODULE 1 - COMPRENDRE LES CRISES	
<u>Séance 01 : Introduction au cours, présentation complète du syllabus et organisation des équipes de travail</u>	12 janv. 2015
<u>Séance 02 : Crises : Définitions et caractéristiques</u>	19 janv. 2015
<u>Séance 03 : Crises : Genèse et développement dans les organisations</u>	26 janv. 2015
<u>Séance 04 : Technologies sensibles, accidents industriels et risques majeurs</u>	2 févr. 2015
MODULE 2 - METHODES ET OUTILS DE GESTION DES CRISES	
<u>Séance 05 : Processus et méthodes de gestion des crises (2) : REAGIR AUX CRISES</u>	9 févr. 2015

<u>Séance 06 : Processus et méthodes de gestion des crises (1) : GÉRER LA PRESSE EN SITUATION DE CRISE</u>	16 févr. 2015
<u>Séance 07 : Processus et méthodes de gestion des crises (3) : COMMUNIQUER EN SITUATION DE CRISE</u>	23 févr. 2015
Semaine de lecture	2 mars 2015
<u>Séance 08 : Processus et méthodes de gestion des crises (4) : PRÉVENIR LES CRISES</u>	9 mars 2015
MODULE 3 - DÉCIDER EN SITUATION DE CRISE	
<u>Séance 09 : Test de réflexes de décision sur la base de mini-scénario</u>	16 mars 2015
<u>Séance 10 : Simulation de crise (Partie 1)</u>	24 mars 2015
<u>Séance 11 : Simulation de crise (Partie 2)</u>	30 mars 2015
<u>Congé de Pâques</u>	
<u>Séance 12 : Examen final</u>	13 avr. 2015

Note : Veuillez vous référer à la section *Contenu et activités* de votre site de cours pour de plus amples détails.

Évaluations et résultats

Liste des évaluations sommatives et formatives

Sommatives

Titre	Date	Mode de travail	Pondération
Communiqué de presse et conférence (Somme des évaluations de ce regroupement)			15 %
Rédaction d'un communiqué de presse	Dû le 16 févr. 2015 à 18h30	En équipe	7 %
Conférence de presse	Dû le 16 févr. 2015 à 18h30	En équipe	8 %
Test des réflexes de gestion de crise	Dû le 16 mars 2015 à 18h30	Individuel	25 %
Rédaction d'un scénario et d'un plan de crise	Dû le 23 mars 2015 à 18h30	En équipe	15 %
Rapport de retour d'expérience de la simulation de crise	Dû le 13 avr. 2015 à 08h30	En équipe	20 %
Examen final	Dû le 13 avr. 2015 à 18h30	Individuel	25 %

Informations détaillées sur les évaluations sommatives

Rédaction d'un communiqué de presse

- Date de remise :** 16 févr. 2015 à 18h30
Mode de travail : En équipe
Pondération : 7 %
Remise de l'évaluation :
 - [Boîte de dépôt](#)

Directives de l'évaluation :

La séance 6 sera consacrée à la gestion des relations avec la presse en situation de crise. À cette occasion vous serez soumis à un exercice de conférence de presse et d'entretien avec un journaliste sur la base de scénarios réels. Pour préparer cette simulation de conférence de presse vous devrez rédiger, sur une page, un communiqué de presse indiquant les principaux éléments de votre communication adressée par écrit à la presse et selon un format qui vous sera communiqué lors de la séance précédente. Ce communiqué est à remettre en équipe, en classe. Prévoyez 3 copies en format papier pour les journalistes en classe.

