

COVID-19 et les retombées positives : l'autre côté de la médaille!

Nancy Brassard

Numéro 4, 2020

L'ère de l'innov-action RH : la mise en valeur de l'humain au travail

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1076711ar>

DOI : <https://doi.org/10.1522/radm.no4.1241>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Brassard, N. (2020). COVID-19 et les retombées positives : l'autre côté de la médaille! *Ad machina*, (4), 25–38. <https://doi.org/10.1522/radm.no4.1241>

Résumé de l'article

La présente étude, de nature exploratoire, expose les divers aspects positifs issus du confinement lié à la pandémie de la COVID-19 au Québec. Une trentaine d'entretiens informels ont été effectués pour étudier ces perceptions. En somme, les individus ont observé des changements positifs quant à leur rapport à la consommation, leur comportement alimentaire, leur rapport au temps, leur mobilité, leur équilibre personnel, leurs liens communautaires, leur capacité de résilience et leur littératie numérique. Néanmoins, le temps passe et ces aspects positifs, s'ils ne sont pas activés ou préservés, pourraient s'estomper. Si tel est le cas, il ne sera plus possible de s'appuyer sur ceux-ci pour transformer la société vers une gestion bienveillante et le développement des capacités d'apprentissage des organisations. Malgré une intervention rapide et financière des gouvernements, il ne semble pas y avoir de mécanismes mis en place de manière concomitante pour susciter des transformations (p. ex. : l'adaptation des services de restauration, les formations pour les chômeurs, etc.). Ainsi, nous souhaitons mettre en lumière le côté positif du confinement pour encourager les acteurs de la société à se mobiliser en vue de devenir plus résilients et innovateurs dans leurs pratiques pour contribuer au développement de la « nouvelle normalité » ou faire face à de nouvelles vagues ou crises.

© Nancy Brassard, 2021



Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

Titre : COVID-19 et les retombées positives : l'autre côté de la médaille!

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

1 : Nancy Brassard

Citation : Brassard, N. (2020). COVID-19 et les retombées positives : l'autre côté de la médaille!
Ad Machina, 4(1). doi: 10.1522/radm.no4.1241

Affiliation des auteurs

1 : Université : ÉNAP

Courriel : nancy.brassard@enap.ca

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

La présente étude, de nature exploratoire, expose les divers aspects positifs issus du confinement lié à la pandémie de la COVID-19 au Québec. Une trentaine d'entrevues informelles ont été effectuées pour étudier ces perceptions. En somme, les individus ont observé des changements positifs quant à leur rapport à la consommation, leur comportement alimentaire, leur rapport au temps, leur mobilité, leur équilibre personnel, leurs liens communautaires, leur capacité de résilience et leur littératie numérique. Néanmoins, le temps passe et ces aspects positifs, s'ils ne sont pas activés ou préservés, pourraient s'estomper. Si tel est le cas, il ne sera plus possible de s'appuyer sur ceux-ci pour transformer la société vers une gestion bienveillante et le développement des capacités d'apprentissage des organisations. Malgré une intervention rapide et financière des gouvernements, il ne semble pas y avoir de mécanismes mis en place de manière concomitante pour susciter des transformations (p. ex. : l'adaptation des services de restauration, les formations pour les chômeurs, etc.). Ainsi, nous souhaitons mettre en lumière le côté positif du confinement pour encourager les acteurs de la société à se mobiliser en vue de devenir plus résilients et innovateurs dans leurs pratiques pour contribuer au développement de la « nouvelle normalité » ou faire face à de nouvelles vagues ou crises.

Abstract

This exploratory study exposes the various positive aspects resulting from the COVID-19 pandemic confinement in Quebec. Approximately thirty informal interviews were conducted to study these perceptions. Individuals observed positive changes regarding their consumption, eating behavior, time, mobility, equilibrium, community ties, resilience capacity and digital literacy. However, time passes and these positive aspects could wear off if not activated or preserved. If this is the case, we may no longer rely on them to transform society towards benevolent management and the development of the learning capacities of the people in organizations. Despite rapid and financial intervention by governments, there does not seem to be any concomitant mechanism implemented to bring about transformations (e.g. adaptation of catering services, training for the unemployed, etc.). We thus wish to highlight the positive aspects of confinement, to encourage people in society to mobilize in order to become more resilient and innovative in their practices contributing to the development of the "new normality", or else face new waves or crises.

Mots clés

COVID-19, retombées positives, catastrophe, adaptation

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

COVID-19 et les retombées positives : l'autre côté de la médaille!

Nancy Brassard

Le contexte actuel

Les mots pandémie, COVID-19, confinement, déconfinement, couvre-visage, distanciation sociale font maintenant partie intégrante du vocabulaire de notre quotidien. De plus, la communauté scientifique se mobilise au temps de la course contre la montre pour développer un vaccin, mettre en place des mesures visant à ralentir la transmission du virus, ainsi que tester des médicaments ou traitements efficaces pour en atténuer les symptômes et ses complications. Aussi, les multiples conférences de presse et communiqués, et les bilans plutôt négatifs des décès, des hospitalisations, des personnes infectées, et de celles dans un état critique à l'échelle planétaire, prennent une grande place dans l'actualité. Par conséquent, nous baignons dans un univers négatif pendant que nous sommes isolés, confinés, contraints. Ce faisant, plusieurs chercheurs portent leur attention sur les aspects et impacts négatifs de la pandémie alors que très peu observent les retombées positives de cette difficile période. Or, après plus de six semaines de pandémie, nous entamons dans plusieurs régions du Québec et du monde une période de déconfinement. Nous observons que le discours des gens a changé et on commence à ressentir qu'il existe certains bénéfices découlant de ce qui nous est arrivé ou de ce qui nous arrive actuellement. Certains bénéfices proviennent également du contexte de ralentissement et de reconsidération de la notion du temps. Aussi, pendant le confinement, le « retour à la normalité » était un leitmotiv présent pour apaiser les consciences. Toutefois, pendant cette période, percevoir les aspects positifs permet de se transformer pour créer et s'adapter à une nouvelle norme alors qu'il est reconnu dans la littérature que de chercher à s'adapter n'équivaut pas à baisser les bras devant l'obligation de se transformer, mais correspond davantage à une question de réalisme (Tubiana, Gemenne et Magnan, 2010). La littérature démontre que de se conscientiser à l'égard du fait qu'il peut y avoir des aspects positifs découlant d'une situation qui nous affecte peut contribuer à calmer l'anxiété et à enclencher des comportements visant à mettre en place des solutions plutôt que de demeurer en mode réaction. Certains auteurs vont même jusqu'à préciser que la santé mentale des individus ne se limite pas à l'absence de maladie, mais à un état positif où une perception des aspects positifs d'une situation contribuerait à diminuer l'anxiété ou à entretenir une bonne santé (Perroux, Lessard, Larue, Duhoux et Contandriopoulos, 2019).

