

Université de Montréal

Le rôle des figures dans le cadrage d'une gestion de crise :
L'analyse interactionnelle du centre des opérations d'urgence

par

Caroline Diane Bergeron

Département de communication

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
en vue de l'obtention du grade de
Maîtrise en Sciences de la communication (M. Sc.)
Option Communication organisationnelle

Juillet 2010

© Caroline Diane Bergeron, 2010

Université de Montréal

Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :

Le rôle des figures dans le cadrage d'une gestion de crise :
L'analyse interactionnelle du centre des opérations d'urgence

présenté par :

Caroline Diane Bergeron

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Boris Brummans, président-rapporteur

François Cooren, membre du jury et directeur de recherche

André Lafrance, membre du jury

Mémoire accepté le 19 août 2010

SOMMAIRE

Les crises sont omniprésentes dans le monde organisationnel. Pour faire face à ces situations, les organisations se fient à leurs équipes de gestion de crise, composées habituellement de membres provenant de différents domaines et possédant divers types d'expertise, pour bien gérer ces situations. Comment les membres de ces équipes réussissent-ils ou ne réussissent-ils pas à s'entendre et à cadrer collectivement une situation de crise, étant donné leurs antécédents variés? La présente étude propose de répondre à cette question à partir d'une perspective interactionnelle en analysant une sélection d'extraits audio-visuels tirés de trois exercices de gestion de crise réalisés dans la province de l'Ontario. Cinq extraits pertinents ont été retenus pour l'analyse interactionnelle qui a permis de décrire le rôle important de certaines figures dans le cadrage d'une gestion de crise. Les figures correspondent à *ce qui compte* dans la situation, c'est-à-dire aux préoccupations, aux intérêts et aux attentes des représentants autour de la table. Ces figures sont placées au premier plan dans le cadrage des individus et sont ensuite animées ou non par les membres du groupe de coordination communautaire. C'est seulement lorsque ces différentes préoccupations sont articulées, prises en compte et négociées que le cadrage de la situation de crise peut évoluer collectivement.

Mots clés : gestion de crise; cadrage; figures; groupe de coordination communautaire; centre des opérations d'urgence; exercices de simulation

ABSTRACT

Crises are omnipresent in the organizational world. To face these situations, organizations rely on their crisis management teams, mainly made up of members from different fields and with different types of expertise, to better manage these situations. How do members of crisis management teams succeed or fail to succeed in understanding each other and in collectively framing the crisis situation, when each and everyone's background differs? From an interactional perspective, the current study proposes to respond to this question by analyzing a selection of audiovisual excerpts taken from three crisis management exercises conducted in the province of Ontario. Five relevant excerpts were chosen for the interactional analysis, which helped describe the role certain figures play in the framing of crisis management. Figures refer to *what count* in a situation, in other words, the representatives' preoccupations, interests and expectations. These figures are placed in the foreground of the individuals' framing and are thereafter either animated or not by members of the community control group. Only when these different preoccupations are articulated, taken into account and negotiated can the framing of the crisis situation evolve collectively.

Key words: crisis management; framing; figures; community control group; emergency operations centre; simulation exercises

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	iii
ABSTRACT	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
REMERCIEMENTS	ix
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	1
1.1 Introduction du sujet de recherche	1
1.2 Objectifs de recherche	3
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	5
2.1 Les crises	5
2.2 Les exercices de simulation d'urgence	7
2.3 La gestion de crise et les équipes interdisciplinaires	10
CHAPITRE 3 : LES CADRES	15
3.1 Les cadres cognitifs	15
3.2 Les cadres interactionnels	18
3.3 Les cadres relationnels	19
3.4 Le cadrage	20
3.5 Critique de la littérature	22
CHAPITRE 4 : CADRE THÉORIQUE	26
4.1 La théorie de l'acteur-réseau	26
4.2 La théorie de la ventriloquie	28
4.3 Questions de recherche	32
CHAPITRE 5 : MÉTHODOLOGIE	33
5.1 Le positionnement de recherche	33
5.2 Le contexte du terrain de recherche	33
5.3 Le terrain de recherche	35
5.4 Les outils de collecte de données	35
5.5 La sélection et la description des participants	36
5.6 La transcription	38

5.7 Les considérations éthiques	39
5.8 La description des trois exercices et des extraits sélectionnés.....	39
5.8.1 Ville no.1	39
5.8.2 Ville no.2	40
5.8.3 Ville no.3	41
5.9 L'analyse des données	42
CHAPITRE 6 : ANALYSE INTERACTIONNELLE.....	48
6.1 Premier extrait et discussion	48
6.2 Deuxième extrait et discussion	60
6.3 Troisième extrait et discussion.....	79
6.4 Quatrième extrait et discussion.....	98
6.5 Cinquième extrait et discussion	111
CHAPITRE 7 : CONCLUSION.....	129
7.1 Résultats de l'étude	129
7.2 Recommandations pratiques	135
7.3 Limites de ma recherche	137
7.4 Recherches futures	137
7.5 Conclusions finales	138
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	140
ANNEXE 1 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....	xi
ANNEXE 2 : ANALYSE COMPARATIVE DES THÈMES	xvi

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Diversité au sein d'un groupe.....	11
--	----

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma général des négociations de cadrage.....	44
Figure 2 : Le niveau d'animation des figures principales.....	129

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide, leur soutien et qui ont contribué de près ou de loin à la réussite de ce projet de recherche.

Je tiens à remercier premièrement le professeur François Cooren, l'homme exceptionnel qui a dirigé mon mémoire. Monsieur Cooren a su me faire partager sa passion pour le phénomène de ventriloquie conversationnelle et les figures que l'on peut repérer au sein des interactions. Il m'a grandement aidé à développer mes compétences en analyse par le biais de ses multiples conseils et révisions ainsi que par le biais des séances de données qu'il a organisées. Monsieur Cooren s'est toujours montré disponible, à l'écoute et extrêmement patient lors de la rédaction de mon projet de recherche, malgré ses lourdes charges académiques, personnelles et professionnelles. Pour tout cela, je l'en remercie infiniment.

Mes remerciements s'adressent également à Madame Suzanne Carrier, agente communautaire de Gestion des situations d'urgence Ontario. Madame Carrier m'a fait découvrir le monde des exercices de gestion d'urgence. Elle a servi d'intermédiaire auprès des communautés et m'a donné accès à trois exercices de gestion de crise. Sans elle, mes données n'auraient jamais été aussi riches et intéressantes.

J'aimerais remercier Monsieur Bradley Nuttley, coordonnateur communautaire pour la gestion des situations d'urgence, d'avoir cru en la pertinence de mon projet de recherche lors de nos quelques rencontres et de m'avoir mis en communication avec Madame Suzanne Carrier.

J'exprime également ma gratitude envers les trois organisateurs des exercices d'urgence, soit Kevin Spencer, Millie Bourdeau et Daniel Holmes. Je remercie également tous les membres des groupes de coordination communautaire d'avoir participé à mon étude.

Je tiens à remercier le Conseil de recherches des sciences humaines du Canada (CRSH) pour l'aide financière qu'il m'a été accordé tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je tiens à souligner ma reconnaissance des membres du Groupe de recherche Langage, organisation et gouvernance (LOG) du Département de communication de l'Université de Montréal qui m'ont fait part de leurs commentaires et critiques lors de nos séances d'analyse de données.

Enfin, je n'oublie surtout pas mon copain, mes parents, mes sœurs et mes amis pour leurs encouragements au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

1.1 Introduction du sujet de recherche

Les crises sont des événements ambigus qui viennent perturber le cours normal des activités d'une organisation. Bien qu'il soit parfois possible de détecter leurs signes avant-coureurs, les crises se produisent normalement à l'imprévu et représentent une menace réelle pour les organisations. Les entreprises doivent alors se préparer à gérer toute éventualité. Pour ce faire, les organisations possèdent des plans d'urgence, ainsi qu'une équipe de gestion de crise qui se doit d'être prête à répondre à ce type de situations.

La plupart des organisations préparent également un exercice d'urgence annuel. Cette simulation est un scénario fictif qui doit être géré par les membres de l'équipe de gestion de crise. Borodzicz et van Haperen (2002) arguent que « simulation exercises provide the only experiential means by which to train people in an environment that is as realistic as possible for an as yet unknown crisis » (p. 139). Les exercices de gestion de crise sont intéressants justement parce qu'ils mettent en scène plusieurs caractéristiques propres aux vraies crises organisationnelles :

Effective crisis management simulations encourage participants to perceive the scenario as a threat, with time limitations for effective data gathering. Simulations should produce the similar reactions and feelings in participants as real life crisis events, e.g. tension, uncertainty, time pressure, sense of inadequate information and frustration. (Gredler, 1992, cité dans Borodzicz et van Haperen, 2002, p. 142).

Jusqu'à présent, les études en gestion de crise sont limitées, puisqu'elles ne permettent pas d'examiner les crises en temps réel. Il est possible d'étudier la pré-crise – comment les organisations se préparent à gérer des crises – ou la post-crise – comment les organisations ont géré des crises. De nombreux chercheurs (Garnett et Kouzmin, 2007; Rosenthal, 2003; Shrivastava et *al.*, 2007, entre autres), étudient exclusivement les processus de gestion de crise *a posteriori*. Par contre, aucun chercheur n'a encore étudié le processus de gestion de crise *in vivo* ou en temps réel, à cause autant de l'irrégularité des crises que de la forte réticence que présentent les

organisations à l'égard de la présence potentielle d'observateurs externes. Certes, l'exclusivité des données et son potentiel menaçant justifient l'opposition que mettent de l'avant les organisations « to open current or past 'wounds' to external examination and speculation » (Pearson et Clair, 1998, p. 74). Ainsi, l'étude des crises en temps réel représente, pour ainsi dire, une tâche apparemment impossible.

Par contre, l'étude des exercices d'urgence représente une bonne solution de rechange à l'étude des vraies crises. Bien que les individus sachent qu'il ne s'agit que d'un exercice, ils ne reçoivent aucune information anticipée par rapport à la crise. La situation de crise qui est créée demeure alors « specific, unexpected and non-routine organizationally-based event (...) which creates high levels of uncertainty and threat or perceived threat to an organization's high priority goals » (Seeger, Sellnow et Ulmer, 1998, cité dans Seeger et *al.*, 2005, p. 79).

Un aspect des exercices de gestion de crise et des situations de crise en temps réel qui m'intéresse tout particulièrement est le processus de cadrage du comité de gestion de crise. Le concept de cadrage, qui sera décrit au chapitre 3, fait référence à la façon dont une équipe est amenée à percevoir l'enjeu en question et comment le sens de la situation se voit ainsi négocié collectivement.

Prenons comme exemple le centre des opérations d'urgence d'une municipalité ontarienne. Les membres de l'équipe de gestion de crise – également nommé le groupe de coordination communautaire – se rencontrent au centre des opérations d'urgence de la ville après la déclaration d'une situation d'urgence dans le but d'obtenir le plus d'informations possibles au sujet de la crise, d'analyser ces informations, de prendre des décisions judicieuses basées sur l'information disponible et d'acheminer ces décisions aux individus et aux organismes qui interviendront pour gérer la situation (*Emergency Operations Center*, 2009). Le centre des opérations d'urgence est alors aussi « the hub for communications with other levels of government, the private sector and the public » (Perry, 1995).

Cette équipe est composée de membres clés de la municipalité, tels que le maire, le chef de police et le médecin hygiéniste, qui sont experts dans leur domaine en particulier et qui sont censés être bien formés à intervenir en cas d'urgence. Par contre, « members of crisis centres are not just individuals collaborating in an ad-hoc

team. They represent different professions, organizational cultures, bureaucratic interests and political views » (T Hart, 1997, p. 210). Le problème survient normalement lorsque ces intervenants en gestion de crise sont amenés à définir et à comprendre la situation en jeu. Bien que les membres puissent se baser sur les plans d'urgence existants, il est parfois tout de même difficile de définir l'enjeu en question et de co-construire le sens de la situation d'urgence, non seulement à cause d'un manque d'informations ou d'une certaine incompréhension entre les membres de différents domaines et de l'augmentation du niveau de stress, mais surtout parce que, comme l'affirme Bateson (1972), « an explorer can never know what he is exploring until it has been explored » (p. xvi). Weick (2005) confirme même que « an unfolding crisis is almost an ideal setting in which to watch the dynamics of sensemaking under pressure » (p. 178). Il est vrai que le « sensemaking » (Weick, 1995) se voit affecté par des situations de crise, mais le cadrage, étape préliminaire du sensemaking, se voit d'autant plus déstructuré par ce genre de situation.

Le cadrage semble, en effet, fondamental à la réussite ou à l'échec de tout processus de gestion de crise. Si les membres du groupe de coordination communautaire n'arrivent pas à s'entendre sur le cadre de la situation ou sur les mesures à utiliser, il leur sera très difficile de faire sens collectivement de la situation et de bien gérer la crise.

1.2 Objectifs de recherche

Le but de cette recherche est donc d'examiner attentivement les interactions des intervenants en gestion de crise afin d'identifier et de déterminer comment ils parviennent ou non, à travers leurs échanges, à cadrer et recadrer collectivement les enjeux de la situation et, par le fait même, à coordonner leurs actions et prendre des décisions. En effet, « many theorists now argue that (...) it is qualitative skills, such as flexibility, negotiating and the ability to effectively communicate which facilitate crisis management » (Borodzicz et van Haperen, 2002, p. 140). Il est donc intéressant de développer davantage les connaissances en gestion de crise d'un point de vue communicationnel et d'examiner en profondeur comment se développe le cadrage collectif des intervenants dans une situation de crise. Par ailleurs, selon une

perspective plutôt pratique, puisque « one of the key learning and progress factors in crisis management training lies with the use of professional observers » (Robert et Lajtha, 2007, p. 317), cette recherche espère offrir aux organisations une perspective externe et objective quant aux processus communicationnels mis en branle en situation de crise.

Le contenu de ce mémoire sera divisé en six chapitres. Premièrement, au chapitre 2, j'exposerai une revue de la littérature sur les crises et les exercices de simulation d'urgence. Au chapitre 3, je présenterai la recension des écrits sur le cadrage. À la suite d'une critique de la dernière partie de cette littérature, je présenterai mon cadre théorique, au chapitre 4, lequel s'inspire de la théorie de l'acteur-réseau développée, entre autres, par Callon (1986) et Latour (1991), ainsi que de la théorie de la ventriloquie conversationnelle et des figures proposée par Cooren (2008, 2010). Je présenterai ensuite mes questions de recherche, suivie de la méthodologie, au chapitre 5, qui a été utilisée pour réaliser ce projet de recherche. Le phénomène de cadrage collectif en gestion de crise sera ensuite étudié grâce à l'analyse de cinq extraits que j'ai sélectionnés pour leur pertinence par rapport à notre propos. Ces analyses se retrouvent au chapitre 6. Enfin, au chapitre 7, je présenterai la conclusion de mon étude, qui a comme buts d'articuler la revue de la littérature, le cadre théorique et les analyses, et de mettre en valeur les contributions théoriques et pratiques de ma recherche.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1 Les crises

Le mot *crise* provient du grec κρίσις ou *krisis* qui signifie un jugement ou une décision (*Crise*, 2010). Le mot était utilisé en médecine hippocratique pour manifester le changement grave d'une maladie ou de l'état du patient. Il annonçait ainsi une conclusion ou une résolution de la maladie, le corps « décidant » d'aller vers la mort ou vers la vie. De nos jours, le terme englobe tout type de situations ambiguës, complexes, urgentes et menaçantes pour les organisations, les parties prenantes et les individus (Pearson et Clair, 1998, p. 66). Il existe différents niveaux de crise comme l'incident, l'accident et la crise proprement dite (Pauchant et Mitroff, 1995, p. 50), ainsi que plusieurs types de crise (Gundel, 2005; Lagadec, 1991; Pauchant et Mitroff, 1992; Pearson et Clair, 1998; Roux-Dufort, 2003), comme les désastres naturels, les catastrophes technologiques, les rumeurs et les rappels de produits.

Certains auteurs, dont Lagadec (1993), reconnaissent même la différence entre les crises et les situations d'urgence, selon leur niveau d'intensité. En effet, pour Lagadec (1993), l'urgence est un événement répertorié, dont « les procédures d'intervention sont connues, les spécialistes requis sont bien identifiés et (...) les rôles et responsabilités sont clairement partagés » (p. 31), tandis qu'une crise représenterait plutôt « l'urgence, plus la déstabilisation » (p. 31), c'est-à-dire « la nécessité d'agir alors précisément que l'on voit se dissoudre les références qui jusqu'ici permettaient de guider, d'encadrer, de donner sens et valeur à l'action individuelle et collective » (p. 31).

Voilà pourquoi les crises sont également vues comme des « épisodes cosmologiques » (Weick, 1993, p. 633) au travers desquels l'univers apparaît comme un ensemble irrationnel, désordonné et incompréhensible. Examinés d'un point de vue socio-politique, ces événements soudains causent ainsi un effondrement de sens collectif (Pearson et Clair, 1998), voire individuel, dans lequel « individuals'

assumptions often are shattered » (Janoff-Bulman, 1992, cité dans Pearson et Clair, 1998, p. 70).

L'étude longitudinale réalisée par Jaques (2009) sur la définition des crises montre en effet que, pour certains auteurs (Coombs, 2007; Fearn-Banks, 1996; Lerbinger, 1997; Mitroff, 2005; Paschall, 1992), les crises ne sont que des événements soudains. Par contre, pour d'autres chercheurs (Groeneweg, 1992; Pauchant et Mitroff, 1992; Rosenthal, 2003; Roux-Dufort, 2007; Shrivastava, 1995), les crises feraient partie d'un long processus d'incubation qui ne se manifesterait que plus tard par un événement déclencheur ou « a precipitating event » (Roux-Dufort, 2007, p. 109). Selon cette approche, les crises feraient alors partie d'un processus latent qui ne se dévoilerait que par un événement surprenant et inattendu, voire presque ignoré, qui causerait cet effondrement de sens et qui exigerait enfin cette réponse urgente.

L'étude de Weick (1990) portant sur le désastre aérien à Tenerife représente, entre autres, ce que Roux-Dufort (2007) entend par la vulnérabilité d'un système, voire la combinaison d'éléments en mode d'incubation. Dans ce cas précis, l'accumulation d'éléments tels que l'environnement stressant, la mauvaise communication entre les sujets, le manque de synergie au sein du groupe, les relations hiérarchiques imposantes, ainsi que la création de fausses hypothèses ont mené à un événement déclencheur, soit à la collision des avions KLM et Pan Am sur la piste de décollage.

Mais au-delà de la question de la définition qu'on veuille donner d'une crise – comme événement soudain ou comme processus latent – de nombreuses études ont examiné ces grands événements afin de mieux comprendre la manière dont ils sont abordés et gérés. Ces études ont permis notamment d'en décrire les processus.

Coombs (2007) répertorie ainsi trois phases relevant d'un processus de gestion de crise : la pré-crise, la réponse à la crise et la post-crise. Au cours de la pré-crise, les intervenants détectent les signes avant-coureurs d'un événement, tentent de

le prévenir et se préparent à une crise éventuelle. La réponse à la crise, deuxième phase du processus, consiste à reconnaître l'envergure de l'événement et à le maintenir sous contrôle. Enfin, au cours de la post-crise, les responsables de l'organisation assurent le retour aux activités antérieures, évaluent le processus de gestion de crise et apprennent de leur expérience organisationnelle.

Jaques (2007), pour sa part, propose les quatre étapes suivantes : la préparation à la crise, la prévention de la crise, la gestion de l'incident de crise et la gestion de la post-crise (Jaques, 2007, cité dans Jaques, 2009, p. 285). Au cours du premier stade, il est possible aux intervenants en gestion de crise notamment de s'entraîner à gérer des incidents de crise par l'entremise d'exercices de simulation d'urgence afin d'être mieux préparés à faire face à ces événements éventuels. Ces exercices seront décrits dans la prochaine section afin de mieux comprendre notre terrain de recherche.

2.2 Les exercices de simulation d'urgence

Les exercices de simulation d'urgence prennent leur origine au XVIII^e siècle au sein des entraînements militaires de l'armée prussienne (Kleiboer, 1997). Cette armée utilisait des exercices de simulation, soit de vraies pratiques de combat sur des buttes de sable, afin de prévoir les actions de l'ennemi et ainsi développer de meilleures stratégies et tactiques militaires contre celui-ci. Après la Deuxième Guerre mondiale, ce type d'exercice s'est élargi pour incorporer différents types de crises tels que les actes terroristes et les désastres, c'est-à-dire « other political environments featured by high threats, short decision times and high uncertainty » (Kleiboer, 1997, p. 198). Enfin, ces exercices se sont répandus pour s'appliquer à tout type de crise et d'urgence, au sein de la majorité des organisations, provenant autant du secteur public que privé, à partir de la fin des années 1950.