Critères d'évaluation du communiqué de presse

1. Présence des mentions obligatoires d'un communiqué de presse (10%)

2. Adéquation du contenu de la communication (Fond du message) (50 %)
3. Adéquation de la forme (emploi des mots, style...) (40%)

Conférence de presse

Date de remise :	16 févr. 2015 à 18h30
Mode de travail :	En équipe
Pondération :	8 %
Remise de l'évaluation :	<ul style="list-style-type: none">• La conférence sera présentée durant le cours

Directives de l'évaluation :

La séance 6 sera consacrée à la gestion des relations avec la presse en situation de crise. À cette occasion vous serez soumis à un exercice de conférence de presse et d'entretien avec un journaliste sur la base de scénarios réels. Pour préparer cette simulation de conférence de presse vous serez groupés en équipe de 7 personnes. Vous tirerez au sort un scénario la semaine précédente et aurez ainsi le temps de préparer votre prestation. Le jour de la séance l'ordre de passage sera tiré au sort et vous aurez 10 mn pour animer la conférence de presse et répondre aux questions des journalistes représentés par les autres étudiants, le professeur et un journaliste professionnel. Vous devrez utiliser le temps de préparation pour entraîner et former votre porte-parole qui sera interrogé en tête à tête par le journaliste à la fin de la conférence de presse.

Critères d'évaluation de la conférence de presse

1. Adéquation du ton par rapport au scénario présenté (30 %)
2. Prise en compte et qualité de réponse aux questions posées (30 %)
3. Capacité de réaction aux surprises (40 %)

Test des réflexes de gestion de crise

Date de remise :	16 mars 2015 à 18h30
Mode de travail :	Individuel
Pondération :	25 %
Remise de l'évaluation :	<ul style="list-style-type: none">• des groupes de 3 personnes seront convoqués à des horaires qui leur seront indiqués

Directives de l'évaluation :

Cette évaluation vise à mesurer votre capacité à mobiliser des réflexes de gestion de crise face à des scénarios précis avec peu de temps de préparation. Elle se déroule de la façon suivante :

La classe est divisée en deux sous-groupes. Chaque sous-groupe sera géré par un professeur différent.

Dans chaque sous-groupe vous constituez des groupes de trois étudiants.

Le jour de l'évaluation, des créneaux horaires de 15 minutes vous seront attribués correspondant à votre horaire de passage. Toutes les 15 minutes un groupe de trois étudiants est évalué.

À l'heure de votre convocation (10 mn avant votre horaire de passage) vous entrez dans la salle et tirez au sort un scénario de crise.

Vous disposez de 10 minutes pour le préparer en équipe.

Vous disposez ensuite de 5 mn pour présenter au professeur comment vous géreriez la situation. Pendant les 10 minutes suivantes le professeur vous interroge individuellement sur le scénario et test vos capacités de diagnostic et de réaction face à la situation en vous proposant différentes options.

Critères d'évaluation

1. Capacité à analyser rapidement la situation sans préparation (25%)
2. Capacité à mobiliser des réflexes appropriés (25%)
3. Capacité à identifier les priorités (25%)
4. Connaissance des principaux concepts du cours (25%)

Rédaction d'un scénario et d'un plan de crise

Date de remise :	23 mars 2015 à 18h30
-------------------------	----------------------

Mode de travail : En équipe
Pondération : 15 %

Critères de correction :

Critère	Notation
Plausibilité du scénario	6
Réalisme des conséquences imaginées	4
Réalisme du plan d'intervention	5

Remise de l'évaluation : • [Boîte de dépôt](#)

Directives de l'évaluation :

La séance 8 est consacrée à la prévention des situations de crise et en particulier à la méthode des scénarios. Durant cette séance vous aurez l'occasion de travailler en équipe à la rédaction d'un scénario de crise de votre choix accompagné d'un plan d'intervention selon un format qui vous sera communiqué en début de séance. L'exercice consistera à imaginer un scénario de crise pour une organisation de votre choix, d'en dessiner les grandes lignes et les principales conséquences et de réfléchir aux principales interventions à faire dans le cas d'espèce. Ce travail sera à remettre par équipe sur vos boîtes de dépôt au plus tard le 23 mars à 18h30 pour le groupe du lundi et le 24 mars à 18h30 pour le groupe du mardi. Ce délai vous laisse deux semaines après la séance pour finaliser votre travail qui débutera en classe.