Or, nous avons cru bon de nous pencher sur les aspects positifs et les bénéfices qui peuvent découler de cette pandémie et ce, en interrogeant au moyen d'entrevues libres, des personnes de différents milieux économiques et sociaux, de groupes d'âge, de statuts et de genres différents. Voici ce qui en découle.

1. La crise en théorie

On définit le concept de crise comme étant la perception d'une rupture de la normalité ou une rupture entre deux états qui menace la viabilité de l'organisation et semble requérir des actions immédiates (Boin, 2005). On ajoute que l'événement déclencheur peut être endogène ou exogène (Dautun, 2007), cependant sa nature s'avère dangereuse et ambiguë (Pearson et Clair, 1998), et demande de prendre des décisions conséquentes soumises au jugement du réel et ce, dans l'urgence et avec discernement (Heiderich, 2010). L'incertitude qui entoure la crise est importante et peut contribuer à générer du stress et de l'anxiété (Frealle, 2018). La crise est parfois considérée comme un événement ou comme un processus, mais se focalise sur la perception d'une discontinuité ou d'une rupture par rapport à la normalité. Enfin, la crise a une issue indéterminée qui peut être aussi bien négative que positive (Boin et McConnell, 2007; Boin, 2005). La situation d'urgence réfère plutôt à un événement qui se produit brusquement et qui requiert la mise en place immédiate d'actions nécessitant la coordination de plusieurs disciplines et engendrant des



conséquences dommageables pour la vie sociale, représentant une menace grave contre la vie et provoquant des troubles de sécurité publique (Lachtar, 2012). La crise se distingue aussi d'une catastrophe qui se définit comme étant un événement soudain et désastreux qui perturbe gravement le fonctionnement de la société et causant des pertes humaines, matérielles et économiques ou environnementales dépassant les capacités de la société à y faire face à l'aide de ses propres ressources (Frealle, 2018). Il existe même un système de classement permettant de définir la nature d'un événement allant de l'incident jusqu'à la catastrophe majeure. Pour établir ce classement, des paramètres tels que le nombre de victimes, le montant des pertes financières ou l'évaluation des dégâts environnementaux sur le territoire sont utilisés.

Tableau 1
Classement des événements
Source : tiré de Frealle, 2018

| Classe | Dommmages humains | Dommmages matériels |
|---------------------|------------------------|--------------------------|
| Incident | Aucun blessé | Moins de 0,3 M€ |
| Accident | 1 ou plusieurs blessés | Entre 0,3 M€ et 3 M€ |
| Accident grave | 1 à 9 morts | Entre 3 M€ et 30 M€ |
| Accident très grave | 10 à 99 morts | Entre 30 M€ et 300 M€ |
| Catastrophe | 100 à 999 morts | Entre 300 M€ et 3 000 M€ |
| Catastrophe majeure | 1 000 morts ou plus | 3 000 M€ ou plus |

Par conséquent, avec les impacts de la COVID-19 que nous connaissons actuellement et en fonction du classement suggéré, il y aurait lieu de penser qu'actuellement nous faisons face à une catastrophe majeure. Il s'agit d'un processus continu, intégré et inhérent à la gestion et à la culture d'une organisation. En général, l'organisation peut se construire par l'identité, la hiérarchie et la rationalité (Brunsson et Sahlin-Anderson, 2000). Toutefois, cette conception demeure statique plutôt qu'organique. Ainsi, il importe de définir une organisation comme un système d'apprentissages (Edwin, Anthony et Janet, 1995), surtout en contexte de crise où ces apprentissages permettent aux acteurs de s'organiser en vue de réagir à la situation problématique. Selon cette perspective, les organisations correspondent à des arrangements complexes de gens qui s'engagent à se développer selon une forme collective d'apprentissage (Edwin *et al.*, 1995). Levitt et March (1988) ajoutent que les organisations sont apprenantes par l'inférence de routines qui guident les comportements à partir de l'histoire et des expériences. D'ailleurs, la capacité d'apprentissage réfère aux structures, mécanismes et pratiques managériales visant à promouvoir les apprentissages organisationnels (Goh, Elliott et Quon, 2012). Par conséquent, divers aspects sont à considérer : l'apprentissage par l'action, les trappes de compétences, les histoires, l'ambiguïté du succès, les superstitions, la mémoire organisationnelle, les expériences archivées, le transfert et la récupération de l'expérience, les mécanismes et la dynamique de diffusion, les interactions, la capacité d'apprendre, l'amélioration des structures d'expériences, puis l'intelligence d'apprendre (Levitt et March, 1988). Ainsi, de nombreuses habiletés managériales et organisationnelles deviennent nécessaires à la gestion de crise. Parmi celles-ci, la capacité de penser en dehors des schèmes de pensée usuels, qui se restreignent à l'imaginable, et celle de susciter l'adhésion de toutes les sphères d'une organisation sont cruciales (Mitroff, 2001). La gestion de crise consisterait à « mettre en place des dispositifs de gestion et de réaction propres à absorber tout type d'événements inattendus quels qu'ils soient » (Roux-Dufort, dans Heiderich, 2010). Certains modèles conceptuels émergent et distinguent trois phases à ce que serait une crise : 1) prévention et préparation; 2) gestion de crise et; 3) apprentissage postcrise. Or, l'aspect qui nous intéresse davantage d'explorer dans la présente étude correspondrait plutôt à une combinaison des deuxième et troisième phases soit : l'apprentissage en cours de crise et en suite de la crise.

