

**Séminaire en management :
Crises et organisations
(6-420-93)**

Professeur : *Thierry C. Pauchant*

Bur.: 5.127

Tél.: 340-6375

Courriel : thierry.pauchant@hec.ca

Secrétaire : *Linda Néron*

Bur.: 5.249

Tél.: 340-6323

courriel : linda.neron@hec.ca

Mardi 15h00 à 17h45 salle RONA

Orientation et contributions du séminaire au programme de M.Sc.

Nous vivons dans une époque où l'évolution, la turbulence et l'incertitude sont quasi-permanentes. De plus en plus, les gestionnaires sont appelés à gérer des événements et des enjeux globaux auxquels ils ne sont que peu préparés : pensons à Bhopal, à Exxon Valdez, à la crise dite «écologique», aux tragédies de la Polytechnique ou de Concordia, au moratoire sur la morue, au SIDA, au déclin des forêts, à la tempête du verglas, à l'attentat contre le World Trade Center ou à l'établissement d'une politique gouvernementale sur l'énergie. Pensons aussi au manque de compétitivité de nos entreprises, aux licenciements massifs, aux innovations technologiques radicales, à la quête du sens au travail poursuivie par un grand nombre de gestionnaires, aux activités organisationnelles immorales ou non éthiques, ou aux situations qui engendrent des remises en question profondes et traumatisantes.

Ce séminaire a pour but de faire découvrir aux participant(e)s que tout système productif engendre, irrémédiablement, des éléments potentiellement destructeurs qui doivent être gérés, et si possible anticipés et prévenus. Bien que les crises aient souvent des aspects négatifs, elles sont pourtant aussi porteuses d'évolution. Nous explorerons donc durant ce séminaire la dialectique, souvent déstabilisante mais pourtant nécessaire, existant entre l'«organisation» - c.-à-d. la structure, la production, l'ordre - et la «crise» - c.-à-d. le chaos, la destruction, le désordre - pour qu'un système, un individu, une organisation ou une société, puisse évoluer.

Bien que nous traiterons de certains modèles, théories et approches en gestion des crises, ce séminaire n'est pas uniquement axé sur la pratique spécifique de la «gestion des catastrophes» ou de la «gestion des urgences». La problématique des crises sera aussi abordée comme une méthodologie de recherche et d'apprentissage innovatrice, permettant de compléter l'étude des organisations et de la gestion proposée dans d'autres séminaires du programme de la M.Sc. La «crise» qui est à la fois un processus de révélation («analyseur») et un incitateur potentiel au changement («effecteur»), permet de penser et d'agir au carrefour de l'ordre et du désordre.

Objectifs du séminaire

Ce séminaire est à la fois un exercice de réflexion sur les causes profondes des crises individuelles, organisationnelles, industrielles, sociales ou écologiques et une évaluation des différentes interventions potentielles. Pour ce faire, les participants et participantes étudieront la genèse des crises et leurs effets à différents niveaux (individuel, organisationnel, sociétal et écologique) et analyseront un cas d'une crise survenue dans le passé.

En particulier, les participants et participantes atteindront les cinq objectifs suivants :

- a. Prendre conscience de la nature systémique, transdisciplinaire et complexe du phénomène des crises et en particulier leur effets destructeurs, révélateurs et d'incitation au changement.
- b. Développer une analyse critique des études, modèles et perspectives utilisés dans le domaine de la gestion des crises.
- c. Analyser les actions et les apprentissages des organisations et des gestionnaires à la lumière d'une situation de crise et déterminer de nouvelles avenues potentielles.
- d. Appliquer ces notions à des problématiques spécifiques du Québec et du Canada et déterminer des approches pour la gestion éthique d'enjeux globaux et complexes.
- e. Mettre en évidence les besoins de recherches futures dans le domaine ainsi que de leurs problématiques théoriques, méthodologiques, épistémologiques et éthiques.