Critères d'évaluation

1. Plausibilité du scénario (6 points)
2. Réalisme des conséquences imaginées (4 points)
3. Réalisme du plan d'intervention (5 points)

Rapport de retour d'expérience de la simulation de crise

Date de remise : 13 avr. 2015 à 08h30
Vous devez remettre votre travail avant 8h30 AM.

Mode de travail : En équipe

Pondération : 20 %

Remise de l'évaluation : • [Boîte de dépôt](#)

Directives de l'évaluation :

Aux séances 10 et 11 du cours, vous participerez à une simulation de crise conçue à partir d'un scénario réel. Vous serez constitué en cellule de crise et devrez gérer une situation complexe. Toutes les instructions concernant l'organisation de cette simulation vous seront données durant le cours. À l'issue de cette simulation il vous est demandé de rédiger en équipe un rapport de retour d'expérience sur la simulation dans lequel vous devez analyser trois choses : la crise elle-même et sa dynamique, les décisions de gestion de crise que vous avez prises et le fonctionnement de votre équipe en cellule de crise. Vous vous servirez des concepts vus en cours pour effectuer votre travail. Ce rapport ne fera **pas plus de 10 pages**. Un format complet de rédaction vous sera remis durant le cours pour structurer votre analyse. Ce travail d'équipe est à remettre sur vos boîtes de dépôts avant 8h30 am.

Critères d'évaluation

1. Analyse de la crise grâce aux concepts du cours (30%)
2. Analyse des décisions de crise grâce aux concepts du cours (30%)
3. Analyse du fonctionnement de votre équipe grâce aux concepts du cours (30%)
4. Respect de la taille du document et présentation (10%)

Examen final

Date de remise : 13 avr. 2015 à 18h30

Mode de travail : Individuel

Pondération : 25 %

Remise de l'évaluation : • En salle d'examen

Directives de l'évaluation :

L'examen final sous surveillance (durée de deux heures cinquante minutes) portera sur toute la matière du cours. Aucun matériel ne sera autorisé.

Barème de conversion

Cote	% minimum	% maximum
A+	93	100
A	90	92,99
A-	87	89,99
B+	84	86,99
B	81	83,99
B-	78	80,99

Cote	% minimum	% maximum
C+	75	77,99
C	71	74,99
C-	68	70,99
D+	65	67,99
D	60	64,99
E	0	59,99

Plagiat

FSA ULaval ne tolère pas les comportements non conformes à l'éthique. Le [Règlement disciplinaire à l'intention des étudiants de l'Université Laval](#) fait état de près d'une vingtaine d'infractions relatives aux études passibles de sanctions. Vous connaissez sûrement les fautes les plus courantes, mais saviez-vous que copier des phrases d'un ouvrage papier ou d'un site Web sans mettre les guillemets ou sans mentionner la source constitue deux de ces infractions passibles de sanctions? Ou encore qu'il est interdit de résumer l'idée originale d'un auteur en l'exprimant dans ses propres mots sans en mentionner la source ou traduire partiellement ou totalement un texte sans en mentionner la provenance. Afin d'éviter de vous exposer à des conséquences allant de l'attribution d'un échec dans un cours au congédiement de l'Université, consultez le site Web suivant : <http://www.fsa.ulaval.ca/plagiat>. Vous y trouverez toute l'information utile pour prévenir le plagiat.

Règles disciplinaires

Tout étudiant qui commet une infraction au *Règlement disciplinaire à l'intention des étudiants de l'Université Laval* dans le cadre du présent cours, notamment en matière de plagiat, est passible des sanctions qui sont prévues dans ce règlement. Il est très important pour tout étudiant de prendre connaissance des articles 28 à 32 du Règlement disciplinaire.

Celui-ci peut être consulté à l'adresse suivante :

http://www2.ulaval.ca/fileadmin/Secrtaire_general/Reglements/Reglement_disciplinaire.pdf

Gestion des échéances et des retards

Le cheminement d'apprentissage proposé au calendrier doit être respecté dans la mesure du possible. **Tout retard sera pénalisé de 10 % par jour de retard jusqu'à un maximum de 3 jours.** Par exemple, si un travail est à remettre le 23 janvier à 23 h 59, vous pouvez le déposer jusqu'au 26 janvier à 23h59 moyennant une pénalité de 30 % de la note de l'évaluation. Après ce délai, le travail sera refusé et la note 0 sera accordée à cette évaluation.