2. Les bénéfiques découlant d'une pandémie

Hormis les commerces d'alimentation et de soins de santé qui maintiennent leur profitabilité, et semblent même faire des affaires d'or, il appert que l'on a appris des autres pandémies et de la courte expérience de celle qui nous frappe actuellement, que certains bénéfiques ou impacts positifs en découlent. Même qu'il semble que certaines actions entreprises en cours de pandémie, ou pour y faire face, vont demeurer ou s'accroître après la pandémie. Certains avouent même remercier la pandémie et ce, pour des raisons plus que justifiées. Allons voir ce que la littérature raconte sur le sujet. De prime abord, on constate que très peu d'études se sont consacrées à l'analyse des bénéfiques postpandémie et encore moins, en cours de pandémie. Certains auteurs s'intéressent toutefois à la capacité à apprendre d'une crise pour augmenter la résilience des organisations face à une crise externe (Altintas et Royer, 2009; Smith et Elliott, 2007). Apprendre à travers une crise se définit comme « [...] un engagement dynamique avec l'inconnu traduit sous forme de développement de nouvelles compréhensions, d'expérimentation de nouvelles pratiques modelées à l'aide des connaissances existantes et ce, en vue d'améliorer les actions et de gérer les émotions, attitudes et comportements en réponse aux forces qui façonnent l'apprentissage et la crise » (Antonacopoulou et Sheaffer, 2014). De plus, il semble que pour apprendre d'une situation de crise, il faut être en mesure de se concentrer sur la simultanéité de l'émergence et de l'urgence (Antonacopoulou et Sheaffer, 2014). L'émergence serait au cœur du processus d'entreprise d'actions, et déclencheur de l'espoir que nous entretenons de pouvoir faire face à la complexité de la crise, et cela, en fonction de l'urgence de la situation. En somme, apprendre d'une situation de crise ne consiste pas simplement à mettre en place des moyens pour éviter les pièges, mais aussi, comme le soulignent Antonacopoulou et Sheaffer (2014), à notre capacité d'exprimer des jugements pratiques qui, à leur tour, reflètent notre responsabilité dans les choix effectués. De plus, il est possible d'apprendre pour la crise (*learning for crisis*), d'apprendre en tant que crise (*learning as crisis*), puis d'apprendre à partir d'une crise (*learning from crisis*) (Smith et Elliott, 2007). Dans le premier cas, il s'agit d'élaborer des scénarios précrise. Dans le second cas, ils soulignent que la crise permet de révéler l'inadéquation des pratiques et de souligner les limites des apprentissages précédents. Puis, ils mentionnent que le dernier cas apparaît surtout dans la « crise de légitimité » et permet la diffusion et l'interprétation des connaissances cumulées en vue de réajustements culturels. Comme pour toute forme d'apprentissage, il existe des barrières. L'une d'entre elles consiste à l'incapacité de changer de paradigme grâce à un apprentissage en double boucle en vue d'apprendre des crises (Smith et Elliott, 2007). En dernier lieu, les crises engendrent des apprentissages individuels et des changements institutionnels (Stern, 1997). Stern (1997) souligne que du côté individuel, l'expérimentation de la crise modifie la manière de penser des individus ainsi que leurs croyances envers les acteurs en compétition, l'environnement social et physique, de même que la capacité d'adaptation à l'environnement par l'arrangement politico-organisationnel. Selon certaines conditions, les crises peuvent être bénéfiques sur le plan psychologique, car elles contribuent à encourager la pensée rigoureuse des praticiens des politiques. Les crises permettraient aussi de transformer le terrain politique, et d'entrevoir les possibilités pour améliorer la situation par l'action collective. Enfin, les crises semblent révéler les fossés à combler dans les mécanismes de coordination entre les acteurs sociaux, notamment, dans la littérature militaire (Stern, 1997). En somme en situation de crise, Stern (1997) relève deux barrières aux apprentissages à partir de la crise, soit les réactions défensives qui contribuent à préserver son image, et l'opportunisme qui permet d'exagérer le rôle perçu lors d'un succès.

3. La crise en pratique

3.1 Les aspects positifs : des visions diversifiées

La crise que nous vivons actuellement comporte son lot d'inconnues et surtout, d'ambiguïté. Dans la littérature, il est mentionné que l'ambiguïté peut nous amener à insérer dans notre expérience des abstractions qui créent un plus grand nombre de conséquences imprévues et non intentionnelles et que



lorsque les gens vivent de l'ambiguïté, ils s'efforcent de lui donner un sens. Selon Weick (1993), bien saisir l'ambiguïté de la situation, c'est adopter une attitude de sagesse. D'autres mentionnent qu'à toute crise, il y a des conséquences négatives et positives. En ce sens, il nous appartient de considérer les aspects positifs en vue de favoriser les transformations sociales. Toutefois, ce chemin des apprentissages individuels vers des changements organisationnels et la construction de coalition (*coalition-building*) est ardu (Stern, 1997).

Il semble qu'une crise représenterait pour plusieurs, un moment privilégié pour découvrir ce qui demeurerait invisible en d'autres temps pour ensuite planifier ou introduire des changements ou des modifications (Altintas et Royer, 2009). Pour les organisations, la crise pourrait représenter une source essentielle d'apprentissage organisationnel destiné aussi bien à les prévenir qu'à les gérer plus efficacement (Roux-Dufort, 2004). De plus, la crise pourrait amener l'organisation à opérer des changements qui contribueraient à la rendre plus résiliente. En ce sens, la crise permet l'émergence de nouveaux apprentissages organisationnels et individuels se traduisant en comportements. Elle force le moment de réflexion nécessaire vers le retour à une situation plus stable, voire la création d'une nouvelle normalité. On semble alors prétendre au même impact chez l'individu.