Méthodes d'évaluation

- ◆ Six synthèses et commentaires critiques des textes vus durant les sessions 2 à 11.
À remettre au début de chaque session.
Maximum de 2 pages dactylographiées à double interligne. **30%**
- ◆ Synthèse critique du livre «Gérer le risque, vaincre la peur» à la lumière des notions discutées durant le séminaire.
Maximum de 5 pages dactylographiées à double interligne **15%**
- ◆ Participation aux discussions / dialogues durant le séminaire. **15%**
- ◆ Présentation orale et écrite de l'étude d'une crise survenue dans le passé.
(Travail individuel ou en groupe maximum de 25 pages dactylographiées, double interligne).
À remettre à la dernière séance. (Voir ci-dessous) **40%**

Dans ce travail de semestre, vous devez :

- a) Conduire une analyse a) linéaire et b) systémique d'une crise survenue dans le passé et précisant les enjeux et les acteurs présents;
- b) Expliquer ses causes multiples (interrelations dans un contexte historique);
- c) Analyser les interventions des différentes parties prenantes et des enjeux concernés, en précisant leurs niveaux d'apprentissages;
- d) Critiquer ces interventions en vous basant sur vos analyses linéaires et systémiques (insister sur les apprentissages et les blocages);
- e) Proposer des améliorations pour les trois niveaux d'analyse : avant, pendant et après la crise.

Des exemples de crises sont donnés en annexe pour faciliter le choix de votre sujet. **Le cas du Nestucca est proposé comme un exemple de structure pour ce travail de semestre.**

Matériel didactique

Beauchamp, A. *Gérer le risque, vaincre la peur*, Montréal : Éditions Bellarmin, 1996.

Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. *La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Éditions Québec/Amérique - Presses HEC, 1995.

Miller, A., *Death of a salesman*, Penguin Books, N.Y. Paperback, 1976.

Codex n° 6420D

PLAN DE COURS

Ce séminaire est bâti en quatre grandes sections :

1. Une revue des auteurs, théories et concepts dans le domaine de la gestion des crises;
2. La pratique de la gestion des crises : intervention, prévention et apprentissage;
3. L'exposition de pistes prometteuses pour le futur, en particulier l'apprentissage éthique;
4. Votre propre contribution à ce séminaire.

Séance 1 : 27 août 2002 - Introduction du séminaire

- ◇ Présentation du cours et des participantes et participants ; constitution des premières équipes

Film visionné durant la séance : *Cape-Toads in Australia*

<i>PREMIÈRE PARTIE : AUTEURS, THÉORIES ET CONCEPTS</i>

Séance 2 : 3 septembre - Les grandes questions en gestion des crises et des risques

Lectures :

- ◇ **Shrivastava, P.**, (1993) « Crisis Theory/Practice : Towards a Sustainable Future », *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, vol. 7, n° 1, 1993, p. 23-42. (recueil)
 - ◇ **Rosenthal, U., Kouzmin, A.**, (1993) « Globalizing and Agenda for Contingencies and Crisis Management : An Editorial Statement », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 1, n° 1, mars 1993, p. 1-12. (recueil)
 - ◇ **Lagadec, P.**, (1996) « Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants », *Revue française de gestion*, n° 108, mars-avril, p. 100-109. (recueil)
 - ◇ **Perrow, C.** (1994), « The Limits of Safety : the enhancement of a theory of accident », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 2, no 4, December 1994, p. 212-220. (recueil)
 - ◇ **Georges Yves Kervern** (1998). Une perspective historique et conceptuelle sur les sciences du danger : les cindyniques, in J-L. Wybo (dir) Introduction aux cindyniques, Paris, éditions ESKA, p. 79-89. (recueil)
 - ◇ **André Beauchamp** (2001) Risque : Évaluation et Gestion. Dans G. Hottois et J.N. Missa (Dir.) Nouvelle encyclopédie de Bioéthique, Bruxelles : De Boeck Université, P. 709-716. (recueil)
 - ◇ **Denis, H.** (1993), « La prévention, la définition du risque et la planification des mesures d'urgence », *Gérer les catastrophes - l'incertitude à apprivoiser*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal, p. 187-214. (recueil)
 - ◇ **Pidgeon, N.** (1992) The Psychology of risk Perception – In G. Mars et D. Weir (2000) Risk Management, vol. 1, Dartmouth Publishing Company, Aldershot, England, p. 67-80. (recueil)
- ◇ Processus pour la formation des équipes et du cas à étudier pour le travail de semestre