Selon Kleiboer (1997), les exercices de simulation se différencient légèrement de ce que l'on nomme des scénarios. En gestion de crise, les scénarios font référence à une description de différents événements, risques ou menaces possibles pour l'organisation. Les scénarios incitent alors les intervenants en gestion de crise à considérer ces différents cas et à réfléchir aux actions à poser afin de

remédier à la situation. Les exercices de simulation, quant à eux, se basent sur ces scénarios en particulier pour amener les participants à s'entraîner à gérer une crise d'une manière un peu plus dynamique.

Il existe différents types de simulation. On y retrouve notamment les simulations par ordinateur – telles que les simulateurs des contrôleurs aériens – les simulations mi-technologiques, mi-humaines – telles que les jeux vidéo SimCity, SimEarth et SimLife – et les simulations entièrement humaines (Kleiboer, 1997), telles que les exercices de gestion de crise. Ces exercices varient selon l'envergure visée, le budget qui y est associé et les objectifs à atteindre. En effet, les exercices peuvent durer entre 90 minutes jusqu'à plusieurs heures, et peuvent même s'étaler sur quelques jours (T Hart, 1997), selon qu'il s'agisse d'un exercice de table où les intervenants du comité de gestion de crise discutent et tentent de régler la situation, ou d'un vrai scénario mettant en scène des centaines, voire des milliers de personnes.

Les exercices de simulation de crise sont utilisés afin d'atteindre plusieurs objectifs (Smith, 2004). Parmi la liste exhaustive de leurs fonctions, on y retrouve, entre autres, l'amélioration de la coordination entre divers éléments ou groupes du plan opérationnel, l'amélioration de la performance individuelle des participants, la formation de nouveaux employés en gestion de crise, l'examen des vulnérabilités de l'organisation, l'appropriation d'une certaine notoriété publique par rapport à la gestion de situations d'urgence (Defense Civil Preparedness Agency, 1997, cité dans Kleiboer, 1997), le développement des compétences en gestion de crise, ainsi que l'évaluation et l'amélioration des plans d'urgence et/ou du matériel utilisé, lesquels, comme le confirme Lagadec (1991), sont des outils indispensables qui permettent de fixer « des règles d'intervention et allège[r] considérablement le travail "mécanique" au moment d'une crise, ce qui laisse d'autant plus libre pour la réflexion sur les problèmes spécifiques posés par l'événement » (p. 68).

Par ailleurs, un des buts fondamentaux des exercices de simulation d'urgence serait d'exposer certaines faiblesses au cœur de la performance organisationnelle. En effet, si l'exercice de simulation ne répond pas à cet objectif, « then it points to a weakness in the scenario chosen to test the organization's capabilities » (Smith, 2004, p. 354), c'est-à-dire que le scénario ne représenterait alors pas un bon défi pour

l'équipe de gestion de crise. Il est donc primordial de développer l'exercice de simulation de gestion de crise en parallèle avec les besoins et les objectifs de l'organisation.

Trois éléments importants doivent être considérés dans la conception d'un exercice de simulation d'urgence : (1) le contexte de l'organisation, soit les menaces qui ont déjà touché l'organisation et celles qui pourraient possiblement l'affecter, (2) la tâche à accomplir, telle que l'observation de l'utilisation du plan d'urgence par l'équipe de gestion de crise et (3) les compétences que l'on souhaite évaluer – qu'il s'agisse des compétences en résolution de problèmes, en prise de décision, en communication, etc. (Yusko et Goldstein, 1997). En se basant sur les trois éléments précédents, il est, selon Smith (2004), possible de développer un bon scénario « grounded in the realities of the organization, but sufficiently challenging to expose gaps in the knowledge base of those managers involved in the various crisis teams » (p. 356).

Une fois le scénario terminé, il faut créer la narration et les détails de l'événement, c'est-à-dire l'information chronométrée à la minute près que l'on dévoilera aux intervenants en gestion de crise tout au long de l'exercice. Le contenu, la forme et la séquence de cette information contribuent, entre autres, « to enhance the crisis atmosphere, to introduce specific occasions for decision, and to introduce particular forms of individual and collective behaviour » ('T Hart, 1997, pp. 208-210). Il est donc essentiel que le scénario ne soit aucunement divulgué aux intervenants en gestion de crise avant le début de l'exercice.

L'exercice de simulation commence donc lorsqu'un événement soudain est déclenché, ce qui incite les membres du comité de gestion de crise à se rassembler au centre des opérations d'urgence. L'exercice au complet a ensuite lieu et se termine par une séance de débriefing et de discussion ('T Hart, 1997), séance durant laquelle différentes rétroactions par rapport au processus de gestion de crise en général permettent d'apprendre de cette expérience.

Les exercices de simulation de crise sont en effet de bonnes occasions d'apprentissage :

Simulations provide organizations with the opportunity to engage in trial-and-error learning and therefore to give managers the opportunity to learn within a safe environment in which they can be exposed to a range of crisis conditions and learn the limits of their own, and their organization's capabilities. (Smith, 2004, p. 360)

L'avantage principal des exercices de simulation est ainsi de permettre aux intervenants en gestion de crise de s'exercer à gérer une situation au sein d'un environnement interactif, sans toutefois vivre les conséquences potentiellement néfastes d'une vraie situation de crise. Par ailleurs, d'autres auteurs (Robert et Lajtha, 2007) arguent que ces exercices de formation stressants qui sont normalement des « single "D-Day" exercises » (p. 318) « can trigger a long-term rejection of the process and mental blockage with respect to any lessons that may have been learned » (p. 317). Les exercices de simulation peuvent ainsi paraître comme des rituels annuels (Robert et Lajtha, 2007) qui ne se concentrent ni sur l'examen du processus de gestion de crise, ni sur l'entraînement du personnel. De plus, ces exercices peuvent être vus par les intervenants en gestion de crise comme une besogne supplémentaire qui ne fait que détourner ces gestionnaires de leur vrai travail.

Peu importe la vision que possèdent les participants de ces exercices de simulation, la majorité des organisations semblent dorénavant mieux préparées à gérer des situations de crise grâce à ces exercices. Les crises ainsi que les exercices de simulation sont habituellement gérés par une équipe d'intervenants provenant de domaines variés. Une recension des écrits sur les équipes interdisciplinaires nous permettra de comprendre la pertinence de ces équipes en gestion de crise.

2.3 La gestion de crise et les équipes interdisciplinaires

De nombreux auteurs (Cooley, 1994; Cummings, Zhou et Oldham, 1993; Filley, House et Kerr, 1976; Hoffman, 1979; Jackson, 1992; Jackson, May et Witney, 1995; Maznevski, 1994; McCallin, 2001; McGrath, 1984; Shaw, 1981; Tsui, Egan et O'Reilly, 1992) ont étudié la diversité au sein des groupes. Milliken et Martins (1996) proposent de classer cette diversité sous deux catégories : les « observable or readily detectable attributes » (p. 403), que l'on nommera les

attributs facilement détectables tels que le sexe, l'âge, la race ainsi que les « less visible or underlying attributes » ou attributs sous-jacents tels que l'expérience, l'expertise et les compétences des individus au sein du groupe. À son tour, Jackson (1996) offre de diviser encore une fois ces différentes caractéristiques en deux nouvelles catégories, soit « task related » ou les attributs reliés à la tâche et « relations-oriented » (p. 56), soit les attributs orientés vers les relations, qui nous donne le tableau I représentant les sources de diversité au sein d'un groupe donné.

	Attributs reliés à la tâche	Attributs orientés vers les relations
Attributs facilement détectables	Appartenance à l'unité/au département Durée de l'emploi au sein de l'entreprise Accréditations formelles et titres Niveau d'éducation Appartenance à des associations professionnelles	Sexe Âge Nationalité Ethnicité Religion Appartenance à des groupes politiques Apparence physique
Attributs sous-jacents	Connaissances et expertises Compétences Capacités physiques Expérience de travail	Statut socio-économique Attitudes Valeurs Personnalité

Tableau I : Diversité au sein d'un groupe (Jackson, 1996, p. 57, traduction libre)

Bien que ces différents attributs puissent être présents dans une équipe de gestion de crise, ce sont plutôt les caractéristiques sous-jacentes reliées à la tâche (task-related underlying attributes) qui semblent généralement faire la différence. Bunderson et Sutcliffe (2002) regroupent ces caractéristiques sous le terme de « diversité fonctionnelle », où l'équipe atteint un certain degré d'hétérogénéité grâce aux différentes fonctions qui sont représentées par les experts au sein du groupe. Ces auteurs confirment que :

Empirical studies have shown that functionally diverse teams can be more innovative (Bantel et Jackson, 1989), can develop clearer strategies (Bantel, 1993), can respond more aggressively to competitive threats (Hambrick, Cho et Chen, 1996), and can be quicker to implement certain types of

organizational change (Williams, Hoffman et Lamont, 1995) than functionally homogenous teams. (Bunderson et Sutcliffe, 2002, p. 875)

Jackson (1996) ajoute cependant que le processus de prise de décision au sein de ces équipes tend à être plus long, puisqu'il implique une variété de points de vue, mais que « diversity may be a very positive feature for teams engaged in high-risk decisions, especially when actions have irreversible effects » (Jackson, 1996, p. 63). Elle précise qu'en effet, « the expression and discussion of conflicting opinions and perspectives ensures thorough discussion of a wide range of interpretations, possible solutions and alternative consequences that might follow the acceptance of a solution » (p. 63).

Cependant, parmi les désavantages, Bunderson et Sutcliffe (2002) reconnaissent que « teams composed of specialists from different functional areas may be unable to exploit their diverse expertise because of cross-functional communication and coordination problems » (p. 875). Il serait ainsi intéressant d'examiner les processus de communication mis en place par les différents experts dans de telles équipes interdisciplinaires.

Bunderson et Sutcliffe (2002) conceptualisent, pour leur part, trois différentes façons d'envisager la diversité fonctionnelle, soit selon 1) la « dominant function diversity », soit les champs d'expertise permanents des divers membres de l'équipe, c'est-à-dire dans lesquels ils ont passé la majorité de leur carrière; 2) la « functional background diversity », soit l'expérience variée des experts dans différents domaines; et 3) la « functional assignment diversity », soit l'expérience et les fonctions actuelles des experts de l'équipe, peu importe leurs antécédents professionnels (Bunderson et Sutcliffe, 2002, pp. 878-879).

Par exemple, un expert qui a fait toute sa carrière dans le domaine de la santé (dominant function diversity) peut ne pas posséder les mêmes responsabilités maintenant qu'au début de sa carrière (functional assignment diversity) et peut avoir passé quelques années dans d'autres domaines pour acquérir de l'expérience variée (functional background diversity). Les catégories de Bunderson et Sutcliffe (2002)

nous permettent simplement de nous concentrer sur un aspect en particulier de la diversité fonctionnelle, soit l'expertise la plus développée, les différentes expériences vécues ou les responsabilités actuelles de l'individu.

Bref, chaque membre de l'équipe de gestion de crise prend part au groupe comme représentant des intérêts de son organisation et de son domaine d'expertise ainsi que comme intermédiaire entre l'équipe de gestion de crise et l'organisation. Milliken et Martins (1996) suggèrent également que « one of the ways in which groups may benefit from skill-based diversity is the greater communication with nongroup members displayed by members of diverse groups » (p. 417). En effet, les membres de l'équipe de gestion de crise représentent également ces non-membres et peuvent échanger leurs opinions au sein du groupe. Ils sont, comme le disent Milliken et Martins (1996), « better linked into external networks, allowing them greater access to information » (p. 411). D'un point de vue communicationnel, les équipes interdisciplinaires peuvent ainsi prendre avantage des différentes perspectives qui sont à leur disposition.

Par contre, qu'en est-il de la communication interne au sein du groupe? Ces auteurs (Milliken et Martins, 1996) souhaitent que l'on considère les conséquences cognitives de la diversité, c'est-à-dire « the effects diversity might have on the group's ability to process information, perceive and interpret stimuli, and make decisions » (p. 416). Même si ces intervenants bénéficient d'une variété d'expériences et de points de vue, ils peuvent avoir de la difficulté à faire sens collectivement de la situation de crise, puisque « underlying differences in the schemas, or the conscious and unconscious preconceptions and beliefs, that organize people's thinking can create serious coordination difficulties for groups » (Milliken et Martins, 1996, p. 404). Il ne faut surtout pas oublier, comme le dénotent Dutton et Jackson (1987), Gephart (1984) ainsi que Kiesler et Sproull (1982), « the importance of accurate perception, recognition, and diagnosis of crisis situations » (Reilly, 1993, p. 119). Ainsi, pour arriver à prendre de bonnes décisions, Bazerman (2002) recommande tout d'abord aux équipes interdisciplinaires de « cadrer » ou définir

collectivement la situation à résoudre (Bazerman, 2002, cité dans Seeger et Gouran, 2002, p. 3).

Une des façons de cadrer ou de définir la situation, d'après Coombs (1998), consisterait d'abord, pour l'équipe interdisciplinaire, à déterminer la responsabilité de l'organisation dans la cause de la crise, afin de choisir les stratégies de communication de crise (SCC) appropriées (p. 178). Shrivastava (1993) pousse ce concept plus loin en recommandant de se baser sur les « 4C », c'est-à-dire « the causes, consequences, caution and coping » (p. 30). Les 4C permettraient alors à l'équipe de mieux saisir l'effet de la crise, de minimiser les risques et de mieux comprendre ses enjeux.

Malgré ces moyens pour faire sens de ces crises ou épisodes cosmologiques, les cadres de référence des individus demeurent toujours, semble-t-il, affectés. En effet, Lagadec (1991) explique que les crises mènent à une désintégration des frontières ou de ces cadres qui permettent normalement aux individus de différencier des objets ou des actions, de coder et d'interpréter l'information reçue et ainsi d'en faire sens (Lagadec, 1991, cité dans Roux-Dufort, 2007, p. 110, voir aussi Weick, 1990, 1993). Il est donc essentiel d'examiner le concept de cadrage au prochain chapitre afin de comprendre davantage l'importance d'analyser des interactions où le cadrage des membres d'une équipe interdisciplinaire déterminerait le succès de la gestion de la crise.

CHAPITRE 3 : LES CADRES

De nombreux chercheurs tels que Bateson (1954), Goffman (1974), Minsky (1975), Smith et *al.* (1986) et Rudolph (2003) ont étudié les cadres d'interprétation. Ces cadres, également nommés scripts (Schank et Abelson, 1975) ou encore schémas (Neisser, 1976), sont des « schemata of interpretation » (Goffman, 1974, p. 21, cité dans Benford et Snow, 2000, p. 614) qui permettent à l'individu d'organiser ses expériences ou d'orchestrer l'information qu'il reçoit. Puisque « the world is presented in a kaleidoscopic flux of impressions which has to be organized by our minds » (Whorf, 1954, cité dans Coyne, 1985, p. 341), l'être humain utilise des « internal images of external reality » (Rudolph, 2003, cité dans Klein et *al.*, 2007, p. 119) qui se retrouvent sous forme de « mental models (...), stories, scripts, maps, and so on » (Klein et *al.*, 2007, p. 130) pour aligner ou associer ce qu'il voit devant lui avec un cadre préexistant légèrement semblable, et ce, afin d'obtenir une meilleure compréhension de cette nouvelle situation. Les cadres modifient alors « a meaningless aspect of a scene into something that is meaningful » (Goffman, 1974, p. 21), puisque la situation devient un peu plus signifiante en ayant été comparée à un script mental et ainsi localisée, identifiée et étiquetée. Un cadre est donc un « sensemaking device » (Weick, 1995, cité dans Dewulf et *al.*, 2005), puisqu'il ajoute du sens à une situation auparavant ambiguë. Les cadres aident en effet à répondre à la question « What is it that's going on here? » (Goffman, 1974, p. 8) en donnant un point de départ pour l'interprétation et la compréhension de l'événement en question.

Il existerait, selon Dewulf et *al.* (2005; 2009), trois types de cadres répertoriés dans la littérature : les cadres cognitifs, les cadres interactionnels et les cadres relationnels et ainsi trois types de cadrage qui leurs sont reliés. Examinons tout d'abord les trois types de cadres afin de comprendre le cadrage.

3.1 Les cadres cognitifs

Les cadres cognitifs sont définis principalement comme des « structures of expectation about people, objects, events and settings » (Tannen et Wallat, 1987, cité

dans Dewulf et *al.*, 2009, p. 158). Ces schémas cognitifs normalement statiques ou immobiles permettent à l'individu d'interpréter ou de comprendre une nouvelle situation (Minsky, 1980). Lorsque l'individu fait face à un nouvel événement, « a matching process is triggered to determine if a given frame fits reality » (Dewulf et *al.*, 2005, p. 8). Si les nouvelles données ressemblent à une chose ou une situation déjà conservée dans la mémoire de l'individu, ce dernier pourra a priori plus facilement interpréter cet objet et prendre une décision basée sur ses expériences antérieures. « Schemas guide, sometimes unconsciously, expectations and actions and even the interpretation and storage of information » (Jacques, Gatot et Wallemacq, 2007, p. 165).

Cependant, si les nouvelles données ne peuvent être ni classées, ni comparées à un cadre cognitif existant, l'individu devrait pouvoir ajuster ce cadre « to fit reality by changing details as necessary » (Minsky, 1975, cité dans Dewulf et *al.*, 2009, p. 158), voire même créer un nouveau cadre. « Frames are not necessarily persistent over time. New frames are at times created and existing ones modified or replaced, or they may simply fade from use » (Hertog et McLeod, 2001, p. 141).

Par ailleurs, Goffman (1974) stipule qu'il existe deux scénarios possibles lorsque l'information reçue ne peut pas être alignée ou comparée à un cadre donné. D'une part, l'individu, sachant qu'il doit modifier son cadre, décide d'utiliser un cadre cognitif spécifique pour comprendre la situation et pour confirmer sa propre définition de la réalité. Ainsi, « instead of merely stopping short to try to figure out what is happening, the individual actually lodges himself in certitude and/or action on the basis of wrong premises » (Goffman, 1974, p. 308). « He thus becomes particularly vulnerable to the faking of this evidence, since he will be trustful of it and very dependent on it » (Goffman, 1974, p. 463). D'autre part, le deuxième scénario correspond au « out of frame » de Goffman (1974). L'individu, perplexe en face de cette situation ambiguë, résiste à la modification de ce cadre et ignore l'événement en question.

Le désastre de Mann Gulch (Weick, 1993) est une très bonne illustration du scénario du « out of frame » de Goffman. Le 4 août 1949, un grand feu s'est déclenché dans la région de Mann Gulch, dans l'état du Montana. Des pompiers ont alors été envoyés sur les lieux pour contrôler le feu, un feu qui prit soudainement une telle ampleur qu'il finit par se diriger droit vers les pompiers. Le leader, Dodge, a alors ordonné à ses hommes de se démunir de leurs outils et de se coucher dans un espace qu'ils devaient créer en faisant eux-mêmes brûler un périmètre autour d'eux. Les hommes ne connaissaient malheureusement pas cette manœuvre. Ces deux derniers ordres – laisser tomber leurs outils et se coucher dans un espace créé par un feu qu'ils auraient eux-mêmes allumé – ne faisant pas partie de leurs cadres cognitifs, ils ont engendré ce que Weick identifie comme un effondrement de sens, c'est-à-dire assez d'incertitude pour les pousser à ignorer les ordres de Dodge et à ne pas se créer un nouveau cadre cognitif. À ce propos, Klein et *al.* (2007) stipulent que :

We typically preserve a frame by explaining away the data that do not match the frame. (...) But when the inconsistent data are indicators that the explanation may be faulty, it is a mistake to ignore and discard these data. (Klein et *al.*, 2007, p. 138)

En maintenant leurs cadres en dépit des indications qui auraient dû les enjoindre à suivre les ordres de Dodge, la plupart des pompiers n'ont malheureusement pas survécu à cette crise.

L'exemple de l'incident de Mann Gulch démontre notamment l'importance de toujours entretenir le doute sur ce que l'on croit savoir. Weick (1993) nomme ce principe la sagesse : « wise people know that they don't fully understand what is happening right now, because they have never seen precisely this event before » (p. 641). Il est important de demeurer ouvert aux nouvelles informations provenant de l'environnement et surtout de tenter d'ajuster consciemment son cadre cognitif, au besoin.