4. Méthodologie

Nous avons entamé une revue de littérature sur le sujet afin de dégager les principaux concepts et constats du sujet qui nous préoccupe. Par la suite, aux fins de validité de nos informations, bien que notre étude soit de nature exploratoire, nous avons effectué des entrevues libres en prenant soin de cibler au moins 30 personnes. Celles-ci sont issues de milieux économiques, de genres, d'âges, de statuts et de situations variés en vue de faire ressortir le plus d'informations possible selon les diverses opinions et points de vue. Nous estimons avoir couvert une bonne variété de modèles économiques et familiaux qui représentent le Québec actuel en ces temps de pandémie. Pour ce faire, nous avons procédé aux entrevues entre la sixième et la huitième semaine du confinement ayant débuté en mars 2020. Dès la huitième semaine, le discours commençait à se modifier. Or, nous avons cessé les entrevues à ce moment afin de bien dégager l'impact du confinement en tant que tel, et ne pas empiéter sur la période de déconfinement au risque que cela modifie la perception des participants. Nous croyons que le fait de se déconfiner pourrait contribuer à réduire l'anxiété, à éliminer quelques incertitudes, et pourrait ainsi modifier les mesures entreprises ou les retombées perçues que nous cherchions à identifier. De plus, le déconfinement contribuerait à modifier le contexte et à dissiper, à de nombreux égards, certains aspects positifs qui, selon le vocable, favoriseraient le « retour à la normale » plutôt que la création d'une nouvelle normalité axée sur ces aspects positifs.

4.1 Une diversité de situation pour un portrait plausible des réalités vécues

C'est un nombre de 30 personnes qui ont été interrogées au moyen d'entrevues semi-dirigées. De ce nombre, on compte 16 femmes et 14 hommes dont 16 sont en situation de travail, 5 retraités, 5 travailleurs autonomes, 1 prestataire d'assurance-emploi, 1 en congé de maternité et 2 étudiants. Au total, 9 personnes vivent seules, 2 vivent seules avec des enfants à charge, 9 vivent en couple sans enfant, 7 sont en couples avec des enfants à charge, 3 sont en couple et en situation de garde partagée. Les propos ont été rapportés fidèlement puis catégorisés selon leur nature (voir tableau 2).

Ainsi, nous avons posé les questions suivantes :

1. Quelle était votre situation avant la période de confinement?
2. Quelle est votre situation actuelle?
3. Pour vous, y a-t-il des retombées positives issues de ce confinement ou que ce confinement a générées?

4. En quoi cette période de confinement a-t-elle modifié vos habitudes ou fait en sorte que vous changerez, de manière positive, certains aspects de votre quotidien?
5. Si vous aviez une chose positive à ressortir de tout cela, en une phrase, que serait-elle?

5. Les retombées positives générées par le confinement

Curieusement, la presque totalité des gens ont parlé des effets négatifs en premier tels que l'obligation de changer leurs habitudes de vie de manière drastique, la restriction dans les déplacements et dans les contacts avec les amis et la famille, la réorganisation improvisée du travail, puis la gestion et la protection des enfants et des proches âgés pour ensuite, en ressortir les effets positifs. Comme si de réfléchir à ce qui est négatif permet de ventiler et de s'autoriser par la suite à exposer ce qui est positif. Il serait intéressant de voir si ce même phénomène se produit dans d'autres études – c'est-à-dire voulant que les gens se sentent peut-être mal à l'aise en des temps difficiles ou en pleine crise –, d'exposer le positif de la situation encore ambiguë ou incertaine, conformément à ce que supposent certains auteurs (Weick, 1987).

Dès le début de la crise, l'isolement aurait contribué au retour du plaisir de cuisiner et d'avoir un environnement de vie propre : « *Ma maison n'a jamais été aussi propre et organisée. Cela aussi fait du bien au moral. Mon frigo est garni de petits plats colorés et variés, plus de restos, plus de repas sautés. Je m'en porte mieux.* » Il semble que le confinement a contribué à rééquilibrer la vie de certains : « *On est plus centré sur soi-même et on est davantage à l'écoute.* » « *Je mange mieux, dors mieux, et fais plus d'exercice physique.* » « *Pour moi le confinement c'est merveilleux!* » Finalement, l'isolement a aussi eu un effet sur le gain d'énergie, « *Voilà, malgré tout, j'ai l'impression d'être plus zen et reposée.* »

Parmi les répondants plusieurs font état d'un effet positif sur leur gestion financière et d'une reconsidération de leur rapport à la consommation. Le confinement aurait permis de réduire les dépenses : « *On dépense moins.* » « *On se doit de revoir notre relation à la consommation. On consommait beaucoup et pas nécessairement pour les bonnes raisons. On consomme moins et on est tout aussi heureux.* » De plus, il semble y avoir une réflexion portant sur les valeurs fondamentales et les besoins essentiels : « *On se refonde sur les valeurs et besoins de base qu'on avait peut-être oubliés ou mis de côté.* » Enfin, la transformation de certains services alimentaires en service à domicile et en ligne a été positive : « *On découvre avec joie l'épicerie en ligne et de bons restos qui livrent.* » « *C'est d'autant plus accessible pour les familles nombreuses de pouvoir manger ces plats gastronomiques à domicile.* »

5.1 Vision de ceux en situation de travail

Il apparaît dans les entretiens que le confinement ait permis aux travailleurs de se réapproprier le temps afin d'entamer de nouvelles réalisations personnelles ou de concrétiser des souhaits mis en latence. Par exemple : « *Je fais plein de choses que j'avais mises de côté.* » « *Je ne me suis jamais si bien occupé de ma maison.* » Cette réappropriation du temps peut aussi contribuer à la réappropriation de soi : « *Je me repose sans me sentir coupable.* »

Comme le télétravail s'est inscrit dans une nouvelle norme de confinement, les travailleurs ont dû s'adapter. Certains commentaires font référence à cette idée : « *J'étais très fatigué avant la pandémie et le télétravail m'a permis de récupérer et de me reposer bref, de me refaire une santé.* » On peut prétendre que cette adaptation forcée et subite a contribué positivement à l'état d'esprit de certains travailleurs, une forme de reprise de contrôle sur son travail ou sur le temps imparti au travail. Toutefois, pour d'autres, le travail s'est terminé ou interrompu : « *Le travail a beaucoup diminué alors chômage ou PCU.* » Dans cette perspective, il n'a pas été possible d'identifier l'adaptation de la personne (p. ex. : formation, nouvel emploi, réembauche...).