Séance 3 : 10 septembre - Complexité, organisation et fragilité : les aspects systémiques des crises

Lectures :

- ◇ **Pauchant, T.C., Mitroff, I.I.**
 - * Introduction générale (p.15-25)
 - * Introduction de la première partie (p. 29-34)
 - * Chapitre 1 : une balance systémique (p. 35-57)
 - * Chapitre 2 : le cas de Bhopal. (p. 59-71)
- ◇ **Morin, E.** (1976), « Pour une crisiologie », *Communications*, vol. 25, p. 149-163 (recueil)
- ◇ **Morehouse, W.** (1994), « Unfinished business - Bhopal ten years after », *The Ecologist*, vol.24 no.5, sept/oct 1994, p. 164-168. (recueil)

Film visionné durant la séance : Bhopal

Cas à préparer pour cette séance : Bhopal dans Pauchant et Mitroff. « La réalité systémique des crises : le cas du Bhopal », Chapitre 2.

À remettre : Mémoire d'une page par équipe sur le choix de la crise à être étudiée comme travail de semestre.

**** 17 septembre – Pas de cours ****

Séance 4 : 24 septembre - Crise et existence : les aspects existentiels et culturels des crises

Lectures :

- ◇ **Pauchant, T.C., Mitroff, I.I.**
 - * Introduction à la seconde partie (p. 74-78)
 - * Chapitre 3 : le niveau existentiel (p. 79-102)
 - * Chapitre 4 : le niveau culturel (p. 103-125)
- ◇ **Hodgkinson, P.E. & Stewart, M.** (1991), Chapter 1 « Survival and bereavement », in *Coping with Catastrophe : a handbook of disaster management*, NY : Routledge, p. 1-34. (recueil)
- ◇ **Weick, K.E.** (1988), « Enacted sensemaking in crisis situations », *Journal of Management Studies*, vol. 25, no 4, July, p. 307-317. (recueil)
- ◇ **G.E. Vaillant** (2001) Adaptive Mental Mechanisms – their role in Positive Psychology, *American Psychologist*, 55,1,89-98 (recueil)
- ◇ *Canadian Business*. In the Wake of terror, Canada's CEO, Look into the Future and see hope on the Horizon, October 15, 2001, p. 34-44 (recueil)
- ◇ **T.C. Pauchant**, *Le Devoir*. «Comment Neutraliser le terrorisme des Joker dans un monde sans Batman», 18 octobre 2001 (recueil)
- ◇ *The Economist* : Six months on – A balance-sheet, march 9, 2002, p. 11-12 (recueil)
- ◇ **S.C. Clemons**, *Le Monde Diplomatique* (2001) États-Unis, Excès de puissance, p. 1, 18-19 (recueil)
- ◇ **Kovoor-Misra, S. & I. Mitroff** (1996), « The Effects of Emotion and Politics on Field Research on Organizational Crises », *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, vol. 9, n° 4, 1996, p.543-563. (recueil)

Cas à préparer : L'attentat du World Trade Center

Séance 5 : 1^{er} octobre - Étude d'une crise existentielle et culturelle dans un système familiale

Lecture :

- ◇ **Miller, A.** « Death of a salesman »

Film visionné durant la séance : *Death of a salesman*

Séance 6 : 8 octobre - Design et planification : les aspects structurels et stratégiques des crises

Lectures :

- ◇ **Pauchant, T.C., Mitroff, I.I.**
 - * Chapitre 5 - le niveau structurel (p. 127-151)
 - * Chapitre 6 - le niveau stratégique (p. 153-172)
 - * Chapitre 9 - vers une gestion idéale des crises et des paradoxes (p. 231-245)
- ◇ **Lagadec, P.** (1995), Chapitre 3. « Apprentissage : une professionnalisation impérative », dans Lagadec, *Cellules de crise. Les conditions d'une conduite efficace*, Paris : Les Éditions d'Organisations, p. 163-171. (recueil)