Les cadres cognitifs sont par ailleurs intéressants à étudier, parce qu'ils semblent varier chez chaque individu. Cottraux (1988) va jusqu'à dire que les cadres

contiennent toutes les connaissances d'un individu sur lui-même et le monde qui l'entoure. (Cottraux, 1988, cité dans Jacques, Gatot et Wallemacq, 2007, p. 165). En effet, puisque les individus n'ont pas les mêmes expériences, connaissances ou expertises, ils ne partagent pas, par définition, les mêmes cadres cognitifs. Même si deux individus vivent le même événement, ils ne traitent pas nécessairement la même information et n'interprètent donc pas l'événement de la même façon.

Prenons l'exemple présenté par Klein et *al.* (2007) sur la façon dont le chef de pompiers, l'enquêteur d'incendie et l'enquêteur d'assurance cadrent une maison qui a pris feu.

The commander will look at the smoke to determine how intense the fire is and how much of a risk it might pose to crew members ordered to cut a hole in the roof to ventilate the blaze. The arson investigator will look at the color of the smoke for signs that the fire was accelerated by gasoline or some other means. [He] will track how the fire is spreading in order to infer where it started, whereas the commander will be more interested in gauging where it is going to spread in the future. And the insurance investigator will monitor the extent of damage – by fire, by smoke, by the water used to fight the fire – in order to judge what portions of the house can be recovered. (Klein et *al.*, 2007, p. 121)

Même si ces experts parlent de la même chose (une maison qui a pris feu), leurs cadres sont forcément influencés par leur profession et leur expertise. Ils n'utilisent pas les mêmes référents pour cadrer la situation ou le « what this is all about » (Dewulf et *al.*, 2005, p. 2). En effet, « people share the same (or similar) experience but do not necessarily highlight the same aspects of this experience when making sense of what is going on » (Brummans et *al.*, 2008, p. 46). On peut donc avancer que le même phénomène pourrait se produire avec les membres d'une équipe interdisciplinaire face à une situation de crise.

3.2 Les cadres interactionnels

Les cadres interactionnels, quant à eux, sont des scripts, « a specific type of schema that contain sequences of events for specific situations (situational scripts) or particular plans for action (planning scripts) » (Schank et Abelson, 1975, cité dans Dewulf et *al.*, 2009, p. 169). Les cadres interactionnels renvoient donc aux normes à

respecter lors d'une interaction avec autrui. Ces cadres suggèrent aux individus comment devrait se dérouler une interaction, ou plus précisément « how to behave, how others are likely to behave and the roles that participants should enact » (Dewulf et *al.*, 2009, p. 170). Un cadre interactionnel indiquerait par exemple à un individu comment se comporter au restaurant. Les cadres interactionnels sont considérés comme des « communicative devices » (Dewulf et *al.*, 2009, p. 160) ou des outils de communication utilisés par les individus et les groupes pour négocier leurs interactions.

3.3 Les cadres relationnels

Enfin, par cadres relationnels, Dewulf et *al.* (2005; 2009) entendent le sens ou l'image cognitive que possède l'individu de lui-même, d'autrui et de sa relation avec autrui. Les cadres relationnels propres à une personne se nomment les cadres identitaires ou « identity frames » (Lewicki, Gray et Elliott, 2003, cité dans Dewulf et *al.*, 2009, p. 168). Il s'agit de la façon dont l'individu se perçoit quotidiennement dans ses interactions avec autrui. Les cadres relationnels que l'on attribue à autrui font référence aux divers stéréotypes positifs, négatifs ou neutres qui affectent notre perception des autres. Ces cadres se nomment des « characterization frames » (Gray et Donnellon, 1989; Lewicki, Gray et Elliott, 2003, cité dans Dewulf et *al.*, 2009, p. 168). Enfin, le dernier type de cadre relationnel porte sur la relation entre les individus. On y retrouve les cadres de pouvoir ou « power frames » (Dewulf et *al.*, 2009, p. 169) et les cadres de confiance ou « trust frames » (Dewulf et *al.*, 2009, p. 169). Les cadres de pouvoir font référence à la relation hiérarchique ou aux rapports d'autorité que posent les individus dans leurs interactions. Ces cadres de pouvoir peuvent s'installer naturellement dans la relation à cause du poste ou du niveau hiérarchique des individus dans l'entreprise; par contre, ils peuvent également se mettre en scène, entre autres, par l'expertise et les différentes ressources intellectuelles ou sociales que possèdent les individus. Les cadres de confiance, quant à eux, font référence au niveau de confiance qui s'installe entre deux personnes en interaction. Normalement, les cadres de confiance se forment lors de la

première interaction et demeurent les mêmes au cours de toute interaction subséquente (Dewulf et *al.*, 2009).

Maintenant que nous connaissons les trois types de cadres tels que répertoriés par Dewulf et *al.* (2005; 2009), il est possible d'examiner ce qu'on entend par cadrage, qui apporte un aspect dynamique et performatif à cette typologie.

3.4 Le cadrage

Comme nous allons le voir, le cadrage est généralement présenté comme un processus communicationnel et social actif à travers lequel les individus, après avoir exposé et communiqué leurs divers points de vue basés sur leurs cadres personnels, acceptent de négocier et de construire collectivement un sens commun. Le cadrage, qui serait alors une sorte de négociation par rapport aux cadres de référence, permettrait aux individus d'ajuster ou de se créer de nouveaux cadres personnels.

Les trois types de cadres nous donnent ainsi trois types de cadrage : le cadrage cognitif, le cadrage interactionnel et le cadrage relationnel (Dewulf et *al.*, 2005; 2009). Le cadrage cognitif fait référence à l'enjeu, à la problématique, c'est-à-dire « how parties negotiate the meanings of issues in social interaction » (Dewulf et *al.*, 2009, p. 170). Le cadre, représenté par la définition ou le sens accordé à l'enjeu, est négocié et modifié dans les interactions afin que les individus en partagent un sens commun.

Si nous reprenons l'accident de Mann Gulch (Weick, 1993), il est possible maintenant de comprendre que le cadrage cognitif, c'est-à-dire le processus communicationnel par lequel Dodge aurait pu donner des explications ou des clarifications par rapport à son ordre, aurait permis à ses hommes de mieux comprendre la situation en question. En effet, « in order to clarify the situation, individuals will provide accounts, explanations, and other interventions (when they feel they may be misunderstood) » (Goffman, 1974, p. 339). Comme il s'agissait d'une crise, il est compréhensible que Dodge n'ait pas eu le temps de justifier ses ordres et ainsi de cadrer l'enjeu en question pour les membres de son équipe.

Le deuxième type de cadrage, selon Dewulf et *al.* (2005; 2009), est le cadrage interactionnel. Ce cadrage fait référence à la co-construction ou au co-alignement du sens que veulent donner les participants à leur interaction. Dans leur communication, les individus font référence à un type d'interaction en particulier, tels que la plaisanterie, le jeu, l'argumentation. Ils peuvent ainsi s'aligner les uns les autres en envoyant des signaux ou des indices tels qu'un clin d'œil pour confirmer ce type d'interaction.

Ce type de cadrage nous ramène, entre autres, au concept de métacommunication présenté par Bateson (1954). Bateson a étudié comment les enfants et les animaux arrivent à distinguer la différence entre un jeu et une vraie bagarre. Il stipule ainsi qu'une forme de métacommunication est présente dans le cadrage interactionnel, puisque ce type de cadrage « is about exchanging cues that indicate how ongoing interaction should be understood » (Dewulf et *al.*, 2009, p. 158). Cette entente implicite sur la nature du cadre est censée faciliter l'intercompréhension entre les parties. Dans le cas d'une gestion de crise, le cadrage interactionnel pourrait être, en partie, observé en analysant le comportement non verbal des sujets. Se transmettent-ils des signes pour cadrer et recadrer l'interaction en cours?

Pour terminer, le troisième type de cadrage est le cadrage relationnel. Il s'agit de la négociation des cadres relationnels tels que décrits précédemment, c'est-à-dire le schéma que possèdent les individus par rapport à eux-mêmes, autrui et leur relation avec autrui. Selon Bateson (1972), « relationship framing examines the way parties negotiate such relational matters as dominance-submissiveness, dependence-independence, liking-disliking, and openness-closedness » (Bateson, 1972, cité dans Dewulf et *al.*, 2005, p. 13). Ce type de cadrage peut certainement être représenté dans le contenu et la forme des discussions interpersonnelles.

En résumé, le cadrage a lieu lorsque des facteurs externes à l'individu, tels que d'autres acteurs humains, l'environnement ou des objets, des textes et des émotions, stimulent une rétroaction qui vient modifier ou remettre en question le

cadre de référence initial de l'individu. Cette rétroaction force alors les individus à négocier ou à réaligner leur cadre, soit du point de vue interactionnel (ceci est un jeu), du point de vue relationnel (nous sommes égaux), ou du point de vue cognitif (voici notre définition de la situation), afin de faire sens de la situation.

3.5 Critique de la littérature

Cette revue de la littérature sur la gestion de crise, les équipes interdisciplinaires et le cadrage démontre cependant un manque d'intérêt pour l'étude détaillée des processus communicationnels impliqués dans ce phénomène collectif. On pourrait même avancer que la catégorisation des trois types de cadrage a pour but de « cadrer » ce concept, de délimiter sa définition en se focalisant essentiellement sur ce qui se passe dans la tête des individus qui sont amenés à recadrer une situation ou un événement.

Toutefois, est-il vraiment possible de répertorier ce qui se passe dans une discussion en se focalisant seulement sur le cadrage cognitif, interactionnel et relationnel, en particulier lorsqu'une telle discussion a lieu lors d'un épisode de crise? Est-il possible de déterminer le moment précis où l'on fait référence uniquement au cadrage interactionnel plutôt qu'au cadrage relationnel? Ces « catégories » ne pourraient-elles pas parfois se chevaucher ou être étroitement interreliées? En effet, il me paraît impossible de parler de cadrage interactionnel sans parler de cadrage relationnel. Par exemple, si les interactants ressentent le besoin de respecter des normes implicites lors d'une réunion de gestion de crise (cadrage interactionnel), cette perception de la manière dont la réunion doit se dérouler affectera également les cadres de pouvoir et entamera une négociation du cadrage relationnel de l'interaction. Inversement, si nous possédons des stéréotypes envers nos collègues autour de la table, ce cadrage relationnel affectera ensuite notre désir ou notre souci de respecter les règles de l'interaction.

Le cadrage interactionnel, soit la manière dont nous envisageons le rôle de chacun, peut fortement influencer la relation mutuelle que nous partageons avec autrui. Par exemple, si notre collègue ne respecte pas ce qui a été négocié comme

cadrage interactionnel, ceci peut justement nous porter à créer des stéréotypes ou une image négative de cet individu (cadrage relationnel), ce qui, sans le vouloir, pourrait également affecter nos négociations, voire notre ouverture d'esprit par rapport au cadrage d'un enjeu ou d'une situation (cadrage cognitif).

Le désastre de Mann Gulch illustre d'ailleurs l'interrelation entre ces trois types de cadrage. Personne ne connaissait bien le chef Dodge, ni son expérience et son expertise. Puisque Dodge n'avait pas eu le temps de négocier les cadres de pouvoir et de confiance dans sa relation avec les membres de l'équipe, les pompiers ne lui faisaient pas totalement confiance. Ce manque de cadrage relationnel a fait en sorte que, dans cette situation de crise, aucune négociation par rapport aux rôles de chacun dans l'interaction n'a eu lieu. Aucune norme ni structure ne poussait les pompiers à écouter leur chef. Ce manque de cadrage interactionnel a alors mené au rejet du recadrage cognitif que leur proposait Dodge, et ainsi à cette catastrophe.

Bref, même si Dewulf et *al.* (2005; 2009) tentent de répertorier le cadrage dans des catégories relativement étanches, celles-ci semblent toutes plus ou moins interreliées. Par ailleurs, ces catégories me paraissent beaucoup trop restrictives et statiques pour vraiment rendre compte d'un phénomène communicationnel aussi dynamique. Elles ne semblent pas permettre d'examiner l'ampleur du phénomène de cadrage, c'est-à-dire comment de tels cadrages se négocient dans l'interaction. En effet, on pourrait même avancer qu'il y a un manque d'intérêt non seulement pour l'étude des interactions au niveau du cadrage, mais également au niveau de la littérature sur les équipes interdisciplinaires.

Comme nous l'avons vu précédemment, de nombreuses recherches (Bantel et Jackson, 1989; Bantel, 1993; Bunderson et Sutcliffe, 2002; Hambrick, Cho et Chen, 1996; Williams, Hoffman et Lamont, 1995) ont identifié les bienfaits et les désavantages des équipes interdisciplinaires. Cependant, aucune étude n'a examiné en profondeur comment ces avantages/inconvénients ont été dévoilés, voire formés *au sein des interactions* des membres de ce type d'équipe. L'étude de Bunderson et Sutcliffe (2002) sur le fonctionnement des équipes interdisciplinaires a conclu que :

The dispersion of team members across functional areas of expertise increases the likelihood that team members will have very different backgrounds and experiences and will therefore have difficulty communicating with and relating to one another. (Bunderson et Sutcliffe, 2002, p. 889).

Ils ont obtenu ces résultats par l'entremise de sondages distribués à 44 unités d'une compagnie. Par contre, ils n'ont pas examiné ce qui pouvait causer ces problèmes de communication au sein des interactions entre individus. Ils n'ont pas non plus étudié les interactions des membres de ces groupes interdisciplinaires pour trouver ce qui pouvait expliquer leur manque d'intercompréhension.

Le même type de questionnement se pose également pour l'étude de Bantel et Jackson (1989) qui stipulent que les équipes interdisciplinaires sont plus innovatrices et peuvent atteindre de meilleures stratégies en groupe. Bien qu'elles aient obtenu des résultats intéressants par l'entremise de leurs analyses quantitatives (questionnaires) et qualitatives (entrevues) au sein d'un échantillon de 199 banques américaines, ces auteurs ne se sont pas penchées sur l'étude des interactions des membres des équipes de direction. Elles ont étudié les produits de cette innovation plutôt que le processus d'innovation tel quel, formé dans l'interaction des membres des équipes de direction. En effet, Mumford et Gustafson (1988) confirment que « the innovation process begins within individuals (...) [but is] fostered (...) by interaction processes in teams » (Mumford et Gustafson, 1988, cité dans West et Anderson, 1996, p. 682). Puisque l'innovation ne peut se produire que par des interactions entre individus, il aurait fallu examiner également la dimension interactionnelle de ces équipes interdisciplinaires.

Du point de vue du cadrage, on peut cependant noter l'étude de Brummans et *al.* (2008) sur le cadrage de quatre conflits environnementaux, qui a réussi à s'éloigner des catégories plutôt statiques de Dewulf et *al.* (2005; 2009) et qui a envisagé le cadrage comme processus se déroulant dans l'interaction. En effet, pour ces auteurs, le cadrage est « a communicative process, which occurs when people create foreground and background distinctions during their definitions of what is going on in a situation » (p. 26). Le « foreground » fait référence aux aspects d'une

situation sur lesquels un individu se concentre, tandis que le « background » fait référence aux éléments sur lesquels l'individu se concentre moins ou pas du tout. Au cours du flux de l'expérience, les acteurs cadrent ce qui se passe en sélectionnant des éléments de la situation et en les plaçant soit au premier plan, soit en arrière-plan. Le cadrage vu comme le « foregrounding » et « backgrounding » est donc appréhendé comme un processus communicationnel et interactionnel, puisqu'il est « created, affirmed, or refuted through communication between human agents who affect their own courses of action as well as those of others » (Brummans et *al.*, 2008, p. 26). Enfin, ce cadrage se trouve à la base du sensemaking puisqu'il affecte la façon dont on construit le sens d'une situation.

Ainsi, les individus qui vivent la même expérience, telle que la gestion d'une crise, peuvent ne pas voir la situation de la même façon, selon les différents éléments que chacun positionne au premier plan grâce à leurs expériences ou leurs fonctions variées. Par contre, comment un tel cadrage se réalise-t-il dans la communication? Comment un groupe en interaction fait-il sens de la situation de crise? Comment se déroule ce cadrage entre les participants d'un exercice de simulation d'urgence et comment, si tel est le cas, tentent-ils de négocier le sens de la situation à gérer? C'est à ces questions que mon mémoire propose de s'attaquer. Le cadre théorique de mon projet de recherche, qui sera présenté au prochain chapitre, permettra de montrer comment je compte aborder la question du cadrage d'équipes interdisciplinaires en action.

CHAPITRE 4 : CADRE THÉORIQUE

L'explication du cadre théorique met en valeur les concepts de cadres et d'éléments mis en « foreground » et en « background » tels qu'explicités dans la revue de la littérature. En effet, j'ai décidé de mettre une théorie au premier plan. Il s'agit de la théorie de la ventriloquie conversationnelle et des figures telle que proposée par Cooren (2008, 2010). Cette théorie cadrera ainsi théoriquement tout mon projet de recherche. Il est alors possible d'examiner mes données, voire mes extraits, selon ces éléments placés en « foreground » et ainsi de négliger les autres théories qui auront été placées en « background », en quelque sorte.

La théorie de la ventriloquie et des figures qui sera décrite davantage à la section 4.2 prend en compte l'utilisation implicite ou explicite de figures dans la communication interpersonnelle. Comme nous le verrons, la notion de figure fait référence à tout ce qui peut être invoqué ou rendu présent dans une discussion afin de marquer ce qui compte ou ne compte pas dans une situation donnée. Nous verrons que ces figures qui peuvent être des objets, des animaux, des machines, des technologies, mais aussi des textes, des principes, des émotions, etc. sont mobilisées couramment dans la communication afin de donner du poids au propos des uns et des autres. Cette approche de la ventriloquie a été développée en résonance avec les travaux de la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986; Latour, 1987; Law, 1987), que je vais donc présenter ci-dessous.

4.1 La théorie de l'acteur-réseau

L'idée d'actants ou d'acteurs non humains – implicite dans la notion de figure – a été illustrée par Callon (1986) et son étude sur la domestication des coquilles Saint-Jacques. Callon cherchait à étudier les étapes de ce qu'il appelle un processus de traduction, processus durant lequel il s'agissait, dans le cas étudié, de déterminer et mobiliser tous les principaux acteurs d'une action organisée – que ces acteurs soient, dans son exemple, des coquilles Saint-Jacques, la mer, le gouvernement français, des marins-pêcheurs ou des scientifiques Japonais. L'étude d'un tel processus a permis de montrer comment des scientifiques pouvaient ainsi

parvenir à former un réseau d'actants et comment il devenait possible de les mobiliser et de parler en leur nom.

Ce concept d'acteurs non humains ou d'actants a, par ailleurs, été développé davantage avec Latour (1994) qui a comparé les interactions simiesques et humaines. Son étude lui a permis de montrer que les humains vivent au sein d'une société qu'il appelle « compliquée », plutôt que « complexe » – terme attribué aux communautés de singes –, une société qu'ils partagent avec des acteurs non humains comme des bâtiments, des objets, des textes, des machines, qui sont d'ailleurs censés *cadrer*, c'est le terme qu'il utilise, une situation donnée. Selon Latour (2007), chaque « interaction qui dure dans le temps ou qui s'allonge dans l'espace » existe parce qu'elle est partagée avec des non humains (p. 54). Par exemple, le berger qui utilise une barrière pour contenir ses moutons pendant la nuit fait appel à « un actant à part entière qui s'ajoute dorénavant au monde social des moutons » (Latour, 2007, p. 54). Le berger utilise cette barrière pour qu'elle puisse, en quelque sorte, travailler *en son nom*, ce qui lui permet de télé-agir sur ses moutons, autrement dit, agir à distance (Cooren, 2006). Ainsi, nous vivrions dans un plenum d'agentivités (Cooren, 2006), les objets et autres entités non humaines jouant un rôle important dans nos interactions.

Par ailleurs, Brummans (2006) dénote l'importance de l'interaction lorsqu'il explique que l'École de Montréal, un mouvement de pensée et de recherche partiellement influencé par les travaux de Callon et Latour, « refuses to locate agency in a subject or object, maintaining that agency emanates in networks of interacting human and non human agents » (p. 201, cité dans Cooren, Taylor et Van Every, 2006). La carte d'un réseau de métro en est un bon exemple. Cet acteur non humain fait une différence en indiquant les lignes de métro à prendre pour se rendre à une certaine destination. Cette carte a été créée par de nombreux groupes de personnes tels des cartographes, entre autres. Pour être utilisée, elle doit, par contre, être lue, comprise et valorisée par un humain. Il est alors à la fois important de reconnaître la participation non humaine dans les actions humaines (Cooren, 2006), mais également de saisir comment le tout se déroule dans l'interaction.