5.2 Vision des personnes vivant seules

Plusieurs personnes seules rapportent en premier lieu les effets négatifs de l'isolement comme la contrainte de projets personnels : « *Oui en effet il y a du négatif soit l'isolement, être seule pour entretenir une maison, devoir attendre pour les réparations, sortir les meubles de patio et autres.* » Sans compter l'isolement social. Toutefois, l'isolement a aussi eu des effets positifs comme la conscience d'une solidarité. Aussi, il semble que l'isolement a favorisé l'émergence d'une forme d'empathie et de bienveillance : « *Il y a beaucoup de gens qui parce qu'ils savent que je suis confinée seule, m'appellent pour prendre de mes nouvelles, m'envoient de petits messages gentils et même, j'ai reçu des fleurs et du sirop d'érable.* » « *J'ai maintenant le sentiment que je ne suis pas seule même en étant isolée.* » « *J'ai l'impression que plus de gens comprennent maintenant ma réalité de personne seule.* » « *Les messages des gens sont plus axés sur du positif, ils ne se gênent pas pour me dire des choses gentilles qu'ils ne me diraient pas en temps normal. Par exemple, on tient à toi, prends soin de toi. Si tu as besoin n'hésite pas nous sommes là pour toi.* »

Pour les personnes déjà seules, il semble qu'elles aussi ont retrouvé un équilibre de vie positif à plusieurs égards (p. ex. : réappropriation du temps, santé physique et mentale, sentiment d'utilité) : « *Je passais énormément de temps sur la route, entre deux et trois heures par jour, or, je me retrouve avec tout ce temps de plus. J'ai choisi de l'investir pour prendre soin de ma santé physique et mentale. Je vais marcher, je lis et étant donné que je me lève toujours aussi tôt, je suis au travail plus tôt et donc plus productive dans une journée de même longueur qu'auparavant. En plus, le temps pour me préparer le matin qui a considérablement diminué, l'achat des vêtements, l'essence, coiffure, esthétique, donc j'économise pour aider les autres en faisant des petits plats congelés pour mes enfants et je leur apporte en gardant la distanciation. Je me sens utile. Je me suis impliquée dans des comités ou des entités dans lesquelles je n'aurais pas eu le temps de m'investir, mais, à distance sans devoir se déplacer, j'y ai accédé.* »

5.3 Vision des personnes en couple

Pour certains, le confinement ne semble pas avoir contribué à la modification de leur relation de couple : « *Pour le couple, cela n'a rien changé.* » Cependant, pour d'autres, un changement du rapport à l'autre semble s'être opéré sous forme de découverte, de conciliation, de tolérance, de résilience : « *De se confiner avec l'autre c'est un test. On doit discuter entre nous pour choisir le mode de vie, les repas, les sorties.* » « *En tant que couple cela nous rapproche, car nous avons dû faire des aménagements pour nous confiner ensemble, chose que nous ne voulions pas faire au départ, soit de vivre ensemble.* » « *On doit apprendre à se tolérer parce qu'on n'a pas le choix d'être constamment ensemble. Cela demeurera certainement par la suite de tolérer davantage l'autre.* »

5.4 Vision des personnes de 70 ans et plus

Pour certains, ce fut l'occasion de prendre soin de leur santé physique et mentale : « *On planifie méticuleusement notre alimentation, mon énergie est meilleure.* » « *Puisque je ne peux sortir en raison de mon âge, je marche et je fais de l'activité physique plus qu'avant, j'ai du temps.* » « *On se recentre sur soi. J'ai entamé de nouvelles lectures et l'écriture de mes mémoires.* » De plus, il y a un renforcement des préoccupations du bien-être de soi, mais aussi de celui d'autrui : « *J'ai dû apprendre à faire attention à ma santé et apprendre à me protéger et à protéger les autres.* » « *Je me suis rendu compte que ma santé et mon bien-être préoccupent mes enfants et cela, je ne me rendais pas compte à quel point ils tiennent à moi et cela me touche. J'ai l'impression que le lien devient plus serré.* »

Selon certains, le confinement fut un moment propice à la réorganisation et au recueillement. Plusieurs ont avoué avoir fait du ménage et s'être accordé des moments paisibles pour regarder des souvenirs et en profiter pour se départir de certains objets qui traînaient depuis longtemps. D'autres mentionnent que cette période de confinement a forcé une certaine forme d'acceptation de soi alors qu'on est seul avec soi-même et que la réflexion profonde devient plus intense.

Cette période aurait permis l'entretien des biens physiques parfois négligé ou mis de côté dans la réalisation des tâches quotidiennes habituelles. « *Je ne peux plus avoir accès à la personne qui fait l'entretien ménager de ma maison donc j'ai dû me réapproprier ma maison. Je la cajole et j'aime bien. Je la redécouvre.* » « *Je ne me maquille plus et ma peau n'a jamais été aussi belle, j'ai l'impression que je vieillis moins vite!* » On constate aussi que certains répondants précisent qu'ils ont opéré une modification de leur routine et que cela leur est bénéfique : « *Ça nous oblige à une nouvelle routine plus saine et plus stable. Je mange mieux, je dors un peu plus, car je m'accorde même des siestes de l'après-midi.* »

L'obligation de passer au mode virtuel et à distance a en quelque sorte « forcé » certaines personnes à modifier leur mode de communication. Ainsi, certains ont indiqué avoir dû développer leur littératie numérique : « *Je me suis senti forcé de m'aligner sur la communauté en ligne et de développer de nouvelles habitudes et compétences technologiques alors que je me disais avant la pandémie que je n'en avais pas besoin ou bien que je pourrais toujours le faire plus tard.* » « *J'ai dû apprendre rapidement quasi en catastrophe sans vraiment d'aide, de nouvelles technologies, et à faire des mises à jour.* »