Cas à préparer : exemple de structure pour le travail de semestre

- ◇ **Deschamps, I., Lalonde, M., Pauchant, T.C., Waaub, J-P.** (1996), « What Crises Could Teach Us about Complexity and Systemic Management. The case of the *Nestucca* Oil Spill », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 55, 1997, p. 107-129. (recueil)

DEUXIÈME PARTIE : La pratique en gestion des crises

Séance 7 : 15 octobre : État des lieux au Québec et au Canada

Lectures :

- ◇ **P. Cazalis, T.C. Pauchant** «Leçons stratégiques pour la gestion de la sécurité civile au Québec, in M.U. Proulx *Une région dans la turbulence*, Québec Presses Université du Québec, 153-170 (recueil)
- ◇ **Guindon, J.-B., Pauchant, T.C., Doré, M.C., Therrien, M-C.**, (1998), « Rapport sur les mesures de sécurité civile de la communauté urbaine de Montréal face à la tempête de verglas de janvier 1998 », *Communauté urbaine de Montréal*. (recueil)
- ◇ **D. Maisonneuve** (1999) Introduction, in Communications en temps de crise, Québec Presses Université du Québec, p. 1-20 **et A. Caillé**, La place des communications dans la gestion d'une situation d'urgence, p. 31-36. (recueil)
- ◇ **Rowan & Blewitt Inc.**, «An Issue and Crisis Management Consulting Firm» p. 1-3 (recueil)
- ◇ **La Presse** – 28 février 1961 – «La leçon d'une tempête» (recueil)
- ◇ IPGSC (1999) Rétrospective : qu'avons-nous appris des dernières catastrophes au Québec? Colloque sur la prévention et la gestion des sinistres et des crises, septembre 1999, p.4-13 **et R. Nicolet**, conférence inaugurale, p. 15-25 (recueil)
- ◇ **T.C. Pauchant et I.I. Mitroff**, Chapitre 8 : «Suppositions de base et sens partagé», p. 207-230 (distribué en classe).

Cas à préparer pour cette séance : La tempête de verglas au Québec en 1998

Séance 8 : 22 octobre - Témoignage d'un(e) gestionnaire

Lecture : André Beauchamp, *Gérer le risque, vaincre la peur*

Invité : André Beauchamp

À remettre : synthèse du livre, à remettre au début de la séance

TROISIÈME PARTIE : PISTES POUR LE FUTUR

Séance 9 : 29 octobre - La prévention, l'apprentissage et l'éthique dans notre civilisation du risque, I

Lectures :

- ◇ **Ellul, J.** (1988), « La grande innovation », dans Ellul, J., *Le bluff technologique*, Paris : Hachette, p. 15-48. (recueil)
- ◇ **Miquel, C. & G. Ménard**, Chapitre 2 « Les techniques de la ruse », dans Miquel, C. & G. Ménard, *Les ruses de la technique*, Montréal : Boréal, p. 73-126. (recueil)
- ◇ **Shrivastava, P.** (1995), « Ecocentric management for a risk society », *Academy of Management Review*, Vol. 20, no 1, p. 118-137. (recueil)
- ◇ **D.G Myers** (2000) The Funds, Friends and faith of happy people, *American Psychologist*, 55,1, p. 56-67(recueil)
- ◇ **F.Kofman and P.M. Senge** (1993), Communities of Commitment. The heart of learning organizations, organisational dynamics, Autumn, p. 5-23 (recueil)
- ◇ **Pauchant, T.C., Mitroff, I.I.**
 - * Troisième partie - introduction (p. 177-180)
 - * Chapitre 7 - l'aide aux gestionnaires porte-crisis (p. 181-205)
 - * Conclusion - (p. 247-268)

Séance 10 : 5 novembre - La prévention, l'apprentissage et l'éthique dans notre civilisation du risque, II

Lectures :