Dans la majorité des cas, lorsque quelque chose ou quelqu'un est valorisé par un humain, celui-ci sera représenté, incorporé et incarné dans son discours. C'est lorsque cette incorporation a lieu que Cooren (2010) propose d'appeler ces agents/actants/acteurs des figures. Ceci nous mène à la théorie de la ventriloquie telle qu'il le propose.

4.2 La théorie de la ventriloquie

La ventriloquie, définie généralement comme la manipulation d'une marionnette par un artiste qui la fait parler en entretenant une conversation avec cette dernière, est un phénomène intéressant à étudier lorsqu'on l'applique métaphoriquement à toute interaction interpersonnelle. En effet, tout comme les ventriloques font parler leur marionnette (ou ce que les ventriloques anglophones appellent justement leur *figure*), les interactants peuvent également faire parler d'autres acteurs (humains ou non humains) dans leurs interactions. Sans utiliser des marionnettes, les individus peuvent donc faire intervenir ces figures en parlant en leur nom ou en les représentant dans leur discours. Tel était le cas de Socrate qui parlait, entre autres, au nom des lois d'Athènes dans son dialogue avec Criton (Cooren, 2010, pp. 86-87).

En s'inspirant de cette idée, on peut ainsi noter que des individus peuvent également parler *au nom* des différentes organisations, points de vue, principes, statuts, expertise, etc. qu'ils représentent. Ainsi, dans certaines circonstances, lorsque Monsieur X parle, il se peut que cela ne soit pas seulement lui qui parle en tant que personne, mais également lui en tant que médecin ou lui en tant que directeur d'hôpital, ce qui implique alors « the rights, obligations, competencies, and expertise typically associated with this identity figure/status/rank » (Cooren, 2010, p. 120). Les figures de la profession, de l'identité et de l'expertise de monsieur X sont alors incarnées dans ces interactions, d'une manière implicite ou explicite. De telles figures pourraient donc être étudiées au sein des interactions engagées par des experts en situation de gestion de crise.

Ce qui est intéressant dans l'approche de Cooren, c'est que « anything we are producing can, to some extent, retroactively affect us » (Cooren, 2010, p. 86). Si le ventriloque fait parler la marionnette, cette figure fait aussi parler le ventriloque. Ainsi, si quelqu'un fait parler la figure d'un règlement, par exemple, c'est que ce règlement est censé l'enjoindre à agir de la sorte. Autrement dit, animer une figure dans l'interaction, c'est aussi se positionner comme animé par elle. La théorie de la ventriloquie est donc pertinente dans la mesure où nous portons attention au plenum d'agentivités qui sont mis en scène pour cadrer une situation donnée, soit à toutes ces figures humaines ou non humaines qui sont censées faire ou ne pas faire de différence ou qui, comme le dit si bien Latour avec l'expression « Faire, c'est faire faire » (Latour, 1994, cité dans Cooren, 2006, p. 85), nous font faire ou ne pas faire certaines choses dans nos interactions.

Il existe, a priori, deux façons de réaliser une analyse de la ventriloquie des interactions, autrement dit, deux visions du monde ou « worldviews » (Taylor et Cooren, 2006, p. 115) afin de voir ce qui est agissant dans l'interaction. D'une part, on y retrouve l'analyse « downstream » ou en aval, c'est-à-dire, celle où l'on observe comment ce que dit ou fait le ventriloque lui fait dire des choses de manière explicite ou implicite. Pour ce type d'analyse, il faut donc observer le comportement verbal et non verbal des individus afin de voir ce que ces derniers laissent entendre dans leurs interventions. Le comportement non verbal de l'interactant, tel qu'un silence prolongé, parle et réitère possiblement la résistance que pose un individu par rapport à un sujet quelconque. Cooren (2010) précise que « producing semiotic beings (gestures, facial expressions, body positioning, words, sentences, discourses) is an intractable and unconditional aspect of communication » (p. 104). On peut ainsi réaliser cette analyse en aval afin de voir quelles figures y sont mises en scène dans les interactions.

D'autre part, il est également important de réaliser le deuxième type d'analyse simultanément. Il s'agit en effet de l'analyse « upstream » ou en amont des interactions, soit la figure qui est mise en scène comme faisant parler implicitement ou explicitement le ventriloque. Cette analyse permet d'examiner ce que les

individus eux-mêmes représentent, incarnent ou valorisent dans leurs discussions. Comme le dit Cooren (2010), « interlocutors have their positions/stances/statements while positions/stances/statements have their holders » (p. 103). L'analyse en amont représente alors ce deuxième point de vue, soit celui visant à comprendre comment la figure réussit à animer, mouvoir, mener ou faire faire quelque chose au ventriloque. Une analyse de ce type montre que ce type de ventriloquie en amont est en fait souvent mis en scène implicitement ou explicitement par les intervenants et qu'il n'y a donc pas lieu de trop spéculer sur ce qui anime réellement les participants.

Ce type d'approche peut être illustré par un extrait analysé par Cooren (2010) impliquant des représentants de Médecins sans frontières (MSF). Dans cet extrait, le directeur d'un hôpital du Nord-Kivu présente la figure de l'ethnicité dans son discours. En effet, il exige que la nouvelle infirmière qui sera recrutée par MSF au sein du centre hospitalier soit d'origine Hutu. Cette demande est mise de l'avant au nom d'un principe de représentation équitable des divers groupes ethniques. Étant donné l'historique de cette région du Congo, il est impératif pour le directeur de s'engager à respecter la représentation des groupes minoritaires au sein de son organisation. Ainsi, le directeur incarne et valorise cette figure de l'ethnicité en l'imposant au processus de recrutement, donnant ainsi du poids à sa proposition. Cette figure est donc présentée comme agissante, puisqu'elle est positionnée comme animant le directeur et le faisant parler en son nom. La figure fait donc parler le ventriloque, comme le ventriloque fait parler la figure.

Les figures d'identité telles que la nationalité, l'ethnicité et la hiérarchie sociale sont souvent mobilisées dans nos discours, comme l'a implicitement montré Philipsen (1992) dans son étude du discours des habitants du quartier de Teamsterville, à Chicago, un secteur dans lequel il a séjourné plusieurs mois pour réaliser son étude. Selon Cooren (2010), « implicitly or explicitly invoking such figures was therefore a way to express what mattered or counted for them » (p. 117). Il poursuit en disant « their invocation “across interactions” (Sanders et Fitch, 2001, p. 265) proves that they also define, in many respects, how these people see themselves and others » (p. 117).

Dans le cas de Médecins sans frontières, les représentants de MSF et le directeur de l'hôpital négocient certaines figures dans leur interaction, et semblent partager l'une d'entre elles. La figure du patient et de sa santé est convoquée implicitement, valorisée et reconnue par les deux parties (Cooren, 2010, p. 114). Par ailleurs, il est également pertinent de s'intéresser aux figures qui ne sont pas partagées par les individus en interaction. Lorsqu'il n'y a pas consensus, ces figures font alors l'objet implicite ou explicite de négociations qui servent soit à accepter cette situation sans issue ou d'en arriver à une entente. Peu importe le résultat de ces échanges, ils contribuent au cadrage de la situation.

Le dialogue que tiennent le représentant de MSF et le directeur de l'hôpital par rapport à l'urgence de sélectionner le candidat Hutu représente un bon exemple de ce type de figures qui ne font pas consensus. Dans cet extrait, le directeur de l'hôpital valorise le respect des procédures bureaucratiques, qui peuvent prendre du temps, tandis que le représentant de MSF semble avant tout animé par un souci d'efficacité et d'opérationnalité. Ces deux figures semblent donc *compter* différemment pour ces deux interlocuteurs et il s'agit donc pour eux de trouver un moyen de concilier ces deux manières différentes de cadrer la situation. Si elles ne comptaient pas, les deux acteurs n'auraient pas négocié ainsi la manière de procéder au recrutement de l'infirmier Hutu.

Alors que l'idée de cadrage, comme nous l'entendons ou « cadres » dans ce projet, renvoie au changement constant entre le « foreground » et le « background » des individus en interaction, la notion de figure renvoie, elle, aux multiples êtres qui peuvent composer ces deux plans. Les deux concepts sont donc a priori compatibles, mais la notion de figure semble ajouter à la notion de cadre une certaine concrétude dans la mesure où l'on peut faire un lien direct entre les figures mobilisées implicitement ou explicitement par les interactants et la manière dont ils font sens d'une situation. L'identification des figures invoquées implicitement ou explicitement par les interactants permettraient donc d'étudier comment évolue et s'opère, interactionnellement, le cadrage collectif d'une situation quelconque.

On peut donc penser que l'étude de ces figures en situation de gestion de crise pourrait apporter une contribution théorique et empirique à l'étude des processus de gestion de crise dans le sens où elle montrerait comment le cadrage se négocie en temps réel, suivant les figures invoquées et la manière dont elles sont conciliées ou non. Ces figures sont importantes « because it is implicitly or explicitly in their name that such and such behaviors will be justified, explained, or accounted for » (Cooren, 2010, p. 117). Elles pourraient donc nous permettre de mieux comprendre le ou les cadrage(s) d'une situation, d'un enjeu, d'une interaction et d'une relation par les interactants. L'étude du cadrage en gestion de crise pourrait ainsi s'opérer par l'identification des figures implicites et explicites mobilisées et négociées dans l'interaction. Une analyse de la ventriloquie au sein des interactions en situation de crise pourrait ainsi apporter une contribution intéressante à l'étude de ce phénomène, puisqu'elle permettrait de voir (1) ce qui semble animer les intervenants lorsqu'ils tentent de gérer et régler localement une crise, (2) quelles figures sont invoquées dans leurs discours, (3) comment ces experts réussissent ou ne réussissent pas à concilier leurs positions à travers ces figures et (4) comment ces figures influencent ou modifient le cadrage collectif des membres de l'équipe de gestion de crise.

4.3 Questions de recherche

Mes questions de recherche sont alors les suivantes :

1. Quels rôles jouent les figures dans le cadrage de membres des centres des opérations d'urgence lors d'un exercice de gestion d'urgence?
2. Qu'ajoute le concept de figure à la compréhension du cadrage des individus au sein d'équipes multidisciplinaires?

CHAPITRE 5 : MÉTHODOLOGIE

5.1 Le positionnement de recherche

La présente étude a été faite selon une approche qualitative. Cette méthode a été privilégiée, puisqu'elle permet de découvrir et de comprendre un phénomène en profondeur « from the inside » (Flick, 1999, p. 636). Cette approche permet alors d'explorer, de décrire et « to investigate little-understood phenomena » (Marshall et Rossman, 2006, p. 34) tels que le cadrage en gestion de crise.

Je me suis positionnée selon le paradigme processuel afin d'étudier, d'un point de vue épistémologique, les processus communicationnels mobilisés en interaction pour former le cadrage des membres du groupe de coordination communautaire en gestion de crise. Sous ce paradigme, l'étude de cas a été retenue afin d'obtenir une « description minutieusement détaillée » (Anadón, 2006, p. 23) de ce phénomène contemporain. Selon Merriam (1988), l'étude de cas est également une « démarche interprétative sensible au phénomène humain et à sa complexité » (Merriam, 1988 cité dans Anadón, 2006, p. 23), ce qui se prête bien au cadrage qui se forme au sein des interactions interpersonnelles. L'étude de cas de trois exercices de gestion de crise permettra également de prendre en compte le contexte « temporel, spatial et social » (Arnaud, 2007, p. 6) dans l'analyse.

5.2 Le contexte du terrain de recherche

Les exercices de simulation ont été incorporés aux exigences en matière de gestion d'urgence des municipalités ontariennes au cours de la dernière décennie. En effet, le tout a commencé lorsque Gestion des situations d'urgences Ontario (GSUO), soit une division du ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels de la province de l'Ontario, a réalisé une étude approfondie de la gestion des situations de crise dans l'ensemble de la province, à la suite de la crise du verglas de 1998 et en préparation à l'an 2000 (Hanson, R., agente à GSUO, communication personnelle, 8 octobre 2009). Avant que les résultats de cette étude ne soient divulgués, les attentats terroristes se sont produits le 11 septembre 2001 dans la ville de New York. Gestion des situations d'urgence Ontario a donc intégré

les leçons apprises à la suite de cet événement aux recommandations de l'étude des situations d'urgence en Ontario, ce qui a entraîné quelques années après la modernisation de la *Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence* (2009), anciennement la *Loi sur la gestion des situations d'urgence* (1990), ainsi que le développement du *Règlement de l'Ontario 380/04* (2004). Plutôt que d'exiger simplement que les municipalités possèdent des plans de gestions de crise, cette loi oblige dorénavant les municipalités ontariennes à maintenir un programme de gestion des urgences¹.

Au sein de ces programmes municipaux, on retrouve, entre autres, la préparation d'exercices en gestion d'urgence :

Le programme de gestion des situations d'urgence comporte (...) b) des programmes et exercices de formation à l'intention des employés municipaux et autres personnes relativement à la prestation des services nécessaires et à la marche à suivre dans le cadre d'activités d'intervention en situation d'urgence et d'opérations de rétablissement. (Loi, 2009, chap. 14, art. 4, 2.1 (2)(b))

Chaque municipalité mène des programmes et exercices de formation pour veiller à ce que ses employés et d'autres personnes soient prêts à agir conformément au plan de mesures d'urgence. (Loi, 2009, chap. 14, par. 5 (3))

Le *Règlement de l'Ontario 380/04* (2004), développé sous cette même loi, justifie également ces exercices de simulation d'urgence.

Chaque municipalité a un groupe municipal de maîtrise des situations d'urgence. (Règl. de l'Ont. 380/04, par. 12 (1)).

Le groupe mène un exercice annuel de simulation d'une situation d'urgence en vue d'évaluer le plan d'intervention en situation d'urgence de la municipalité et ses propres marches à suivre. (Règl. de l'Ont. 380/04, par. 12 (6)).

Ainsi, chaque municipalité en Ontario doit organiser un exercice de simulation de crise par année, selon la norme établie par la province. Ces exercices ont été intégrés

¹ Puisque le ministère de la Gestion des situations d'urgences Ontario ne distingue pas les termes de « crises » et de « situations d'urgence » (Hanson, R., agente à GSUO, communication personnelle, 17 mai 2010), nous les traiterons désormais comme synonymes.

aux programmes municipaux de gestion de situations d'urgence et ainsi à la loi et au règlement de l'Ontario, entre autres, pour donner l'occasion aux intervenants en gestion de crise qui proviennent de diverses organisations et agences de collaborer, d'interagir et de travailler ensemble au moins une fois avant que ne survienne une véritable crise (Hanson, R., agente à GSUO, communication personnelle, 8 octobre 2009). Les programmes de gestion de situations d'urgence sont censés mieux préparer les municipalités à protéger leurs citoyens et à répondre à ce type de situations. La *Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence* (2009) et le *Règlement de l'Ontario 380/04* (2004) assurent que la province de l'Ontario demeure compétente en gestion de crise et maintienne un minimum équivalent à ceux d'autres grandes juridictions provinciales ou d'états en Amérique du Nord (Hanson, R., agente à GSUO, communication personnelle, 8 octobre 2009).

5.3 Le terrain de recherche

L'entrée sur le terrain a été facilitée grâce à Madame Suzanne Carrier, représentante de Gestion des situations d'urgence Ontario (GSUO), qui m'a invitée à la suivre au sein de trois municipalités ontariennes. Elle m'a servi d'intermédiaire auprès de ces communautés, se chargeant d'obtenir l'approbation verbale de chacun des coordonnateurs communautaires de gestion des situations d'urgence afin que j'assiste à leur exercice annuel. Ma collecte de données a eu lieu dans le cadre de ces trois exercices de gestion d'urgence durant lesquels j'ai pu examiner les équipes de coordination communautaire en train d'interagir *in vivo* pour gérer la crise.

Ces trois exercices, d'une durée de deux heures et quarante minutes (2 h 40), d'une heure et cinquante-neuf minutes (1 h 59) et de deux heures et trois minutes (2 h 03) respectivement, m'ont permis de collecter des données assez riches d'interaction de membres d'équipes de gestion de crise.

5.4 Les outils de collecte de données

L'observation a été mobilisée comme technique de collecte de données. L'observation non-participante (Britten et Fisher, 1993) est une méthode de collecte de données qui permet de capter en personne ou par l'entremise de technologies les comportements et les conversations des acteurs dans une situation donnée, sans

toutefois intervenir dans les échanges des individus. Chanlat (2005) désigne cette méthode sous le nom d'observation participante périphérique puisque, comme le soulève Arnaud (2007), le « chercheur rend public son rôle d'observateur et erre librement au sein de l'organisation sans formellement prendre part aux activités du groupe » (p. 12). Ainsi, malgré ma présence, je suis restée en retrait du mouvement conversationnel.

Ma collecte de données a été faite via l'enregistrement vidéo et audio des exercices, instruments de saisie de données acceptés au préalable oralement par les autorités municipales, ainsi que par écrit, par l'entremise de formulaires de consentement signés par tous les participants de l'exercice. Cette méthode de collecte de données m'a permis de mieux étudier la mobilisation implicite et explicite des figures mises en scène dans le discours des individus et ainsi de mieux comprendre le cadrage que ces figures offrent de la situation. Malgré les nombreux avantages de cette méthode de collecte de données, elle comportait quelques limites, notamment l'abondance des données recueillies, qui a complexifié l'analyse des données. De plus, les résultats obtenus par cette méthode de collecte de données pourraient être considérés comme difficilement reproductibles. Il est, en effet, impossible de confirmer que les acteurs réagiraient de la même façon et proposeraient les mêmes arguments s'ils avaient à gérer une situation de crise semblable. Enfin, une dernière limite à souligner est que les sujets eux-mêmes ont possiblement été influencés par ma présence et par la présence de la caméra vidéo, ce qui a peut-être eu des répercussions sur le comportement, les propos et les réactions de ces individus.

5.5 La sélection et la description des participants

Les participants à cette recherche sont les membres du groupe de coordination communautaire de chaque municipalité. Il s'agit, en l'occurrence, d'un échantillon d'une quinzaine d'hommes et de femmes ($n =$ environ 15) par exercice qui étaient présents aux différents centres des opérations d'urgence lors de leur exercice annuel. Aucun recrutement n'a eu lieu, étant donné que les membres devaient se présenter au centre des opérations d'urgence pour participer à l'exercice.

Lorsque le représentant municipal était absent, il était remplacé par son délégué. Ces sujets participants occupaient différents postes au sein de la municipalité tels que le maire, le directeur général, le secrétaire municipal, le représentant des communications, le directeur des travaux publics, le coordonnateur de la gestion des situations d'urgence, le chef des pompiers, le représentant du Bureau de santé, le chef de police, le chef ambulancier et le représentant des services sociaux. Tous ces hommes et ces femmes étaient donc des experts dans leur domaine et ont été invités à participer à l'exercice en tant que représentants de leur fonction actuelle ou de leur département en particulier.

Si l'on reprend brièvement la littérature des équipes interdisciplinaires telle que présentée à la section 2.3, cette étude met donc en valeur l'hétérogénéité de l'équipe, comme le conçoit le principe de la « functional assignment diversity » (Bunderson et Sutcliffe, 2002). Il s'agissait donc d'équipes composées de membres possédant des fonctions présentes variées. Par contre, les antécédents professionnels de chaque intervenant n'étaient pas connus, et ce, même si les intervenants peuvent certainement incorporer leurs vécus dans leurs discussions au sein du groupe et peuvent également mieux s'identifier aux autres experts grâce à leurs expériences variées. J'ai donc envisagé ces équipes de gestion de crise uniquement comme des équipes interdisciplinaires à cause de la diversité fonctionnelle de leur affection présente, voire leur « functional assignment diversity » (Bunderson et Sutcliffe, 2002).

Tel que spécifié plus haut, j'ai obtenu l'approbation par écrit – par l'entremise d'un formulaire de consentement – de tous les membres de ces équipes interdisciplinaires avant le début de chaque exercice (voir l'annexe 1 pour un exemplaire du formulaire de consentement utilisé). Ces formulaires m'ont permis d'obtenir les données quantitatives suivantes :

Un total de 14 personnes, soit 10 hommes et 4 femmes, ont participé au premier exercice de gestion de crise. 71 % d'entre eux ont accepté que les données

recueillies soient utilisées pour des recherches futures tandis que 29 % n'ont pas répondu à la question.

Lors du deuxième exercice, 21 membres du groupe de coordination communautaire étaient présents, dont 14 hommes et 7 femmes. 76 % des participants ont indiqué leur approbation par rapport à la réutilisation des données pour des projets de recherche subséquents; 2 participants ont refusé catégoriquement, tandis que 3 participants n'ont fourni aucune réponse.