5.5 Vision de parents

Le confinement a permis à certains de développer des compétences parentales et relationnelles positives avec les enfants : « *Développement d'une nouvelle relation avec ses enfants (amitié), car ils n'ont plus l'opportunité de jouer avec des amis ils se rabattent sur les parents.* » De plus, il y a eu un rapprochement affectif : « *Donner des bisous, des câlins, plus d'affection quand ils en ont envie ou besoin.* » « *Présence parentale supportante.* » Augmentation du temps de qualité et de présence avec les enfants. Le confinement a permis l'adaptation des horaires de travail avec les heures scolaires entraînant l'augmentation du temps de présence parentale. Puis le confinement a favorisé l'implication des enfants dans la vie de famille : « *Nous avons maintenant le temps d'impliquer les enfants dans certaines tâches domestiques puisqu'ils sont à la maison et nous aussi.* »

Création de liens communautaires. Lors du confinement, il a été possible de constater le développement de liens communautaires; notamment, certains des répondants mentionnent la marche, l'apport de la musique publique et l'augmentation des possibilités de faire livrer chez soi les biens essentiels. Par exemple, plusieurs artistes ont relevé le défi de chanter ou de jouer de leur instrument afin de divertir les gens, parfois en mode virtuel ou parfois à l'extérieur sur leur balcon ou dans la rue. Les épiceries réorganisent leur service d'achats en ligne et de livraison en vue de mieux desservir leur clientèle.

Environnement plus sécuritaire, plus sain, et encourageant les déplacements actifs. Pour certains, un des aspects positifs a été la réduction de la pollution sonore, et un environnement moins stressant : « *C'est calme dans les rues. On entend moins souvent les sirènes et on n'entend plus les fêtards le soir dans les rues.* » « *Moins de voitures sur les routes, ce qui facilite les déplacements et contribue certainement à diminuer la pollution.* »

Transformation et adaptation à l'offre alimentaire. Le fait que les commerces soient fermés les dimanches a été positif : « *C'est comme avant, les épiceries et commerces sont fermés le dimanche. Cela donne du répit à ces travailleurs.* » Aussi, comme l'offre était réduite en épicerie, une forme de résilience a été positive. Selon les répondants, on se contente des produits qui sont disponibles, on réorganise sa planification ou on révisé ses attentes en fonction de ce qui est disponible : « *Avant je choisisais soigneusement la marque de savon ou de dentifrice. Avec la pandémie, nous avons appris à nous contenter de ce qu'il y a de disponible. L'important, c'est de se laver et de se brosser les dents, non?* » Enfin, il y a la découverte des plaisirs culinaires : « *Je me suis surpris à faire du pain, des brioches et des biscuits dans la même semaine. On dirait que c'est le temps des Fêtes.* »



Humour comme forme de résilience. Mentionnons d'abord que l'humour fait partie des principaux mécanismes de défense et est décrit dans le Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (DSM) comme étant « [un] des processus psychologiques automatiques qui protègent l'individu de l'anxiété ou de la perception de dangers ou de facteurs de stress internes ou externes » (American Psychiatric Association, 1995). En bref, l'humour a été observé comme une forme de résilience permettant de « positiver » les changements.

5.6 Vision d'un entrepreneur

Un temps pour la réflexion. Le confinement a permis la réflexion sur la gestion de l'entreprise et son adaptation : « *Temps de réflexion.* » « *On passe en mode survivance.* » « *Meeting quasi à toute heure accessible par Zoom.* »

5.7 Synthèse du positif en un mot

Nous rapportons fidèlement ici les phrases des sujets.

Tableau 2
Catégorisation des éléments

| Éléments positifs marquants en un mot | Citations |
|---------------------------------------|--|
| Merveilleux | « <i>Le confinement c'est merveilleux!</i> » |
| Santé | « <i>Ce confinement m'a sauvé la vie, j'étais épuisée, fatiguée et je me suis remise pendant cette période.</i> » |
| Économie | « <i>Même si j'ai moins de salaire, j'ai plus d'argent en bout de ligne.</i> » |
| Rapprochement | « <i>Je me sens plus proche de ma famille.</i> » « <i>Ça nous rapproche de l'autre et de notre entourage malgré la distance.</i> » |
| Conscience | « <i>On est plus conscient de la chance qu'on a de notre liberté.</i> » « <i>En raison de notre âge, les autres voient notre vulnérabilité alors que l'on me voyait comme une force de la nature, un invincible.</i> » « <i>La façon dont on voit qu'ils prennent en main la gestion des CHSLD et autres résidences pour personnes âgées me permet de croire que quand ce sera mon tour, je serai mieux traité. Cet aspect me stressait et ne me stresse plus.</i> » |

En résumé, le confinement aurait permis une forme de réappropriation du temps et de soi, une adaptation à la transformation du travail, de la vie en solo, en couple ou en famille, puis un certain rééquilibrage des habitudes et des besoins de la vie quotidienne.

5.8 Agrégation des changements positifs

Il semble y avoir des fils conducteurs qui rejoignent l'ensemble des participants en matière de modifications des habitudes à conserver ou de changements à implanter à la suite de cette pandémie qui trouvera écho encore pour les années prochaines. Ces éléments contribuent à la création d'une nouvelle normalité.