- ◇ **M. Nathan** (2000). From the editor : crisis learning – lessons from Sisyphus and others. (distribué en classe)
- ◇ **L. Simon, T.C. Pauchant** (2000). Developing The Three Levels of Learning in Crisis Management : A Case Study of the Hagersville Tire Fire. (recueil)
- ◇ **M. Nathan** (2000). The paradoxical nature of crisis. (distribué en classe)
- ◇ **D. Elliott, D. Smith, M. McGuinness** (2000). Exploring the failure to learn : crises and the barriers to learning. (distribué en classe)
- ◇ **C. Roux-Dufort** (2000). Why organizations don't learn from crises : the perverse power of normalization. (distribué en classe)
- ◇ **S. Kovoov-Misra, M. Nathan** (2000). Timing is everything : The optimal time to learn from crises. (distribué en classe)
- ◇ **B. Toff** (2001). The failure of Hindsight, in G. Mars and D. Weir (Dir.) Risk Management, vol. II, Dartmouth Publishing company, England, p. 501-513 (recueil)
- ◇ **N. Noddings** (1994) Learning to engage in Moral Dialogue, *Holistic Education Review*, 7, 2, p. 5-12 (recueil)

Séance 11 : 12 novembre – Dialogue sur la gestion éthique des risques et des crises

Lecture :

- ◇ **T.C. Pauchant et al.** «Le dialogue démocratique : une pratique stratégique face à des enjeux complexes», et «Vers des communautés éthiques par le dialogue», HEC Montréal, 2001 (recueil).

<i>QUATRIÈME PARTIE : VOTRE PROPRE CONTRIBUTION À CE SÉMINAIRE</i>
--

Séances 12, 13 et 14 : Dates à déterminer

- ◇ Présentations par les participantes et participants de leur travail de semestre
- ◇ Évaluation du séminaire
- ◇ Conclusion

Annexe : Suggestions pour le travail de semestre

<u>Crise</u>	<u>Industrie</u>	<u>Pays</u>	<u>Date</u>
Titanic	Transport	Angleterre	1927
Corvair/G.M.	Automobile	USA	1965
Torrey Canyon	Pétrole	Europe	1967
Buffalo Creek	Mine	USA	1972
Amoco Cadix	Pétrole	France/Europe	1978
Three-Mile Islands	Nucléaire	USA	1979
Mississauga	Chimique	Canada	1979
DC-10	Aviation	USA/Monde	1979
Johnson & Johnson	Pharmaceutique	USA	1982
Nestle	Alimentaire	Afrique/Monde	1982
Seveso	Chimique	Suisse	1982
Continental Illinois	Bancaire	USA	1984
Ohio Savings & Loans	Finance	USA	1985
Challenger	Aérospatial	USA	1986
Braniff	Transport	USA	1986
Sandoz	Chimique	Suisse	1986
Tchernobyl	Nucléaire	URSS	1986
Wall Street	Finance	USA/Monde	1987
E.F. Hutton	Finance	USA/Monde	1987
Hinsdale	Télécommunications	USA	1988
St-Basile-le-Grand	Chimique	Québec	1988
Exxon Valdez	Pétrole	USA/Alaska	1989
École Polytechnique	Université	Québec	1989
Perrier	Alimentaire	France	1990
Dow Corning	Santé	USA/Monde	1991
L.A. Riot	Émeute	USA	1992
Incendie Californie	Communauté	USA	1993
Forêt	Environnement	Canada/Monde	1995
Morue	Pêcheries	Québec	1995
Saguenay	Inondations	Québec	1996
Verglas	Environnement/Électricité	Québec-Ontario	1998
Vache folle, moutons	Agriculture	Monde, Europe	2000

Cas déjà traités durant le séminaire

Bhopal	Chimique	1984
Cape-Toads (Australie)	Environnemental	1960-1990
Death of a salesman	Familial/Culturel	Fiction
Nestucca	Pétrole/Environnemental	1988
Tempête du verglas	Électricité/environnemental	1998
World Trade Center	Terrorisme	2002