Enfin, dans le cadre du dernier exercice, 10 personnes ont participé à l'exercice dont 9 hommes et une femme, sans compter la présence de la représentante provinciale. De ces 10 personnes, une personne a refusé que les données soient réutilisées, deux personnes n'ont pas répondu à la question, tandis que la majorité (70 %) a accepté de permettre d'avancer les recherches dans ce domaine en réutilisant les données.

En résumé, 45 personnes (n=45) ont participé à mon étude et 73 % ont accepté que les données soient réutilisées. Par contre, il est important de considérer le taux de non réponse ainsi que le taux de refus des participants, qui indique malheureusement que ces données ne pourront pas être réutilisées pour poursuivre des recherches portant sur le cadrage, les équipes interdisciplinaires et/ou la gestion de crise.

5.6 La transcription

Ma collecte de données a été suivie de la transcription de tous les enregistrements vidéo et audio des trois exercices de gestion d'urgence sur un support informatisé de traitement de texte, pour finir avec un total de 211 pages de transcription. Je me suis basée sur les différents symboles du système de notation (ex. les pauses (.), les chevauchements [, etc.) (Poland, 2002) afin de reproduire aussi fidèlement que possible les propos des membres des équipes de gestion de crise.

5.7 Les considérations éthiques

Dans le but de respecter les règles d'éthique en recherche, j'ai obtenu l'approbation par écrit du Comité d'éthique de la recherche de la Faculté des arts et des sciences de l'Université de Montréal, qui a confirmé que mon projet de recherche respectait la *Politique sur la recherche avec des êtres humains* (Université de Montréal, 2008). Le comité m'a alors octroyé le certificat d'éthique nécessaire.

Tout au long de mon étude, je me suis astreinte à respecter ces considérations éthiques et à garantir la confidentialité absolue des données, ainsi que l'anonymat total des participants. En effet, toute information est demeurée confidentielle. Seuls les membres du Groupe de recherche Langage, organisation et gouvernance (LOG), mon directeur de recherche ainsi que moi-même ont eu accès aux données. Les vidéos n'ont servi qu'à des fins de recherche, visant à mieux comprendre le rôle que jouent les figures mobilisées par les participants au sein du cadrage collectif d'une gestion de crise simulée au niveau municipal.

J'ai assuré l'anonymat absolu des participants en appliquant différentes mesures dans mes transcriptions. Toutes les informations susceptibles d'identifier les participants à l'étude, les auteurs des propos rapportés ou les personnes auxquelles il est fait référence dans ces propos ont été ou bien retirées ou bien modifiées de manière à assurer la confidentialité des données nominatives. Les noms de la ville et des sujets sont demeurés strictement confidentiels et n'ont été transmis à aucun individu ou organisme. Aucune information ne devrait permettre de retracer les participants de cette étude. L'anonymat des sujets a donc été totalement garanti.

5.8 La description des trois exercices et des extraits sélectionnés

5.8.1 Ville no.1

Le premier exercice de gestion de crise auquel j'ai assisté est intéressant puisqu'il s'apparente plutôt à un scénario qu'à un exercice de simulation, selon la description de Kleiboer (1997). En effet, tous les membres du groupe de coordination communautaire étaient présents autour de la table et expliquaient un à la fois les actions qu'ils poseraient au sein de leur département ou de leur division municipale respective si la crise de la grippe du H1N1 advenait à éclater en réalité.

L'organisateur de l'exercice de gestion d'urgence agissait alors à titre d'animateur de la séance pour diriger les propos vers différentes questions comme le taux d'absentéisme pendant la crise, les services et programmes offerts par la municipalité en temps de crise, la réussite du groupe de coordination communautaire malgré l'absence ou l'indisponibilité de certaines personnes clés. Après deux heures de discussion, la représentante du Bureau de santé s'est enfin jointe au groupe au centre des opérations d'urgence pour participer à la fin de l'exercice. Celle-ci, qui venait d'assister à une autre réunion et qui arrivait alors en retard à l'exercice, représentait l'organisation responsable de gérer cette vraie crise du H1N1 dans le comté. Elle représentait également l'experte du domaine de la santé au sein du groupe de gestion de crise et possédait d'ailleurs les informations ou nouvelles les plus récentes sur le statut de la grippe du H1N1 dans la municipalité.

J'ai remarqué alors un changement complet de registre au centre des opérations d'urgence. Les membres ne semblaient plus interagir sous un mode proactif au travers duquel ils discutaient des actions qu'ils poseraient si telle situation se produisait. Au contraire, ils ont pris la crise du H1N1 « au sérieux », délaissant la dimension « exercice » de cette réunion, la transformant en une vraie rencontre de l'équipe de gestion de crise se préparant à gérer cette éventualité.

Soudainement, la discussion est devenue plus dynamique. Les participants se posaient de « vraies questions » et semblaient tous animés par la crise du H1N1 qui menaçait potentiellement cette municipalité en octobre 2009. L'extrait de cet exercice de gestion de crise a alors été sélectionné durant ces discussions dynamiques mettant en scène la représentante du Bureau de santé et quelques-uns de ces interlocuteurs, membres de l'équipe de gestion de crise. L'extrait en particulier ainsi que l'analyse interactionnelle de cet extrait sont disponibles à la section 6.5 de ce mémoire. J'explique dans la section 5.9 la démarche et les critères qui m'ont amené à sélectionner cet extrait en particulier.

5.8.2 Ville no.2

Le deuxième exercice de gestion de crise, qui a eu lieu dans une autre municipalité ontarienne, est un exercice typique de simulation. Un des objectifs de cet exercice, entre autres, était de mettre à l'épreuve le système d'appel ou d'alerte

qui est utilisé par le répartiteur pour communiquer un à la fois avec tous les membres du groupe de coordination communautaire afin de les informer de la crise et de leur demander de se rassembler au centre des opérations d'urgence pour la gérer. L'exercice se déroulait donc comme s'il s'agissait d'une crise en temps réel, étant donné que les participants devaient se présenter au centre des opérations d'urgence le plus rapidement possible après avoir reçu l'appel du répartiteur. Les individus se doutaient qu'ils allaient bientôt participer à un exercice de gestion d'urgence; par contre, personne ne possédait d'information sur l'exercice ou sur la situation de crise à gérer.

L'arrivée des différents membres de l'équipe de gestion de crise au centre des opérations d'urgence a ainsi duré près d'une heure. Toutefois, tout comme pour les vraies situations de crise, le groupe de coordination communautaire se devait d'entamer la discussion sur la gestion de cette crise malgré l'absence de certains «joueurs». J'ai pu donc examiner comment ils mettaient à jour les nouveaux arrivants au centre des opérations d'urgence et comment ils prenaient en compte les différents points de vue proposés.

L'exercice de gestion d'urgence comme tel portait sur une fuite de gaz sur la rue principale de la ville no.2. J'ai donc pu observer comment les membres de cette équipe interdisciplinaire discutaient des différents éléments touchant à cette crise : les dangers de la fuite, l'évacuation du village, les centres d'hébergement, le rôle des médias, etc. L'analyse interactionnelle de deux extraits de cette gestion de crise se retrouvent aux sections 6.1 et 6.3. Comme pour l'extrait précédent, la démarche de sélection des extraits est expliquée à la section 5.9.

5.8.3 Ville no.3

Le dernier exercice de gestion de crise étudié s'est déroulé dans un petit village ontarien. Ceci explique non seulement pourquoi cette municipalité ne possède qu'une petite équipe de gestion de crise, composée d'une dizaine de personnes, mais également l'arrivée rapide de tous les membres de l'équipe de gestion de crise au centre des opérations d'urgence. En effet, tous les membres étaient présents au centre dans l'espace d'une vingtaine de minutes. On note aussi une bonne dynamique de groupe entre les membres dès le début de l'exercice annuel.

Puisque l'organisateur de cet exercice d'urgence a également participé à la planification du scénario au sein de la deuxième municipalité, ces deux exercices ont été très similaires. En effet, le scénario était presque le même. Les membres de l'équipe de gestion de crise avaient à faire face à une fuite de gaz. Ils communiquaient alors avec un expert sur le terrain pour obtenir de plus amples renseignements sur la situation. Enfin, ils déterminaient les actions à poser pour gérer la crise.

Deux extraits pertinents de cet exercice de gestion de crise ont également été sélectionnés (voir le processus de sélection à la section 5.9). Le premier extrait dont l'analyse figure à la section 6.2 examine le groupe alors qu'il est à la recherche d'informations pour mieux comprendre la situation et ainsi mieux gérer la crise. Le deuxième extrait, disponible à la section 6.5, montre des échanges entre les membres qui tentent de se mettre d'accord sur le cadre de la situation. J'expliquerai également comment j'ai été amenée à sélectionner ces deux extraits.

5.9 L'analyse des données

Tel qu'expliqué précédemment, l'analyse de données représentait un défi d'envergure à cause de l'abondance des données obtenues lors de l'observation des trois exercices de gestion de crise. Ainsi, en guise de transparence, je décrirai toutes les étapes entreprises pour aboutir au type d'analyse privilégié.

En premier lieu, j'ai procédé à une analyse thématique de chaque exercice. Cette analyse consistait à « procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus » (Paillé et Mucchielli, 2003, p. 124). Ainsi, je cherchais à discerner quels thèmes étaient abordés par les participants, à quoi les membres de l'équipe de gestion de crise faisaient référence et à quelle fréquence ces thèmes apparaissaient dans l'exercice en question. J'ai également identifié les passages durant lesquels ces différents thèmes étaient abordés. Par exemple, une référence au thème du plan d'urgence, thème qui s'est répété 34 fois pendant l'exercice de la ville no.3, se retrouve aux lignes 2609 à 2611.

Cette analyse thématique a donné les résultats suivants : 21 thèmes ont été répertoriés dans l'exercice de la ville no.1, 19 thèmes dans l'exercice de la ville no.2 et 19 thèmes dans l'exercice de la ville no.3. À la suite de cette analyse initiale, j'ai entrepris une analyse comparative afin d'obtenir un aperçu global des thèmes qui ont été classés au sein des trois exercices. (Voir l'annexe 2 pour les résultats de cette analyse comparative.)

Malgré les efforts déployés pour catégoriser le contenu des exercices, chaque thème n'avait pas été clairement défini. Quelle était la différence entre les thèmes de la communication externe et de l'information? Dans ce cas-ci, la communication externe faisait référence à l'information distribuée au public tandis que le thème de l'information faisait plutôt référence aux données ou au contenu que possédait le groupe de coordination communautaire pour bien gérer la crise. Le thème de l'information pouvait-il alors être considéré comme équivalent au thème de la communication interne? Pas tout à fait, puisque ce dernier thème faisait référence uniquement à l'information distribuée aux employés municipaux et non aux membres du groupe de coordination communautaire, même s'ils étaient eux aussi employés de la ville. Ensuite, quelle était la différence entre les thèmes Appels et Fan-out/Liste d'appels? La catégorie d'appels renvoyait aux appels qui devaient être faits pendant la gestion de crise, tels que changer le message de la boîte vocale pour informer la population ou téléphoner à quelqu'un afin d'obtenir de plus amples renseignements. Le thème Fan-out/Liste d'appels faisait seulement référence aux appels faits par le répartiteur pour communiquer avec les membres de l'équipe de gestion de crise. Par contre, ce dernier thème semblait alors chevaucher celui de l'information. Ainsi, bien que l'analyse thématique et l'analyse comparative des thèmes m'aient permis de me familiariser avec les données et de réfléchir un peu plus aux figures qui contribuaient au cadrage en gestion de crise, l'opérationnalisation de chaque thème nécessitait davantage de rigueur scientifique.

Laissant les thèmes de côté, je me suis alors attardée à la relecture de toutes les transcriptions afin d'identifier des extraits pertinents. J'étais à la recherche de passages dans lesquels on observait qu'il y avait quelque chose qui se construisait

collectivement et qui se négociait dans l'interaction entre les individus. Je cherchais donc des désaccords, des malentendus, des échanges intéressants entre les intervenants. Je cherchais des passages où l'on voyait une certaine influence des propos d'un acteur vis-à-vis d'un autre, ou bien une inter-influence des acteurs. Je cherchais des extraits dans lesquels les membres de l'équipe de gestion de crise collaboraient et semblaient former un cadrage collectif. Tout en considérant les figures et le cadrage des individus, j'ai alors sélectionné trente-cinq (35) extraits à partir des trois exercices de gestion de crise qui répondaient aux critères suivants :

1. Dialogue entre deux personnes et plus;
2. Discussion autour d'un des thèmes répertoriés précédemment;
3. Alignement ou dissonance entre les individus en interaction;
4. Présence de certaines figures.

Le deuxième examen de ces extraits m'a permis de les regrouper dans six catégories qui, à ce moment-ci de mon analyse, semblaient décrire différentes manières de négocier le cadrage. Ces catégories se retrouvent dans le schéma suivant :

M Manque d'information	
Q Quête d'information	
+ En accord	- En désaccord
∞ Co-cadrage	∅ Impasse

Figure 1 : Schéma général des négociations de cadrage

L'intention de comparer les extraits sous chaque catégorie afin de comprendre comment le cadrage se produisait dans chaque type de situation pouvait a priori sembler bonne. Par contre, je me retrouvais encore une fois perdue dans l'abondance de mes données. J'ai alors repassé à travers ces trente-cinq extraits pour aboutir à neuf extraits pertinents, que j'ai classés sous deux catégories : les situations non conflictuelles et les situations conflictuelles. Les extraits sous la catégorie de situations non conflictuelles respectaient les critères suivants :

1. Dialogue entre deux personnes et plus;
2. Mise en scène d'éléments représentatifs d'une gestion de crise, tels que des éléments mis en valeur dans les analyses thématique et comparative précédentes;
3. Alignement entre les individus ou chevauchement de leurs trajectoires;
4. Construction entre les acteurs : On suggère de nouvelles idées, les idées sont acceptées par les autres, etc.
5. Progression dans le raisonnement du groupe;
6. Mobilisation de certaines figures qui font la différence;
7. Décisions prises collectivement.

Tous les extraits des situations dites plutôt conflictuelles répondaient aux critères suivants :

1. Dialogue entre deux personnes et plus;
2. Présence d'une remise en question;
3. Aucune résolution présentée;
4. Confrontation et incompatibilité de deux trajectoires/priorités/préoccupations ou plus;
5. Cadrage de la situation basé sur cette incompatibilité;

L'analyse de conversation (Sacks, Schegloff et Jefferson, 1974) qui est « fondée sur le repérage de régularités et de récurrences dans la construction collaborative et ordonnée des échanges langagiers produits en situation » (Arnaud, 2007, p. 18) a ensuite été mobilisée. Cette analyse des individus en interaction servait donc à dégager « the methods and resources used by interactants to perform their social actions » (Cooren, 2004, p. 531), tels que le positionnement, l'alignement et la dissociation des acteurs, l'invocation de certains aspects contextuels, aspects que j'ai rebaptisés, en lien avec mon cadre théorique, « figures explicites ou implicites ». Cette méthode d'analyse a été mise en pratique individuellement ainsi qu'en groupe pour analyser les extraits de ces deux types de situations.

Lors d'une des séances d'analyse en groupe où deux professeurs ainsi que six étudiants de maîtrise et de doctorat participaient à l'analyse interactionnelle d'un extrait de situation conflictuelle, on m'a fait comprendre que l'extrait en question ne représentait pas une situation conflictuelle comme l'envisage Lewicki, Saunders et Minton (2001). En effet, selon ces auteurs qui citent le *Webster's New Collegiate Dictionary* dans leur article, le conflit serait la perception d'une incompatibilité, voire « a perceived divergence of interest, or a belief that the parties' current aspirations cannot be achieved simultaneously » ou une « interaction of interdependent people who perceived incompatible goals and interference from each other in achieving these goals » (Lewicki, Saunders et Minton, 2001, p. 12). L'extrait en question représentait donc, selon moi, une situation conflictuelle. Néanmoins, les spécialistes en conflit au sein du groupe d'analyse m'ont informée que l'extrait choisi mettait plutôt en scène un moment de prévention de conflit qu'un conflit comme tel.

Ce moment déterminant dans mon analyse de données m'a fait comprendre que j'étais moi-même victime de mon cadrage personnel. Je tenais fortement à faire correspondre mes données à différentes catégories (les thèmes, les six catégories initiales, les situations conflictuelles et non conflictuelles), afin de faire sens de leur abondance. J'essayais d'utiliser une approche quasi déductive pour analyser le contenu des interactions, alors que la délimitation de ces catégories tendait à me faire perdre la dimension dynamique des processus que j'essayais d'analyser. Je me retrouvais donc attachée, contre mon propre gré, à ce cadre qui m'empêchait moi-même de voir réellement ce qui se passait dans les interactions.

J'ai enfin compris que je devais mobiliser une approche plutôt inductive d'analyse interactionnelle. Je devais partir des données pour effectuer l'analyse et non débiter avec des catégories préétablies. Le rejet de mon cadre de référence personnel m'a permis enfin de procéder à l'analyse minutieuse de cinq extraits parmi ces neuf extraits finaux. Les cinq extraits retenus me paraissaient les plus pertinents dans la mesure où l'on sentait vraiment que quelque chose se passait au niveau de l'animation et de la négociation de figures. On dénote également une certaine

progression dans les discussions, malgré le fait que les intervenants puissent ne pas toujours être d'accord avec le point de vue des autres. Les quatre extraits éliminés me paraissaient donc moins intéressants et semblaient aussi répéter, en quelque sorte, le contenu qui était déjà présent dans les cinq extraits sélectionnés.

En somme, j'ai dû faire du recadrage en étudiant le cadrage. J'ai également dû mettre en pratique le processus de figuration, tel que décrit par Cooren (2010), puisqu'il m'a fallu faire agir des figures en examinant mes données. J'ai dû choisir et sélectionner ce qui comptait dans mes données, ce qui me paraissait pertinent. J'ai dû établir des critères de sélection qui affectaient, en bout de ligne, mon cadrage et ma compréhension de la situation, ainsi que mon cadrage analytique. L'analyse des cinq extraits sélectionnés est présentée au chapitre suivant.

CHAPITRE 6 : ANALYSE INTERACTIONNELLE

Le présent chapitre est divisé en cinq parties. Chaque section est composée de la transcription de l'extrait sélectionné suivie de l'analyse ventriloquale des interactions dans cet extrait ainsi que d'une brève discussion résumant les résultats de l'analyse en question. Pour effectuer l'analyse en profondeur de chaque extrait, j'ai examiné minutieusement chaque ligne de l'extrait afin de voir ce qui était communiqué, discuté et négocié dans l'interaction des individus. J'ai utilisé autant l'analyse en aval que l'analyse en amont de la ventriloquie. J'ai donc examiné ce qui était dit de manière explicite et implicite de la part du ventriloque et de sa figure. J'ai porté une attention particulière à ce que les individus représentaient, valorisaient et incarnaient dans leur discours dans le but de mieux comprendre la manière dont ces figures jouaient un rôle dans le cadrage en gestion de crise.

6.1 Premier extrait et discussion

Ville no.2 – lignes 1044 à 1095

- 1044 Lynda : Est-ce qu'il y a quelqu'un qui a un commentaire là-dessus?
1045
- 1046 Chef de police: Moi c'est par rapport à l'évacuation. Si on passe pas à
1047 l'évacuation, est-ce qu'il y a un danger (.) possible? Plus tard? Est-ce qu'il y
1048 a un feu ou de quoi? Ou ça vaut pas la peine de le faire tout de suite, si c'est
1049 fait.
1050
- 1051 Lynda : Ben présentement, euh:: Gaz de la ville no.4 suggère de faire un
1052 évacuation. Alors pour- T'avais un commentaire?
1053
- 1054 Madame du Bureau de santé : Face à l'évacuation, hum::, moi ça serait de
1055 savoir si on a des centres d'hébergement à mettre sur pied, et compte tenu
1056 que on a l'activité d'influenza A avec la possibilité du H1N1. (.) Alors ça, il
1057 va falloir avoir un centre en quelque part, quant à moi, de savoir pour pas
1058 qu'on met, mêle les gens malades avec les gens. Mais il va falloir savoir, et
1059 ça je décide pas là, mais combien qu'on a de maisons si on passe à
1060 l'évacuation. Parce que si on a des gens malades, on peut pas les placer dans
1061 les mêmes centres d'hébergement que (.) ceux qui sont en santé. Et ça c'est
1062 la réalité là. C'est pas des farces là.
1063
- 1064 Lynda : Non, non. Tu travailles pour le Bureau de santé.