Tableau 3
Constats positifs, idées et actions

| Constats positifs | Idées et actions possibles pour la nouvelle normalité |
|--|--|
| Le rapport à la consommation et à la gestion financière : On consomme moins, différemment et on économise. | Soutenir les compétences en gestion financière personnelle et fournir des outils. Réfléchir au rapport à la consommation des biens essentiels. |
| Transformation du lien avec l'alimentation : cuisiner davantage seul ou en couple, découvrir des recettes, recevoir les vivres à domicile par livraison, ainsi que des services comme la boulangerie ou les restaurants. | Soutenir la transformation des entreprises de services alimentaires vers un service à domicile (p. ex. : le laitier à une certaine époque). Il pourrait y avoir un impact également sur l'environnement (p. ex. : réutilisation de contenant, réduction de déplacement). |
| Réappropriation du temps, il n'y a plus de course contre la montre : il semble que le temps est retrouvé et un nouvel équilibre se crée avec le travail, la famille et soi-même. | Soutenir les mesures de conciliation travail-famille et favoriser une plus grande banque de congés pour les travailleurs pour des besoins familiaux ou de maladies. |
| Augmentation des déplacements actifs, environnement plus sécuritaire et sain : il y a une réduction de l'utilisation des véhicules et l'augmentation de déplacements actifs de proximité (p. ex. : vélo, marche...) | Encourager la mise en place de mesures pour réduire le nombre de véhicules en circulation (p. ex. : transport collectif municipal, réduction de vitesse sur les boulevards...) ou favoriser la sécurité et valoriser les déplacements actifs. |
| Un facilitateur de l'équilibre personnel : il y a un meilleur espace-temps pour prendre soin de sa santé physique et mentale tout en conjuguant avec le travail en ligne. | Encourager la mise en place d'horaires de travail en lien avec le rythme de travail et la conciliation plutôt que sur le présentisme physique (le cas échéant). |
| La création de liens communautaires et familiaux plus serrés, ainsi que les rapprochements virtuels des amitiés. Moment de réorganisation et de classement de l'environnement physique. | Rétablir la fermeture des commerces le dimanche afin de rapprocher les familles et développer les liens communautaires. |
| Moment de réflexion personnelle ou d'affaires, et un état de survivance. | Soutenir les entreprises vers une transformation de leur pratique. Soutenir une transition de carrière pour les gens ayant perdu leur emploi et valoriser la formation en continu. |
| Différentes formes de résilience et recul par rapport à la situation : par exemple, l'humour. Apprendre à se réorganiser ou s'organiser. | Développer une forme de gestion publique orientée vers le « <i>caring</i> » et la bienveillance envers la population. |
| Développement de compétences familiales et technologiques, et décloisonnement des mondes (p. ex. : présence des enfants en séance de vidéoconférence) | Soutenir les besoins des individus pour s'adapter (p. ex. : éducation des enfants, utilisation technologique...). |

6. Discussion

En somme, il va sans dire que dès le début de la pandémie, les entreprises et les commerces ont dû se réorganiser, faire preuve d'agilité et de flexibilité, se repositionner et se réinventer. Il semble qu'il soit difficile d'apprendre d'une crise, car les gens veulent et ont besoin d'oublier et de reprendre le cours normal de leurs vies. Toutefois, l'épisode COVID-19 ne nous permettra pas d'agir de la sorte, car nous ne pouvons nous permettre le luxe d'oublier puisqu'il ne s'agit pas d'un événement qui est terminé et qu'il comporte encore son lot d'inconnues et d'ambiguïté. La perspective d'une seconde, voire d'une troisième vague, ainsi que la perspective de nouveaux virus ou variants qui se pointent font en sorte qu'on se doit d'apprendre



de la crise, et modifier notre approche et notre façon de faire. On se doit également de développer des outils nous permettant d'être résilients, de garder un certain équilibre et surtout, de préserver notre santé physique et mentale dans cette nouvelle réalité inconnue, ambiguë et incertaine concernant l'avenir. Les apprentissages que nous acquérons devraient servir à transformer la société en s'appuyant sur les aspects positifs.

Ce qui ressort de positif? Selon Therrien et Valiquette-L'Heureux (2012), une organisation vivant une crise devrait « en tirer des leçons et reconnaître les faiblesses qui l'ont menée à vivre cette crise ou à être incapable de la gérer efficacement. » En tant que société, la crise a généré une prise de conscience de la faiblesse de certaines de nos structures (Altintas et Royer, 2009). Elle a également permis à plusieurs personnes, voire à l'ensemble de la population, d'entamer une réflexion sur leur mode de vie ou leur manière de réagir à une crise. La crise a mis en exergue les faiblesses dans notre organisation individuelle notamment familiale ou professionnelle. Elle a également mis en lumière une forme de réappropriation de soi. En appui à ces avancées, soulignons qu'en date du 28 mai dernier, François Legault, premier ministre du Québec, lors de sa conférence de presse quotidienne a évoqué le fait que la pandémie actuelle a eu un effet positif majeur, soit celui de nous forcer à accélérer la modernisation de nos façons de faire dans la fonction publique. En ce sens, l'administration publique a passé rapidement vers les technologies virtuelles pour permettre la continuité de la prestation des services. Toutefois, il ne semble pas apparent que des modifications majeures sous la forme d'un apprentissage à double boucle aient été mises en place dans le processus d'adaptation.

Ce faisant, il existe une forme de gestion pouvant permettre l'accompagnement des apprentissages et favorisant la résilience, soit la gestion bienveillante (*managerial caring*). Cette gestion bienveillante se définit comme un processus récursif où le gestionnaire invite au partage de soi avec les autres, favorise l'avancement en capacité et relie les comportements entre les employés par la construction de la bienveillance (*care building*) (Kroth et Keeler, 2009). Cette pratique pourrait être importée tout comme les autres pratiques, initiatives et outils dans le secteur public. De plus, il faudrait développer la capacité organisationnelle d'apprendre comme crise, de la crise, pour la crise, puis en temps de crise, afin d'être mieux préparé à réagir, et encourager la résilience individuelle et organisationnelle des institutions publiques. Cette réactivité à trouver des mécanismes d'adaptation pour les acteurs affectés par la crise mettrait en valeur l'aspect de la gestion bienveillante. De plus, cela pourrait améliorer la résorption du choc grâce aux changements stratégiques. Donc de passer de la réaction à l'action.

7. Limites et recherches futures

Cette recherche a été effectuée sur une courte période et le caractère reproductible est limité par sa nature et par la taille de son échantillon. En ce sens, puisque cette étude se veut de nature exploratoire, les constats issus de la collecte d'informations se doivent d'être considérés en tant que tels. L'objectif était de saisir l'occasion qui se présentait et d'en profiter pour recueillir des données préliminaires dans un contexte aussi particulier, plutôt que d'opter pour un devis de recherche plus élaboré, ce qui aurait pris un laps de temps considérable et aurait exigé de demander aux individus de reconstruire leur souvenir de cette période au lieu de nous parler de leur réalité au moment où la situation semblait la plus critique. De plus, nous voulions découvrir les tendances possibles en des termes positifs dans le but d'encourager des pistes de solution et de recherches futures sur le sujet. Néanmoins, le contexte de confinement n'est plus reproductible, c'est donc dire que, même dans le cas d'une deuxième vague, l'expérience de la première aura fort probablement une influence sur les données recueillies et, par ricochet, sur les constats émis. Or, la recherche future bénéficierait d'une comparaison entre la première et la deuxième vague que nous subissons actuellement et aussi, lors du retour à la normale ou plutôt, à une nouvelle normalité. Par exemple, il pourrait y avoir des éléments appréciés du confinement qui ont également disparu alors que leur maintien et leur entretien auraient été bénéfiques pour les individus ou la société. En résumé, la recherche future pourrait se pencher

sur les éléments positifs constituant cette nouvelle normalité et sur lesquels s'appuyer pour construire la société de demain et sa transformation.