Cependant, il est entendu que certaines circonstances exceptionnelles peuvent empêcher l'étudiant de remettre une évaluation dans les délais prescrits. Dans ce cas, il est de la responsabilité de l'étudiant d'en avertir l'enseignant le plus tôt possible afin de négocier une extension ou d'envisager des alternatives.

Si une demande de délai est acceptée à la fin de la session, l'étudiant se verra accorder une cote « Z » (*note retardée à la demande de l'étudiant*) qui sera convertie en cote définitive (*voir le barème plus haut*) à l'expiration du délai prescrit.

Politique en cas d'absence aux examens

Vous devez vous assurer dès le début de la session que vous n'avez pas de conflits d'horaire d'examen puisque aucun accommodement ne sera accepté.

Pour plus de détails : <http://www4.fsa.ulaval.ca/cms/accueil/formation/1ercycle/absenceexamen>

Étudiants ayant un handicap, un trouble d'apprentissage ou un trouble mental

Les étudiants qui ont une lettre d'*Attestation d'accommodations scolaires* obtenue auprès d'un conseiller du secteur *Accueil et soutien aux étudiants en situation de handicap* (ACSESH) doivent informer leur enseignant au début de la session afin que des mesures d'accommodation en classe ou lors des évaluations puissent être mises en place par leur Direction de programme. Ceux qui ont une déficience fonctionnelle ou un handicap, mais qui n'ont pas cette lettre, doivent contacter le secteur ACSESH au 656-2880, le plus tôt possible.

Le secteur ACSESH vous recommande fortement de vous prévaloir des services auxquels vous avez droit afin de pouvoir réussir vos études, sans discrimination ni privilège. Pour plus d'information, voir la *Procédure de mise en application des mesures d'accommodations scolaires* à l'adresse suivante : https://www.aide.ulaval.ca/cms/Accueil/Situations_de_handicap.

Ordinateur portable et exigences logicielles

Students are expected to have a laptop compatible with the FSA ULaval IT environment in order to participate in course activities both inside and outside the classroom (e.g. management simulations, online quizzes, Securexam, etc.).

Minimum software requirements for compatibility with the FSA ULaval environment:

- **Operating system:**
 - Windows 8.1, 8, 7 or Vista
- **Office Suite:**
 - Microsoft Office 2013, 2010 or 2007:
 - Microsoft Word
 - Microsoft Excel
 - Microsoft PowerPoint
- **Browser:**
 - Internet Explorer 8.0 or later
 - Google Chrome
 - Firefox 3.5 or later
 - Safari 5 or later

Évaluation de l'enseignement

À la 4^e semaine, une évaluation formative du cours sera effectuée. Cette évaluation confidentielle sera uniquement consultée par votre enseignant afin de valider si la formule pédagogique est correcte et si certains ajustements s'imposent avant la fin de la session.

À la fin de ce cours, la Faculté procédera à l'évaluation sommative du cours afin de vérifier si la formule pédagogique a atteint ses buts et si vous êtes satisfait en recueillant vos commentaires et vos suggestions. Durant la session, un lien hypertexte sera ajouté sur la page d'accueil du site Web de cours. Ce lien vous mènera vers un questionnaire d'évaluation qui permettra d'améliorer ce cours. Cette dernière étape est très importante et les responsables du cours vous remercient à l'avance pour votre collaboration. Veuillez noter que cette évaluation est confidentielle.

- Lien vers le [système d'évaluation de l'enseignement](#).

Matériel didactique

Liste du matériel obligatoire

Gérer et Décider en Situation de Crise (2e édition)

Auteur : Roux-Dufort, Christophe
Éditeur : Dunod (Paris, 2003)
ISBN : 2761325745

Médiagraphie et annexes

Cette section ne contient aucune information.