- 1065
 1066 Madame du Bureau de santé : ((rire)) Ça c'est ce qu'on vit chez nous
 1067 présentement. D'accord? Présentement, à (.) la ville no.4, on n'en a pas de
 1068 flambée (.) dans les écoles, mais au moment où je vous parle présentement.
 1069 (.) Ça ne veut pas dire que demain matin ça ne sera pas l'autre réalité. Alors
 1070 c'est-c'est là où je me dis dans une perspective d'évacuation, donc je
 1071 voudrais savoir, bon ben si on cogne à la porte des gens, est-ce qu'ils sont
 1072 malades? S'ils ne sont pas malades, c'est pas trop un problème. Mais s'ils
 1073 sont malades, euh:: j'attends des téléphones pour savoir quelle est la
 1074 meilleure- J'ai l'impression qu'il va falloir avoir quasiment deux centres à
 1075 quelq' part si on passe à l'action vers une évacuation.
 1076
 1077 Chef de police : Mais là le gaz se propage sous terre (.) right?
 1078
 1079 Lynda : Des deux façons.
 1080
 1081 Chef de police : Pis si, si:: y a un étincelle là (.) tout saute. Les maisons, tout
 1082 le monde.
 1083
 1084 Chef de pompiers : Pour l'évacuation, c'est ça là. [Les gens embarquent dans
 1085 leur char pis-
 1086
 1087 Chef de police : [Est-ce qu'on pense à, est-
 1088 ce qu'on pense à H1N1 ou est-ce qu'on pense le monde se faire torcher,
 1089 torch, light the torch. Quant à moi là, c'est, the choice is clear là.
 1090
 1091 Directeur général : Je sais qu'il y a pas trop, il y a pas trop de résidences là.
 1092 C'est des commerces. [Donc c'est rapide à évacuer.
 1093
 1094 Lynda : [Je pense que les centres d'évacuation seraient peut-
 1095 être pas nécessaires à ce moment-ci↑

À la ligne 1044, Lynda, l'organisatrice de l'exercice d'urgence, donne la parole aux membres du groupe de coordination communautaire afin qu'ils puissent commenter sur le sujet. Le chef de police prend la parole, mais ne fournit pas explicitement de commentaires, s'interrogeant plutôt à haute voix sur la situation : « Est-ce qu'il y a un danger (.) possible? Plus tard? Est-ce qu'il y a un feu ou de quoi? » (lignes 1047-1048). Ces quelques questions, qui sont censées marquer une certaine inquiétude du policier par rapport à la situation, mettent surtout en scène des éléments à considérer dans cette situation. Le danger, l'explosion et le feu sont ainsi trois préoccupations ou *figures* importantes que le policier met de l'avant et présente

comme des problèmes éventuels possibles. Le chef de police qui, par la nature de son métier, doit se préoccuper de la sécurité des citoyens, est a priori préoccupé ou animé par de telles figures qui risquent d'entraver ou d'influencer ses fonctions policières. On peut donc penser qu'il pose ces questions non seulement dans le but d'obtenir de plus amples renseignements par rapport à la situation, mais aussi pour insister sur ce qui, a priori, doit *compter* dans de pareilles circonstances. Autrement dit, certaines figures comptent (pour lui) dans une telle situation alors que d'autres comptent moins et ses questions permettent de mettre en scène celles qui, pour lui, importent et définissent la situation.

La quête d'informations du policier est prise en compte par Lynda, qui y répond en fournissant de plus amples renseignements sur la situation en cours, en expliquant de façon factuelle au chef de police ce qui est recommandé par la compagnie de gaz. On notera ici que Lynda se présente comme une sorte de porte-parole ou « ventriloque » de la compagnie en reproduisant leur recommandation de procéder à l'évacuation. Elle se positionne donc comme une personne qui n'impose pas son point de vue dans sa réplique, mais qui offre aux membres de l'équipe de gestion de crise les faits d'une situation, situation qui, comme on le sait, a été cependant inventée de toute pièce pour les besoins de l'exercice.

Elle est sur le point de donner plus de détails avec un « Alors pour- » (ligne 1052), lorsqu'elle s'interrompt en voyant la main levée de la représentante du Bureau de santé. Comme animatrice de l'exercice, elle lui octroie donc le droit de faire un commentaire.

On remarque que la représentante du Bureau de santé amorce son tour de parole d'une manière semblable à celui du chef de police à la ligne 1054. Elle réutilise consciemment ou non le même type de formulation, cette fois-ci en utilisant des questions indirectes. À son tour, la représentante du Bureau de santé semble donc en quête d'informations : « moi ça serait de savoir » (lignes 1054-1055). Son discours met en scène trois *figures* qui pourront possiblement affecter ses fonctions et responsabilités professionnelles lors de cette crise. Ces figures sont les centres

d'hébergement, l'influenza A et le risque de pandémie du H1N1. Elle reprend alors ces trois préoccupations des lignes 1055 à 1060. En premier lieu, elle commence avec l'idée de centre d'hébergement. Prenant pour acquis qu'« il va falloir avoir un centre en quelque part » (lignes 1056-1057), chose qu'elle ne faisait pas dans la première partie de son intervention, dans la mesure où elle se demandait à haute voix s'il allait y avoir des centres d'hébergement, elle tire les conclusions d'une telle situation en mettant de l'avant ce qui compte *pour elle*. On note, en effet, l'utilisation du « quant à moi » (ligne 1057), marquant sans doute le caractère relatif de ce qui lui importe. En effet, comme le policier n'a pas fait référence à ces composantes de la situation dans son intervention précédente, la représentante du Bureau de santé marque, avec ce « quant à moi » (ligne 1057), la possibilité que ce qui compte pour elle ne puisse pas nécessairement compter pour les autres.

Elle poursuit en reprenant l'idée « de savoir » (ligne 1057), ce qui marque à nouveau son désir d'obtenir de plus amples renseignements, mais cette fois-ci pour savoir qui est malade et qui ne l'est pas. On voit ainsi comment elle présente un premier lien entre deux figures : « pour pas qu'on met, mêle les gens malades avec les gens » (lignes 1057-1058). Autrement dit, c'est à une sorte de raisonnement en direct auquel on assiste : S'il y a des centres d'hébergements (prémisse 1) et s'il y a des gens atteints du virus H1N1 (prémisse 2), alors il va falloir séparer les personnes malades des personnes saines, et ce, au nom de la santé de la population dans son ensemble. On voit donc à travers ce tour de parole comment la représentante du Bureau de santé marque implicitement son attachement à la fois professionnel et institutionnel à ce qui est censé définir la raison d'être de sa profession et de son institution : la santé de la population.

Elle répète qu'elle est à la recherche d'informations « mais il va falloir savoir » (ligne 1058) et que dans cette situation, il est important d'obtenir les réponses à ses questions. Elle poursuit en disant « et ça je décide pas là » (lignes 1058-1059) suivi d'un « mais combien qu'on a de maisons si on passe à l'évacuation » (lignes 1059-1060). Ce qui est intéressant ici, c'est qu'elle met de

l'avant, par son commentaire aux lignes 1058-1059, les limites de son expertise dans la mesure où ce sont a priori les policiers ou les pompiers qui sont censés savoir combien de maisons doivent être évacuées. On voit donc ici un travail de sa part pour à la fois marquer ce qui compte pour elle de par son expertise, mais aussi pour respecter le champ d'expertise des autres, autrement dit, ce qui compte pour les autres intervenants autour de la table et ce sur quoi ils doivent et peuvent intervenir.

Ensuite, la représentante reprend son champ d'expertise de la santé pour affirmer que, lors de l'évacuation, il est important de considérer que « si on a des gens malades, on peut pas les placer dans les mêmes centres d'hébergement que (.) ceux qui sont en santé. Et ça c'est la réalité là. C'est pas des farces là » (lignes 1060-1062). En appuyant ce raisonnement d'un « Et ça c'est la réalité là » (lignes 1061-1062), on voit donc comment elle semble vouloir convaincre ses interlocuteurs du point de vue qu'elle avance. D'une certaine manière, c'est comme si elle nous disait, « C'est certes mon point de vue en tant que représentante de la santé, mais c'est aussi, et surtout, la réalité à laquelle nous sommes confrontés ».

L'invocation de la figure de la réalité opère donc un changement de mode, c'est-à-dire qu'on passe du mode plutôt hypothétique et abstrait des points de vue présents autour de la table, au mode beaucoup plus concret de la réalité que ces points de vue tentent de saisir. Ainsi, la « réalité » est mise de l'avant afin de faire parler les « faits », soit ce qui est censé exister au delà de tout point de vue. Tout se passe donc comme si la représentante du Bureau de santé se positionnait comme parlant au nom d'une certaine réalité, une réalité dont ses interlocuteurs ne pourraient a priori ne pas être conscients. En effet, parler de réalité ici laisse entendre qu'il faut bel et bien les en convaincre et qu'une telle réalité n'est pas prise pour acquise par les autres intervenants. La réalité devient ainsi une figure d'autorité pour elle. Elle invoque cette autorité dans la mise en scène qu'elle établit.

Ceci se confirme par la fin de son premier tour de parole lorsqu'elle dit « c'est pas des farces » (ligne 1062). Ainsi, bien que ce qu'elle avance puisse a priori passer pour secondaire par rapport aux préoccupations du chef de police, telles des

blagues ou des propos sans importance, c'est tout le contraire à ses yeux. On la voit donc de nouveau faire un travail interactionnel pour mettre de l'avant le caractère non seulement réel, mais aussi sérieux des propos et figures qu'elle met de l'avant, marquant indirectement le caractère contentieux de sa position. En effet, si l'on précise que ce que l'on dépeint est réel et sérieux, c'est logiquement qu'on présuppose qu'un tel sérieux et qu'une telle réalité ne sont pas pris pour acquis par les autres intervenants. Elle tente donc de défendre sa position, de défendre son point de vue.

À la ligne 1064, on voit Lynda s'aligner avec les propos de la représentante du Bureau de santé. Elle confirme rapidement avec son court « Non, non » (ligne 1064) qu'il ne s'agit pas de farces et qu'effectivement elle doit savoir de quoi elle parle puisque, elle le rappelle, celle-ci travaille au bureau de la santé publique. L'intervention de Lynda donne donc implicitement *du poids* aux arguments présentés précédemment, non seulement du fait de cet alignement, mais aussi par le rappel à tous du statut de l'intervenante. Lynda accepte et confirme que la dame du Bureau de santé possède une certaine expertise, voire une certaine autorité par rapport à la santé des citoyens. L'expertise agit donc ici comme une nouvelle figure qui donne du poids, du crédit, de l'importance, au propos de la représentante.

La madame du Bureau de santé reprend ensuite la parole à la ligne 1066. Elle bâtit à nouveau ses arguments sur le mode du réel et du concret pour présenter la première figure du vécu : « Ça c'est ce qu'on vit chez nous présentement » (lignes 1066-1067). Par ce commentaire, elle réussit à clarifier qu'il ne s'agit plus de sa réalité individuelle, mais que cette réalité est partagée par plusieurs personnes, ce qui concrétise encore une fois l'existence de la réalité comme *figure* dans cet espace interlocutif. Ce « nous » fait donc référence, un peu comme l'a mentionné Lynda à la ligne 1064, à l'organisation et donc aux membres de cette organisation, qui est le Bureau de santé. Elle rajoute le mot « D'accord? » (ligne 1067) possiblement dans ce contexte pour chercher à attirer l'attention de ses interlocuteurs, à obtenir une

certaine compréhension, voire un certain accord de la part des autres membres de cette équipe interdisciplinaire.

On voit ensuite comment elle concrétise la réalité actuelle en introduisant l'exemple d'une situation vécue : « Présentement, à (.) la ville no.4, on n'en a pas de flambée » (lignes 1067-1068), ce qui a pour effet de concrétiser d'autant plus son intervention. Cette réalité dont elle parle, elle peut la nommer en faisant référence à ce qui se passe dans cette ville « au moment où je vous parle présentement » (ligne 1068). L'effet de réalité est donc renforcé par le caractère *présent*, au sens temporel du terme, de ce qui est mis de l'avant par la représentante du Bureau de santé.

À la ligne 1069, on voit la représentante du Bureau de santé reprendre le thème général de la discussion, qui porte sur l'évacuation des citoyens, cette fois-ci en se mettant en scène comme s'interrogeant sur la démarche à suivre (« Alors c'est-c'est là où je me dis dans une perspective d'évacuation, donc je voudrais savoir » (lignes 1069-1071). On voit donc un changement de registre dans la mesure où l'on passe d'une mise en scène de la réalité qu'elle vit dans son travail quotidien à celle des interrogations qu'elle a par rapport à la situation présente, marquant explicitement le caractère relatif et limité de sa perspective par rapport à la crise présente. Elle cherche donc encore une fois à obtenir des réponses à sa quête d'informations avec son « donc je voudrais savoir » (lignes 1070-1071). Elle reprend également le style de questionnement à voix haute utilisé antérieurement par le chef de police, afin de montrer, à son tour, quels éléments de la discussion lui importent.

La mise en scène de ce point de vue (limité) est d'autant plus importante qu'on la voit, pour la deuxième fois, mais cette fois-ci d'une manière plus explicite, empiéter sur le terrain d'intervention du chef de police, dans la mesure où elle dit : « si on cogne à la porte des gens, est-ce qu'ils sont malades? » (lignes 1071-1072). En effet, un des rôles des policiers est de s'occuper de l'évacuation d'un quartier ou d'une ville pour assurer la sécurité des citoyens. La représentante du Bureau de santé propose donc d'articuler ses priorités avec celles du policier, mais ce faisant, la solution qu'elle propose revient *ipso facto* à faire faire quelque chose aux policiers et

pompiers : en plus d'avertir les habitants et de leur demander de quitter les lieux, les pompiers et policiers seraient amenés, selon sa proposition, à demander à ces mêmes habitants s'ils sont ou non malades, et ce, afin de les diriger vers le bon centre d'hébergement. On voit donc comment les figures mises en scène par les différentes parties en présence commencent à s'entrecroiser dans leurs trajectoires respectives.

La représentante du Bureau de santé continue ses explications portant sur la santé des citoyens. « S'ils ne sont pas malades, c'est pas trop un problème » (ligne 1072). De toute évidence, cette dernière fait référence encore une fois aux propos mentionnés précédemment mettant en scène les personnes malades et les personnes en santé. Elle poursuit en disant : « Mais s'ils sont malades, euh:: » (lignes 1072-1073). Elle représente ici la possibilité ou la réalité que les gens puissent être malades. Puis, elle termine son intervention par une hésitation « euh:: » (ligne 1073), laissant sous-entendre qu'il faudra forcément considérer leur état de santé lors de l'évacuation. C'est ainsi qu'elle ajoute qu'elle ne possède pas l'autorité nécessaire pour décider comment procéder avec l'évacuation des gens malades. Elle précise en effet « j'attends des téléphones pour savoir quelle est la meilleure- » (lignes 1073-1074). Elle irait donc chercher des conseils ou des recommandations d'un supérieur pour savoir comment gérer ces cas. La représentante du Bureau de santé s'interrompt alors pour proposer une alternative, pour faire une recommandation personnelle, basée sur son expérience et son expertise dans le domaine de la santé, qui commence avec un « J'ai l'impression » (ligne 1074), terminant son intervention avec une recommandation qui suggère l'installation de deux centres d'hébergement pour manier aux deux types de clientèle, soit les citoyens en santé et les citoyens malades.

À la ligne 1077, le chef de police se tourne alors vers Lynda et lui adresse la parole. Il commence son tour de parole avec un « Mais là le gaz se propage sous terre (.) right? » (ligne 1077), marquant rapidement une certaine opposition par rapport à ce qui vient d'être proposé par la représentante du Bureau de santé. En effet, d'une certaine façon, cette objection présentée par l'utilisation de la conjonction « mais » (ligne 1077) vient qualifier négativement ce qui a été dit

précédemment. Même si on ne sait pas encore pourquoi le fait que le gaz se propagerait sous terre invaliderait certaines des choses avancées par la représentante du Bureau de santé, on sait déjà, par la seule présence du « mais » (ligne 1077), que quelque chose relatif à cette figure du gaz qui se propagerait sous terre pourrait apporter une nouvelle définition de la situation et ainsi contredire certaines choses dites ou proposées auparavant.

Par ailleurs, en demandant à Lynda de confirmer cette supposition (à l'effet de laquelle le gaz se propagerait sous terre), il positionne l'organisatrice de l'exercice d'urgence, celle qui a donc contribué à la conception du scénario de gestion de crise auquel participent les membres du groupe de coordination communautaire, comme celle qui devrait normalement connaître la « réalité » de la situation. Elle devrait théoriquement posséder toutes les informations nécessaires pour faciliter la gestion de la situation d'urgence en cours. Ainsi, le chef de police l'interpelle directement, comme pour créer un alignement entre son point de vue et celle de la facilitatrice. L'animatrice de l'exercice reconnaît bien la demande d'informations et de confirmation que lui présente le chef de police. Ainsi, dans son tour de parole, elle répond à sa demande en rajoutant un nouvel élément, soit que le gaz se propage « des deux façons » (ligne 1079), ce qui laisse sous-entendre que le gaz se propage sous terre et dans l'air simultanément.

À la ligne 1081, le chef de police poursuit son questionnement, cette fois-ci de façon indirecte. La répétition du mot « si » en plus de l'accent sur cette dernière syllabe qui est plus prononcé qu'à l'habitude marquent l'hésitation du chef de police au cours de cette dernière quête d'informations et de confirmation des faits. Son intervention, « si si:: y a un étincelle là (.) toute saute. Les maisons, tout le monde » (lignes 1081-1082) présentant le danger possible immédiat qui pourrait survenir en considérant les faits confirmés précédemment par Lynda à la ligne 1079, soit que le gaz se propage autant sous la terre que dans l'air.

Cette deuxième demande d'informations ou de confirmation de la réalité, si on peut le dire, ne fait pas l'objet d'une réponse par l'animatrice de l'exercice. Au

contraire, c'est le chef de pompiers qui intervient, à son tour, pour partager son opinion sur le sujet. Le chef de pompiers, porte-parole des services d'incendie qui sont reconnus comme experts dans le domaine des évacuations et des explosions, est en effet a priori *autorisé* à parler de ces questions, ce qui a priori l'autorise à intervenir à ce moment précis. Ainsi, son premier commentaire « Pour l'évacuation, c'est ça là » (ligne 1084) servirait à confirmer, grâce à son expertise dans le domaine, les faits proposés par le chef de police. Il vient donc s'aligner, voire s'associer avec les propos du chef de police, donnant ainsi du poids à ce qui vient d'être dit par ce dernier et ajoutant même une composante au portrait que vient de dresser le policier (« [Les gens embarquent dans leur char pis- » (lignes 1084-1085)), commentaire qui chevauche celui du chef de police qui se remet à parler.

Le chef de police, à la ligne 1087, répète ainsi les deux préoccupations/figures majeures qui ont émergé au cours de leur discussion, soit la préoccupation de la santé des citoyens (intrinsèquement liée au H1N1) et la préoccupation de la sécurité des citoyens (liée à une explosion possible), deux figures qui semblent déterminer la manière dont la situation devrait être définie et comprise. C'est à ce moment-ci que l'on voit clairement qu'il semble pour lui exister, et ce, dès sans doute les lignes 1071-1072, une incompatibilité entre ces deux préoccupations. En effet, il est possible de croire que dans des situations normales, les figures de la santé et de la sécurité des citoyens sont a priori très complémentaires. Cependant, par son commentaire « si on cogne à la porte des gens, est-ce qu'ils sont malades? » (lignes 1071-1072), la représentante du Bureau de santé remettait possiblement en question le mandat même du chef de police, qui est de s'occuper de la sécurité *immédiate* des personnes *avant toute chose*.

En effet, la préoccupation du chef de police est d'évacuer tous les citoyens et d'assurer leur sécurité dans des moments de danger, ce qui veut dire que se préoccuper de séparer les gens malades des gens en santé peut être perçu, par lui, en l'occurrence, comme une perte de temps impensable dans de telles circonstances. Sa

priorité est de « sauver » tout le monde et donc d'éloigner les citoyens de la source immédiate de danger.