Conclusion

En résumé, nous avons demandé aux participants quelle était leur situation avant la période de confinement, puis quel était l'état de leur situation actuelle. Ce qui ressort comme constat général est qu'avant le confinement, la majorité des répondants prétendent, bien que ce soit *a posteriori*, que leur situation était bonne et qu'ils se sentaient libres, et tout de même en sécurité, alors qu'avec l'arrivée du confinement, ce sont principalement ces sentiments qui furent affectés en premier. L'ambiguïté de la situation, la confusion dans les bilans et directives en provenance des gouvernements et de la santé publique, de même que l'impératif d'une réorganisation soudaine et subite, ont fort probablement contribué à ce constat. Nous leur avons demandé si pour eux, il y avait des retombées positives issues de ce confinement ou que ce confinement a générées, et en quoi cette période de confinement a modifié leurs habitudes ou fait en sorte qu'ils ont changé, de manière positive, certains aspects de leur quotidien. Il va sans dire que de manière générale, la quasi-majorité mentionne « *ne pas avoir eu le choix* » et avoir dû s'adapter et ajuster certains comportements, modifier certaines habitudes, en plus de changer de nombreux aspects de leur quotidien. À notre dernière question, comme en témoignent les informations recueillies au cours de notre étude, de nombreux éléments positifs ressortent de ce confinement imposé lors de la première vague.

En somme, sans sombrer dans des comportements ou des attitudes de déni, il demeure que tel le célèbre dicton le mentionne : la médaille n'est jamais assez mince pour qu'il n'y ait qu'un seul côté. Or, en ces temps incertains, ambigus et pour plusieurs, anxiogènes ou angoissants, nous trouvions intéressant de ressortir les aspects positifs d'une situation aussi particulière que celle générée par la COVID-19. Nous avons l'intention d'interroger de nouveau nos sujets pendant la deuxième vague. À l'aide d'entrevues semi-dirigées, nous tenterons de vérifier si ces retombées sont tout aussi perçues comme étant positives, si elles persistent dans le temps, et si d'autres constats ont émergé de la période de déconfinement ou encore, en cours d'un probable reconfinement. Par conséquent, il sera important de récolter ces données en situation similaire, soit au moment où la courbe des cas testés positifs n'est pas encore stabilisée. À suivre...

RÉFÉRENCES

- Altintas, G. et Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *Management*, 4(12), 266-293.
- Antonacopoulou, E. P. et Sheaffer, Z. (2014). Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management. *Journal of Management Inquiry*, 23(1), 5-21.
- Boin, R.A. (2005). From Crisis to Disaster: Toward an Integrative Perspective, in Perry, R. and Quarantelli, E.L. (Eds), *What is a Disaster? New Answers to Old Questions*, Xlibris Press, Philadelphia, pp. 153–172.
- Boin, A. et McConnell, A. (2007). Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(1), 50-59.
- Brunsson, N., et Sahlin-Anderson, K. (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21(4), 721-746.
- Dautun, C. (2007). *Contribution à l'étude des crises de grande ampleur : connaissance et aide à la décision pour la sécurité civile*. Thèse de doctorat, École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 415 pages.
- Edwin, C., Anthony, J. et Janet, M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Long Range Planning*, 28(3), 119. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91620-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91620-2)



- Frealle, N. (2018). *Formation à la gestion de crise à l'échelle communale : méthode d'élaboration et de mise en œuvre de scénarios de crise crédibles, pédagogiques et interactifs*. Thèse de doctorat. Université de Lyon, Ecole des mines de Saint Etienne, 473 pages.
- Goh, S. C., Elliott, C. et Quon, T. K. (2012). The Relationship between Learning Capability and Organizational Performance: A Meta-Analytic Examination. *The Learning Organization*, 19(2), 92-108. <https://doi.org/10.1108/09696471211201461>
- Heiderich, D. (2010). *Plan de gestion de crise : organiser, gérer et communiquer en situation de crise*. Paris : Dunod.
- Kroth, M. et Keeler, C. (2009). Caring as a Managerial Strategy. *Human Resource Development Review*, 8(4), 506-531.
- Lachtar, D. (2012). *Contribution des systèmes multi-agent à l'analyse de la performance organisationnelle d'une cellule de crise communale*. Thèse de doctorat, Mines Paris Tech. 273 pages.
- Levitt, B. et March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-340.
- Mitroff, I. (2001). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, New York, Éditions Amacom.
- Pearson, C.M. et Clair, J.A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Perroux, M., Lessard, L., Larue, C., Duhoux, A. et Contandriopoulos, D. (2019). Des soins primaires intégrés ou les univers parallèles de la santé mentale et physique. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 38(4), 77-92.
- Roux-Dufort C. (2004), *La gestion de Crise : Un enjeu Stratégique pour les Organisations*, De Boeck.
- Smith, D., & Elliott, D. (2007). Exploring the barriers to learning from crisis: Organizational learning and crisis. *Management Learning*, 38(5), 519-538.
- Stern, E. (1997). Crisis and learning: A conceptual balance sheet. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(2), 69-86. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.00039>
- Therrien, M.C. et Valiquette-L'Heureux, A. (collab.). (2012). Gestion de crise, in Côté, Louis (éd.) et Savard, Jean-François (éd.). *Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique : la référence pour comprendre l'action publique* (En ligne). Québec, Observatoire de l'administration publique, ENAP, 4 pages.
- Tubiana, L., Gemenne, F. et Magnan, A. (2010). *Anticiper pour s'adapter : Le nouvel enjeu du changement climatique*. Pearson Education France, 216 p.
- Weick, K. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick, K. E. (1987). Organizational Culture as a Source of High Reliability, *Californian Management Review*, 29(2), 112-127.