C'est ainsi qu'aux lignes 1087-1089, le chef de police présente à son tour, comme l'a fait la représentante du Bureau de santé aux lignes 1071-1072, les deux figures dominantes dans l'interaction. Le chef de police, qui parle au nom de ses intérêts professionnels, semble réutiliser la figure de l'urgence du moment présent afin d'indiquer indirectement que ces deux préoccupations ne se situent pas du tout au même niveau d'urgence, ni au même niveau de priorité. En effet, selon lui, la préoccupation de la sécurité des gens, qui est une question de vie ou de mort, vient bien au-delà de la santé des gens, comme proposée par la représentante du Bureau de santé. Par contre, on peut imaginer que la dame du Bureau de santé ne voulait effectivement pas prioriser la santé des gens avant leur sécurité immédiate, mais qu'elle voulait rendre ces deux préoccupations compatibles. Toutefois, on voit que les interventions du chef de police visent à montrer qu'une telle compatibilité est impossible, en tout cas à partir de ce qui est proposé par la représentante du Bureau de santé.

Ainsi, le chef de police présente les deux préoccupations, mais fait également appel aux émotions des interlocuteurs en décrivant les atrocités possibles de cette nouvelle réalité, « le monde se faire torcher, torch, light the torch » (lignes 1088-1089). Selon ce que l'on peut tirer de ses arguments, la préoccupation majeure du chef de police semble être la survie immédiate des citoyens, puisque leur santé à long terme n'importe évidemment plus s'ils ne sont plus de ce monde! Le chef de police est sur le point de conclure son tour de parole en exposant son point de vue sur le sujet avec un « quant à moi là » (ligne 1089), mais décide plutôt de laisser parler les faits d'eux-mêmes en disant « the choice is clear là » (ligne 1089).

Le « choix » disponible à ce moment-ci de l'interaction représente un choix d'Hobson (*Hobson's choice*, 2010) typique. Un choix d'Hobson est un choix apparemment libre dans lequel il n'y a, en fait, qu'une option possible, soit celle, pour le policier, d'évacuer les gens peu importe leur état de santé. Ce choix possible

n'en est donc pas vraiment un : « You take it or leave it ». Il ne semble donc pas y avoir, selon lui, d'autres choix possibles. Comme le mentionne le chef de police, « the choice is clear » (ligne 1089).

À la ligne 1091, le directeur général prend alors la parole pour présenter d'autres faits par rapport à la situation, soit qu'« il y a pas trop de résidences là. C'est des commerces » (lignes 1091-1092). Il est possible de croire que, par son commentaire, le directeur général tente de calmer l'ambiance de la discussion pour enfin suggérer une issue un peu plus favorable au thème de l'évacuation, puisque « c'est rapide à évacuer » (ligne 1092).

Par contre, on voit Lynda parler en même temps que le directeur général pour faire un choix, à la suite du choix d'Hobson présenté par le chef de police, et prendre donc une décision par rapport à la situation. Plutôt que de rester neutre, comme l'exigerait le rôle de médiateur ou d'animateur d'un groupe, Lynda s'engage plutôt en tant que modératrice de la discussion. Elle intervient pour mettre fin « gentiment » aux négociations des deux préoccupations présentées. Elle s'aligne avec le chef de police et ses propos, puisqu'elle décide que la sécurité des citoyens prime sur leur santé. Il y aurait alors formation ou alignement vers un cadrage collectif parmi certains membres du groupe, soit entre Lynda, le chef de police et le chef de pompiers. Lynda termine la discussion en suggérant que « les centres d'évacuation ne seraient peut-être pas nécessaires à ce moment-ci↑ » (lignes 1094-1095).

DISCUSSION

Que signifie cet extrait en termes de cadrage? Il est possible de conceptualiser le cadrage de chaque individu comme une trajectoire (Massey, 2003) qui exprime ou traduit une préoccupation. La trajectoire de la représentante du Bureau de santé allait dans une direction et se concentrait sur la préoccupation de la santé des citoyens. La trajectoire du chef de police allait dans une autre direction et se focalisait sur la préoccupation de la sécurité immédiate des citoyens. À un moment critique, les deux « trajectoires » se sont, en quelque sorte, croisées, créant pour le chef de police une

incompatibilité. Les deux cadres individuels des intervenants ont été confrontés et ont causé une impasse, entre autres, à cause de ce qu'ils avaient mis *au premier plan* de leur entendement de la situation (la santé ou la sécurité). La cause du conflit, soit l'incompatibilité des éléments qu'ils ont placés comme prioritaires dans leur cadrage du moment présent, a été résolue lorsque Lynda a pris la décision arbitraire de rejeter, « à ce moment-ci↑ » (ligne 1095), l'importance immédiate de la préoccupation/figure de la représentante du Bureau de santé.

Il est également possible de dire que Lynda a imposé son cadre à la situation, son « foreground » ou sa trajectoire qui est ici commune à celle du chef de police. D'un autre point de vue, on pourrait dire que Lynda et le chef de police ont co-construit ou co-cadré les termes ou figures dominantes de la situation. Les interventions du chef de pompiers et du directeur général ont également contribué à cette mise en scène collective.

Trois différents niveaux de figures sont présents dans cet extrait. Au premier plan, on y retrouve les figures mineures ou tertiaires qui ont comme but d'appuyer les arguments proposés. Quelques exemples de ces figures sont l'explosion, le danger, l'autorité, la réalité, etc. Les figures tertiaires ont également permis de fonder le deuxième niveau de figures dans lequel nous retrouvons les préoccupations principales de chaque acteur, soit la figure de la santé des citoyens et la figure de la sécurité des citoyens. Enfin, ces dernières figures ont également été utilisées pour en arriver au troisième et dernier niveau de figure. Elles ont permis de « figurer » l'urgence, c'est-à-dire ce qui était le plus important au moment présent, ce qui nous ramène au cadrage temporel de la situation de crise.

6.2 Deuxième extrait et discussion

Ville no.3 – lignes 266 à 383

266 Directeur général : Ok. Lucien vient de m'appeler. Il est:: 09 :22. Le gaz s'est
 267 propagé dans les égouts. Il faut évacuer. (2.0) Je pense que c'est trop haut=
 268
 269 Maire : =Hum hum=

270
271 Directeur général : =On n'aura pas le choix.
272
273 Maire : Non.
274
275 Directeur général : Je pense qu'il faut évacuer.
276
277 Maire : Oui, c'est sûr.
278
279 Directeur général : Il faut:: envoyer le message (.) pour procéder.
280
281 Monsieur des travaux publics : ((inaudible)) Hum, évacuer.
282
283 Directeur général : Comment grand.
284
285 Monsieur des travaux publics : Comment grand (1.0)
286
287 Maire : Ben hum:: il y a des bouches d'égouts hum:::
288
289 Sylvie : Avez-vous une carte de la:: municipalité au complet?
290
291 Maire : Où sont nos égouts? Et ainsi de suite.
292
293 Monsieur des travaux publics : Hum:: on:: a mais pas icitte.
294
295 Sylvie : Ah.
296
297 (6.0)
298
299 Sylvie : Vous avez pas de de carte?
300
301 Monsieur des travaux publics : On en a des cartes=
302
303 Sylvie : =Oui.
304
305 Monsieur des travaux publics : Mais pas pas ici là.
306
307 Sylvie : Ok.
308
309 Maire : Mais là même si on n'a pas de cartes, il faudrait penser. On sait où
310 sont nos=
311
312 Sylvie : =À peu près, à peu près comment loin disons
313

314 Maire : Nos hum nos bouches de d'égouts, pis ainsi de suite là. Pis évacuer
 315 quand même ces rues là au cas où il y a de l'infiltration. (1.5) En autres mots,
 316 ça va jusqu'où l'infiltration.

317

318 Monsieur des travaux publics : Ben c'est, ben c'est ça. On sait pas dans quel-,
 319 moi je le sais pas dans quel=

320

321 Maire : =Là on parles-tu d'égouts pluviaux ou bien si on parle d'égouts
 322 sanitaires? Je veux dire au niveau de, de quel égout qu'on parle là?.

323

324 Monsieur des travaux publics : C'est à cause ça dépend c'est où et dans quel
 325 égout qui est rempli. Si c'te un égout qui s'en va directement à rivière du
 326 sud=

327

328 Maire : =C'est ça là.

329

330 Monsieur des travaux publics : Si c'te un pluvial. (.) Si c'te un sanitaire, y va-
 331 tu se rejoindre à l'autre. On le sait pas là. Je le sais pas.

332

333 Maire : Je pense pas que ça soit sanitaire. Aussi je pense que (.) ça doit être
 334 pluviaux, mais c'est ça, on n'a pas eu de précision là-dessus.

335

336 Monsieur des travaux publics : Non. (1.0) Si c'est- si c'est entré dans un
 337 pluvial, y s'en va directement à rivière=

338

339 Maire : =Ben là:: hum ton adjoint est sur place là, Lucien. Alors lui pourrait=

340

341 Directeur général : =On peut communiquer avec, lui demander=

342

343 Maire : =Va le savoir tout de suite. Il le sait lui si c'est pluvial ou sanitaire.

344

345 (2.0)

346

347 Directeur général : Moi que ce soit pluvial ou sanitaire, je pense que c'est
 348 important d'aviser les gens le plus vite possible pour=

349

350 Maire : =Ouen. Il faut faire une cueillette de données pour savoir. Il faut
 351 savoir lequel est lequel là.

352

353 Directeur général : D'accord. D'accord.

354

355 Maire : Je veux savoir lequel est lequel, parce que si c'est sanitaire c'est pour
 356 tout le village là ((inaudible – une chaise qui est déplacée)) s'il y a une
 357 infiltration à moins qu'il y ait une ligne. Ça va dans un sens ça là là. (1.0) Oui
 358 Stéphane?

359
 360 Officier d'application de la loi : À un point, c'était à côté d'une école aussi.
 361
 362 Directeur général : Oui.
 363
 364 Maire : Oui.
 365
 366 Officier d'application de la loi : Si t'évacues, les parents devront être avisés
 367 de d'ça aussi.
 368
 369 Maire : Il faut que l'école soit avertie le plus tôt possible. Eux-autres y ont un
 370 plan d'urgence sur place. L'évacuation se fait puis hum de façon à=
 371
 372 Monsieur des travaux publics : Oui Lucien?↑ C'est-tu [pluvial ou sanitaire les
 373 égouts?
 374
 375 Directeur général : [Peut-être mettre les
 376 périmètres où est la fuite, pour pas que les autos passent là.
 377
 378 Monsieur des travaux publics : C'est le sanitaire. (.) C'est le pluvial. Le
 379 pluvial il s'en va-tu vers:: le:: village ou il s'en- (4.0) En face de l'école. So
 380 les fuses peuvent monter dedans l'école (.) Ok. Ok.
 381
 382 Monsieur des travaux publics : ((à tout le monde)) : C'est le pluviaux. Il coule
 383 directe à rivière, mais le la vapeur peut monter:: et passer en avant de l'école.

À la ligne 266, après avoir obtenu de plus amples renseignements sur la situation d'urgence, le directeur général prend la parole pour partager ces nouvelles informations avec les membres du groupe de coordination communautaire. « Ok. Lucien vient de m'appeler. Il est:: 09 :22. Le gaz s'est propagé dans les égouts. Il faut évacuer » (lignes 266-267). On notera que le directeur général, par son « Ok » (ligne 266), dit sur un ton très sérieux, marque le caractère critique de la situation, même s'il s'agit d'un exercice. Il précise qui est la source de ces informations, soit Lucien, lequel agit comme contact sur le terrain. Il mentionne, par ailleurs, l'heure, « Il est:: 09 :22 » (ligne 266), comme pour renforcer le caractère réel et présent de l'incident (qui est, en fait, fictif, comme on le sait). Il expose donc la situation et termine en concluant : « Il faut évacuer » (ligne 267). Cet ordre ou solution, qui *figure* comme première marche à suivre, permet dès lors au directeur général

d'établir et réaffirmer par la même une certaine autorité. En effet, le directeur général du comté a le droit de donner de tels ordres, puisque son poste élevé dans la hiérarchie, ainsi que son rôle essentiel dans l'équipe de gestion de crise, l'autorisent a priori à le faire. À travers le ton et le contenu de ce tour de parole, on peut donc dire que c'est, au delà de la personne qui s'exprime, la figure du directeur général du comté qui parle.

Après une pause de deux secondes, le directeur général poursuit en disant « Je pense que c'est trop haut= » (ligne 267). Faisant référence possiblement au niveau ou à la quantité de gaz, ou bien au lieu où se trouve le gaz à l'instant, le directeur général émet une opinion signalée par un « je pense que » (ligne 267) pour mettre en scène sa première préoccupation par rapport à la situation d'urgence, soit le fait que le niveau du gaz est apparemment trop élevé. Notons que la mention de cet écart par rapport à ce qui est implicitement présenté comme une norme fait que le directeur général se positionne comme parlant implicitement au nom de ladite norme. Si c'est en effet trop élevé, selon lui, c'est par rapport à une norme (un état normal, donc) au-dessus de laquelle il y aurait danger. Cet effet de ventriloquie en amont – à travers lui, c'est donc une norme qui s'exprimerait – est censé donc renforcer son autorité. S'il faut évacuer, comme il le dit, c'est non seulement parce que c'est lui qui le dit, mais aussi implicitement une norme qui préciserait à partir de quel niveau de gaz il y aurait danger.

On voit alors le maire réagir à ce que vient de dire le directeur général par un « =Hum hum= » (ligne 269), indiquant un certain alignement entre le maire et son directeur. Le maire semble donc appuyer les propos du directeur général, confirmant donc son autorité et implicitement la réalité des figures censées implicitement ou explicitement participer de la situation (évacuation, norme, gaz). Le directeur général reprend ensuite la parole à la ligne 271 pour confirmer qu'« =on n'aura pas le choix » (ligne 271). Ainsi, au delà de cette mise en scène de certaines figures implicites ou explicites, on voit que celles-ci permettent également d'établir une forme de raisonnement en direct, raisonnement qui consiste justement à invoquer les

raisons (et les figures donc) qui sont censées amener les acteurs humains en présence à prendre telle ou telle décision. Il s'agit alors d'un exemple de ventriloquie en amont dans la mesure où les figures invoquées *aident* les interlocuteurs à cadrer la situation.

Le maire semble de nouveau d'accord avec les dires du directeur général lorsqu'on le voit s'aligner de nouveau avec lui en répondant à l'affirmation du directeur général par un « Non » (ligne 273), autrement dit, « Nous n'avons le choix que d'évacuer ». À la ligne 275, le directeur général ramène, par ailleurs, cette figure de l'évacuation par un « Je pense qu'il faut évacuer » (ligne 275), une proposition qui est reprise et acceptée par le maire, qui, par son statut, est censé incarner la voix finale du groupe, lorsqu'il répond « Oui, c'est sûr » (ligne 277).

Ces premiers tours de parole sont importants puisqu'ils témoignent d'un raisonnement co-construit par les deux intervenants. Au cours de cette interaction, de la ligne 266 à 277, on voit comment la mise en scène de la situation et des figures qui la composent, figures qui animent la prise de décision, permet le cadrage de cette situation. Les acteurs s'alignent et se mettent en accord sur la définition de la situation, ainsi que sur la première étape à prendre pour y remédier, soit procéder à l'évacuation. Cette séquence met fin à une première étape dans le raisonnement collectif du groupe et sera enchaînée par une nouvelle étape, de nouvelles préoccupations, de nouveaux arguments qui orienteront le raisonnement et le cadrage du groupe. Il sera dorénavant possible de sentir une certaine progression ou un certain enchaînement au sein des interactions du groupe.

À la ligne 279, le directeur général amène alors sur la table une nouvelle idée selon laquelle « il faut:: envoyer le message (.) pour procéder » (ligne 279). En termes de ventriloquie, ce moment est également intéressant dans la mesure où l'on peut dire que cette proposition apparaît donc comme étant faite non seulement au nom de l'évacuation qui vient d'être décidée, mais également au nom de la norme qui a été implicitement évoquée. Tout se passe donc comme si un programme

d'action se mettait en place progressivement, programme qui découlerait des figures mises en scène par le directeur général et reconnues par le maire.

C'est alors que le responsable des travaux publics intervient pour, semble-t-il, freiner ou ralentir quelque peu les ardeurs du directeur général. Par son commentaire, en partie inaudible, qui se termine avec un « hum, évacuer » (ligne 281), le directeur des travaux publics semble laisser entrevoir qu'il faudrait connaître exactement l'envergure de cette fuite afin de n'avertir que les gens qui seront directement touchés par l'évacuation. Ainsi, il faudrait suivre, selon lui, un raisonnement logique, et ne procéder qu'après avoir identifié le public concerné. Pour savoir qui est touché par la fuite, il faut savoir, en effet, où se situe la fuite dans les égouts.

On voit alors le directeur général s'aligner avec le responsable des travaux publics lorsqu'il répond « Comment grand » (ligne 283), un anglicisme qui serait la traduction directe de « how big », sous entendu comme « How big should the evacuation be ». Ainsi, ce dernier reconnaît implicitement l'importance qu'il y a à déterminer cet élément avant de poursuivre avec le plan d'évacuation et contacter les personnes concernées.

Le responsable des travaux publics répond en répétant la même phrase que le directeur général, « Comment grand » (ligne 285), confirmant du même coup qu'il s'agissait bien de sa préoccupation et qu'ils sont maintenant co-alignés vers cette préoccupation. On voit aussi le maire s'aligner à eux lorsqu'il s'oriente vers ce nouvel élément en essayant de déterminer où sont les égouts, puisque nous savons que le gaz s'est propagé à leur niveau. Le maire énonce ainsi avec hésitation « Ben hum::, il y a des bouches d'égouts hum::: » (ligne 287).

Il est d'ores et déjà intéressant de noter que cette séquence d'intervention, ainsi que la majorité des tours de parole subséquents porteront sur la figure des égouts. Étant donné qu'un des faits de la situation d'urgence est que « le gaz s'est propagé dans les égouts » (lignes 266-267), cet objet finit par orienter et surtout *animer* toute la discussion dans cet extrait. Comme on le verra dans ce qui suit, cette

figure deviendra progressivement la figure principale qui, à bien des égards, fera toute la différence, les arguments présentés se rapportant à la localisation et aux types d'égouts concernés. Il s'agit alors d'un exemple de ventriloquie en amont, puisque cette figure fait parler les ventriloques autour de la table. Le cadrage comme tel de la situation d'urgence se voit donc affecté par cette figure qui en vient à définir et circonscrire la situation d'une manière ou d'une autre. Il est essentiel, pour notre analyse, d'observer comment la figure de l'égout deviendra un élément omniprésent dans la prise de décision.

Sylvie, qui a un poste important au niveau de la gestion de crise, prend la parole à la ligne 289, en quête d'informations. Réagissant à l'hésitation du maire qui tente, comme on l'a vu, de s'enquérir de la localisation des bouches d'égouts, elle intervient dans le but, semble-t-il, d'obtenir les ressources nécessaires afin d'examiner concrètement où se trouvent les égouts. Elle s'adresse alors au groupe, mais plus précisément au représentant des travaux publics qui connaît bien le centre des opérations d'urgence pour demander : « Avez-vous une carte de la:: municipalité au complet? » (ligne 289). D'un certain point de vue, on peut donc dire que l'intervention de Sylvie semble a priori animée par la question des égouts ou, peut-être, plus généralement par la question de l'évacuation. Par ailleurs, son intervention, au delà d'un alignement avec le maire et ce qui le préoccupe (les égouts et leur emplacement), marque une volonté de contribuer (et donc de se soumettre) au programme d'action qui vient d'être déclenché (trouver les égouts) et qui donc l'anime, elle aussi.

Le maire ne réagit pas à la question de Sylvie et pose plutôt une question en lien avec ce qu'il disait précédemment : « Où sont nos égouts? » (ligne 291), animé qu'il semble dès lors par cette question. Interpelé par la question de Sylvie, le représentant des travaux publics répond alors à la question de cette dernière en précisant qu'ils ont des cartes, mais pas à leur disposition dans la salle (« Hum:: on:: a » (ligne 293), « mais pas icitte » (ligne 293)). Sylvie réagit alors par un

« Ah » (ligne 295), marquant un certain étonnement à l'effet qu'ils ne possèderaient pas de cartes au centre des opérations d'urgence.

À la suite d'une longue pause de six secondes, on voit alors Sylvie reprendre la parole et reposer une question portant sur le même sujet, mais cette fois-ci sous la forme d'une demande de confirmation : « Vous avez pas de de carte? » (ligne 299). La répétition de cette même quête d'information montre ainsi l'importance que Sylvie attribue à cet objet – cet objet la préoccupe donc –, mais marque surtout certaines attentes. La demande d'une confirmation suppose, en effet, le caractère surprenant de cette absence de carte et laisse donc entendre que cette dernière *aurait dû* être présente. En termes de ventriloquie, on pourrait dire que Sylvie exprime donc indirectement lesdites attentes en même temps que ses préoccupations (et toutes les raisons qui les expliqueraient : sécurité, informations, etc.), ce qui vient a priori renforcer le poids de son propos. Cette figure de la carte est donc incorporée dans son discours et oriente/anime ainsi quelques tours de parole.

Le représentant des travaux publics répond de nouveau en précisant qu'« on en a des cartes= » (ligne 301), ce qui semble momentanément satisfaire Sylvie qui répond par un « =Oui » (ligne 303). Par contre, il rajoute immédiatement après un « Mais pas pas ici là » (ligne 305), marquant un certain agacement, ce à quoi Sylvie répond par un « Ok » (ligne 307) final, marquant la clôture de cette intervention. On notera qu'elle ne demande pas des comptes (et que le représentant ne lui en fournit pas) par rapport à cette absence, ce qui aurait pu se produire dans la mesure où sa demande de confirmation marquait, comme nous l'avons dit plus haut, certaines attentes, en particulier dans une telle situation d'urgence. Par contre, l'idée des cartes est reprise ensuite par le maire, qui laisse sous-entendre que l'idée d'utiliser cet outil était a priori bonne, mais qu'il faudra sans doute faire sans la carte et s'adapter dans les présentes circonstances.

Le maire entame ensuite une nouvelle séquence avec une objection « Mais là » (ligne 309) en guise d'alerte, qui laisse entendre que même si les membres du groupe de coordination communautaire n'ont pas de cartes de la municipalité

physiquement avec eux au centre des opérations d'urgence, ils peuvent et doivent trouver des solutions au problème. La première solution est présentée comme la suivante : « même si on n'a pas de cartes, il faudrait penser » (ligne 309). Notons que par ce « il faudrait » (ligne 309), le maire se positionne implicitement comme exprimant un impératif d'urgence, lequel voudrait qu'on aille de l'avant dans la réflexion quoi qu'il arrive. D'une certaine manière, il se positionne donc comme animé par cette situation d'urgence et la recherche de solutions, et laisse entendre implicitement que les autres devraient l'être également.

En termes de figure, on voit donc le maire faire un travail de remise en scène implicite de l'urgence, urgence qui devrait, selon lui, animer la réflexion. Tous doivent réfléchir afin d'essayer de régler et gérer cette situation de crise. Puis, il rajoute « On sait où sont nos= » (lignes 309-310), parlant des égouts de la municipalité. Sylvie lui coupe alors la parole et répond indirectement au « il faudrait penser » (ligne 309) du maire en essayant de pousser la réflexion plus loin. Elle présente des idées d'éléments auxquels il faudrait réfléchir tels que la distance des égouts : « =à peu près, à peu près comment loin disons » (ligne 312), marquant de nouveau un alignement/assujettissement de son intervention par rapport à ce qui est censé animer le groupe actuellement (la question du degré d'évacuation de la ville).

Le maire continue alors son tour de parole sans prendre apparemment en considération le dernier commentaire de Sylvie et poursuit son « On sait où sont nos= » (lignes 309-310) avec « Nos hum nos bouches de d'égouts, pis ainsi de suite là » (ligne 314). Le maire laisse donc entendre que si le groupe de gestion de crise ne possède effectivement pas de carte de la municipalité, ses membres devraient savoir quand même où se trouvent les bouches d'égouts. Il ramène alors dans son discours la première préoccupation mise de l'avant au cours de ces échanges, préoccupation qui portait sur l'évacuation et dit : « Pis évacuer quand même ces rues là au cas où il y a de l'infiltration » (lignes 314-315). Il réaffirme ainsi le raisonnement qu'il propose pour le groupe : il faut penser aux endroits où se situent les égouts et évacuer ces rues-là au cas où qu'il y aurait de l'infiltration.

On notera le « quand même » (ligne 315) qui vient faire écho à l'idée selon laquelle, malgré l'absence de carte, il est possible, selon lui, de trouver une solution à la situation, en se basant sur les connaissances des gens autour de la table (« on sait où sont nos ... nos bouches d'égouts »). À la suite d'une pause de 1,5 secondes, le maire résume sa pensée en disant : « En autre mots, ça va jusqu'où l'infiltration » (lignes 315-316).

Le représentant des travaux publics marque qu'il partage cette préoccupation avec le maire : « Ben c'est, ben c'est ça » (ligne 318), montrant qu'il est d'accord avec ses propos. Le représentant continue en se positionnant comme parlant pour tous en disant « On sait pas dans quel- » (ligne 318). Par contre, on le voit se reprendre lorsqu'il s'interrompt pour recommencer à parler, cette fois en son nom propre en disant : « moi je le sais pas dans quel= » (ligne 319).

Se rendant compte de la complexité de cette situation d'urgence, le maire cherche alors à clarifier la situation en posant une question très directe au groupe, ce qui vient ouvrir une nouvelle séquence d'interaction : « Là on parle-tu d'égouts pluviaux, ou bien si on parle d'égouts sanitaires? Je veux dire au niveau de, de quel égout qu'on parle là? » (lignes 321-322). Le maire cherche alors à spécifier davantage la situation de crise en mettant en scène deux nouvelles figures qui pourraient faire la différence, puisque chacune peut grandement affecter la gestion de cette situation d'urgence. Il s'agit de la figure des égouts sanitaires et de la figure des égouts pluviaux. Au cours de cette nouvelle séquence, on peut voir un certain alignement entre les acteurs. En effet, tous semblent partager cette même préoccupation visant à préciser de quel égout il s'agit. Les tours de parole suivants porteront donc sur ces deux nouvelles figures qui animent maintenant la discussion.

Le représentant des travaux publics tente alors de répondre à la question du maire : « C'est à cause ça dépend c'est où et dans quel égout qui est rempli » (lignes 324-325). Le représentant des travaux publics ne possède donc pas non plus la réponse à la question du maire. Il confirme qu'en effet le lieu de l'égout importe dans ce scénario, « ça dépend c'est où » (ligne 324), mais comme le disait le maire

lorsqu'il demandait « de quel égout qu'on parle » (ligne 322), il est important, selon lui, d'identifier le type d'égout affecté par la fuite, « dans quel égout qui est rempli » (lignes 324-325). On voit donc le représentant des travaux publics commencer à réfléchir à voix haute aux différentes répercussions de la fuite selon le type d'égout concerné. Par exemple, « Si c'te un égout qui s'en va directement à rivière du sud= » (lignes 325-326).

Le maire lui coupe alors la parole, s'aligne avec les propos du représentant des travaux public et émet un bref « =C'est ça là » (ligne 328) pour lui indiquer qu'ils sont sur la même longueur d'onde et que le maire comprend les effets possibles de cette fuite (il se déclare donc implicitement comme animé aussi par cette question). Le responsable des travaux publics poursuit pour indiquer qu'il faisait référence à un égout pluvial, « Si c'te un pluvial » (ligne 330). Après une brève pause, il se questionne maintenant à haute voix au sujet des égouts sanitaires : « Si c'est un sanitaire, y va-tu se rejoindre à l'autre » (lignes 330-331). Il rajoute « On le sait pas là » (ligne 331). Néanmoins, encore une fois, il tient à se corriger et à ne parler que pour lui et non au nom de tous les membres du groupe de gestion de crise en disant « Je le sais pas » (ligne 331).

Toutes ces questions poussent maintenant le maire à émettre un « Je pense pas que ça soit sanitaire » (ligne 333), affirmation qui pourrait passer plutôt comme un souhait, étant donné le manque de justification. Il rajoute ensuite « Aussi je pense que (.) ça doit être pluviaux » (lignes 333-334), répondant ainsi aux interrogations de son responsable des travaux publics, comme pour compenser le risque d'interruption que pourrait provoquer l'absence d'informations à ce sujet. Le groupe doit en effet avancer et le maire semble d'avis qu'il vaut mieux lancer des hypothèses que de bloquer sur une question à laquelle on n'a pas de réponse immédiate.

Le maire conclut cependant son commentaire par une précision : « mais c'est ça, on n'a pas eu de précision là-dessus » (ligne 334), réitérant un manque d'information dans leur gestion de crise. Ce manque d'information a été la source d'une multitude de questions sur le lieu, le type d'égout concerné et ses effets, ce qui

touche ensuite évidemment l'évacuation des personnes près de la fuite. On voit ainsi comment tous les éléments sont intrinsèquement liés. Il est essentiel que tous les membres de l'équipe de gestion de crise soient sur la même longueur d'onde, qu'ils s'entendent pour comprendre la situation de la même façon et qu'ils s'orientent vers une question à la fois afin de raisonner logiquement et sans trop de stress dans cette gestion de crise.

Pour continuer, le représentant des travaux publics reprend la parole pour montrer son alignement vis-à-vis des propos du maire : « Non » (ligne 336), qui exprime un accord avec le fait qu'il leur manque effectivement toujours de l'information sur le lieu et le type d'égout dans lequel s'est versé la fuite de gaz. À la suite d'une pause d'une seconde, le représentant des travaux publics reprend l'idée qu'il a mentionnée tout à l'heure concernant le lieu où se déversera le gaz. Il dit : « Si c'est- si c'est entré dans un pluvial, y s'en va directement à rivière= » (lignes 336-337). On voit là comment, une nouvelle fois, un raisonnement en direct est proposé, raisonnement qui est censé faire avancer à la fois l'action et la discussion, même si on en est toujours dans un cadre d'hypothèses.

Le maire intervient par un « =Ben là:: » (ligne 339), facilement perceptible comme une façon d'arrêter le dialogue incessant sur ce manque d'information et ainsi faire cheminer leur réflexion pour en revenir à leur situation actuelle. Le maire souhaite alors savoir comment obtenir ces informations manquantes. Il continue : « hum ton adjoint est sur place là, Lucien. Alors lui pourrait= » (ligne 339). Le maire rappelle alors au représentant des travaux publics qu'il est possible d'obtenir de plus amples informations sur le terrain en communiquant avec le contact sur le terrain. Le maire interpelle alors indirectement le représentant des travaux publics en l'enjoignant à communiquer avec Lucien, puisque celui-ci aurait les réponses à leurs questions. Le directeur général prend la parole et s'aligne entièrement avec le maire pour dire au représentant des travaux publics : « On peut communiquer avec, lui demander= » (ligne 341).

Au niveau des figures, on remarque que l'expert sur le terrain fait de nouveau apparition dans le cadrage de la situation. Alors que jusqu'à présent on recherchait les solutions au problème autour de la table (les cartes, les avis des experts, les intuitions, etc.), on passe donc maintenant à quelqu'un sur le terrain que l'on va également animer, car il pourrait fournir une information manquante, permettant de poursuivre l'action collective. Enfin, le maire poursuit son idée que Lucien « =va le savoir tout de suite. Il le sait lui si c'est pluvial ou sanitaire » (ligne 343), ce qui clarifie justement quel type d'information le groupe pourrait obtenir en communiquant avec lui.

Dans cette dernière séquence, de la ligne 339 à 343, le maire et le directeur général apparaissent bien alignés dans leurs propos. On voit les deux chefs de l'équipe de gestion de crise animés/préoccupés par la quête d'information afin de mieux comprendre la situation. Ils cadrent ensemble la situation de crise selon les figures mises de l'avant dans leurs interactions et tentent de gérer cette situation en obtenant toutes les informations manquantes. Ce sont les figures partagées et renforcées par l'un et l'autre, ainsi que leur niveau d'autorité à cette réunion qui poussent ainsi le représentant des travaux publics à se laisser, lui aussi, animer par la figure de l'urgence, ce qui l'amène à téléphoner à Lucien en quête d'informations.

Une nouvelle séquence d'interaction commence à la suite d'une pause de deux secondes durant laquelle nous voyons le représentant des travaux publics se lever pour téléphoner à Lucien. Cette nouvelle séquence est importante puisqu'elle témoigne d'un bref conflit entre les deux acteurs principaux. En premier lieu, nous voyons le directeur général qui chuchote au maire : « Moi, que ce soit pluvial ou sanitaire, je pense que c'est important d'aviser les gens le plus vite possible pour= » (lignes 347-348). Le directeur général fait donc savoir que, pour lui, la distinction entre les deux types d'égout n'est pas importante, mais que ce qui compte, en l'occurrence, ce qui est le plus urgent, c'est le citoyen et le fait de l'aviser le plus vite possible. Pour lui, la figure de la communication qui l'anime continuellement est plus importante que la figure de l'égout pluvial ou sanitaire, qui semble vécue

comme une perte de temps. Son commentaire qui dénote la préoccupation première du directeur général sera alors la cause du conflit entre les deux intervenants.

Le maire lui coupe alors la parole en répondant « =Ouen » (ligne 350), indication qu'il reconnaît son idée, mais qu'il n'est pas nécessairement d'accord. Selon le maire, « il faut faire une cueillette de données pour savoir » (ligne 350). Pour le maire, la figure du type d'égout l'anime davantage présentement que la figure de la communication. Afin de gérer cette situation de crise, voire de communiquer avec le public, il faut, pour lui, se baser sur des faits concrets, comme des « données » (ligne 350). Autrement dit, il ne veut pas informer les gens et susciter l'inquiétude et la peur si ça ne les touche pas directement. L'identification du type d'égout est donc une sorte de point de passage obligé par lequel il faut passer avant de prévenir les citoyens : « il faut savoir lequel est lequel là » (lignes 350-351) et il s'agit, pour lui, de la première étape dans ce raisonnement collectif. Le maire essaye alors explicitement de montrer comment ils doivent posséder les preuves à l'appui, tout en réaffirmant son autorité vis-à-vis de son collègue en donnant des impératifs indirects tels que « il faut faire » (ligne 350) et « il faut savoir » (lignes 350-351). Le directeur général se plie facilement aux demandes du maire et accepte immédiatement ses propos au tour de parole suivant : « D'accord. D'accord » (ligne 353).

Par contre, il est possible de croire que la flexibilité empressée du directeur général pousse le maire à intervenir de nouveau et justifier davantage son point de vue afin de rétablir ce niveau d'égalité entre les deux membres. Il explique : « Je veux savoir lequel est lequel, parce que si c'est sanitaire c'est pour tout le village là » (lignes 355-356). On peut donc penser que le maire ressent le besoin de se justifier et ainsi de montrer la pertinence et l'envergure de sa préoccupation. La gestion de la crise se voit affectée au complet s'il faut évacuer seulement quelques rues du village ou bien le village en entier. La communication externe se voit également modifiée si l'on doit seulement avertir quelques citoyens ou s'il faut communiquer avec tous les habitants du village. Logiquement, il est possible de voir comment toutes ces

questions (évacuation, superficie de la fuite, communication, etc.) pourront être abordées une fois que l'on saura de quel égout il s'agit.

Après une réplique en partie inaudible, il ajoute que ceci pourrait être le cas « s'il y a une infiltration » (lignes 356-357). Toutefois, il considère une nouvelle option, soit « à moins qu'il y ait une ligne. Ça va dans un sens ça là là » (ligne 357). Cet ajout aux conséquences possibles d'une telle fuite laisse entrevoir le fait qu'il y ait possiblement d'autres éléments que le groupe n'a toujours pas considérés, tels qu'une ligne. Ainsi, le gaz ne se propagerait que dans un sens. Bref, ce commentaire témoigne du fait qu'il existe certainement plusieurs conditions et implications touchant cette situation de crise et que, pour la comprendre, ils doivent obtenir l'information manquante.

D'une certaine manière, on pourrait donc avancer que le maire passe par toutes ces justifications pour asseoir la cohérence et la pertinence de son propos, autrement dit, pour lui donner du poids. S'il est préoccupé ainsi par quelque chose d'apparemment aussi anodin que le type d'égout, c'est que par ce type d'égout *traduit* toute une série d'éléments pouvant mener à une redéfinition totale de l'intervention. Il y a donc cadrage, mais un cadrage qui repose donc sur *une figure* qui semble déterminer tout le reste, selon lui, en tout cas.

Le maire voit la main de l'officier d'application de la loi se lever et lui octroie donc le droit de faire un commentaire sur le sujet : « Oui Stéphane? » (lignes 357-358). Celui-ci prend la parole et affirme : « À un point, c'était à côté d'une école aussi » (ligne 360). Par son commentaire, l'officier d'application de la loi indique donc qu'il est aussi animé par ce qui préoccupe les intervenants jusqu'à présent (la localisation des égouts et leur type) et contribue donc à la discussion. Le directeur général et le maire s'entendent alors sur le fait que le nouvel argument proposé par Stéphane mérite d'être pris en compte (lignes 362 et 364), ce qui amène l'officier d'application de la loi à préciser « si t'évacues, les parents devront être avisés de d'ça aussi » (lignes 366-367). On notera ainsi comment cet officier devient le ventriloque d'une règle dans la mesure où il rappelle une procédure qui doit être

mise en acte lorsque l'évacuation d'une école a lieu. En tant qu'officier d'application de la loi, il se doit en effet d'être a priori préoccupé/animé par ce type de considérations et l'on pourrait donc dire qu'en ventriloquant cette règle qu'il rappelle, il ventriloque du même coup la figure qu'il représente, autrement dit, son statut de policier.

On voit alors le maire marquer son accord avec ce dernier lorsqu'il confirme qu'« il faut que l'école soit avertie le plus tôt possible » (ligne 369). C'est à ce moment-ci que le maire se laisse animé par la même figure qui a précédemment animé les autres membres de l'équipe de gestion de crise, soit la figure de la communication, intrinsèque à tout processus de gestion de crise. La figure de l'urgence qui resurgit encore une fois est également ajoutée à cette autre préoccupation et incorporée à son discours afin de communiquer le plus rapidement possible avec les partis concernés. Le maire précise, par la suite, « eux-autres y ont un plan d'urgence sur place. L'évacuation se fait puis hum de façon à= » (lignes 369-370), contribuant ainsi à la réflexion en cours. Les propos du maire sont alors interrompus par le représentant des travaux publics qui rejoint enfin son associé Lucien par téléphone. Ayant été exposé aux différents enjeux possibles de cette situation, grâce aux discussions tenues en groupe, il lui pose directement la question principale de cette gestion de crise, qui affectera tous les autres aspects discutés précédemment : « Oui Lucien?↑ C'est-tu [pluvial ou sanitaire les égouts?] » (lignes 372-373).

Simultanément, le directeur général considère un autre enjeu important à la situation : « [Peut-être mettre les périmètres où est la fuite, pour pas que les autos passent là » (ligne 375-376). Le directeur général, toujours animé par la figure de la communication, cherche encore d'autres moyens par lesquels ils pourront communiquer la situation de crise. Il réfléchit alors qu'en effet la démarcation du périmètre de la fuite, par l'utilisation de cônes ou d'un ruban pour barricader les lieux, permettrait de communiquer un message au public.

Nous voyons ainsi comment chaque acteur réfléchit à d'autres aspects de la situation – dans ce cas-ci les périmètres de la fuite, dans d'autres cas, l'évacuation de l'école – dans l'attente d'informations à propos du type d'égout affecté, qui représente la première réponse à obtenir pour progresser dans leur cadrage de la situation de crise.

Enfin, le représentant des travaux publics confirme à haute voix à lui-même ce que vient de lui répondre Lucien : « C'est le sanitaire » (ligne 378). Cependant, après une petite pause, il continue, « C'est le pluvial » (ligne 378), montrant possiblement l'hésitation de Lucien à l'autre bout de la ligne. Confirmant qu'il s'agit de ce type d'égout, le représentant des travaux publics poursuit en posant ensuite une autre question portant sur sa réalité antérieure qui suggérait que le gaz se déverserait directement à la rivière. « Le pluvial il s'en va-tu vers:: le:: village ou il s'en- » (lignes 378-379). Il s'arrête abruptement pour écouter la réponse de Lucien. À la suite d'un silence de quatre secondes, le représentant des travaux publics répète et confirme les propos de l'expert sur le terrain : « En face de l'école. So les fuses peuvent monter dedans l'école » (lignes 379-380). Une brève pause dénote la confirmation de Lucien. Celui-ci accepte enfin cette nouvelle information par l'entremise d'un « Ok. Ok » (ligne 380).

Le représentant des travaux publics se retourne enfin vers les membres du groupe de coordination communautaire, assume le rôle de porte-parole de l'expert sur le terrain pour partager les nouvelles informations sur la situation de crise. Il commence par confirmer le type d'égout de la situation : « C'est le pluviaux » (ligne 382). Il répond ensuite à la deuxième question qui était celle de connaître le lieu où se déversera le gaz. Comme le représentant des travaux publics le concevait déjà comme un fait, le gaz « coule directe à rivière » (lignes 382-383). Marquant une opposition à cette information, « mais » (ligne 383), et soulignant l'importance de ce qui suit, le représentant des travaux publics ajoute un autre élément qui avait été discuté lors des interactions : « le la vapeur peut monter:: et passer en avant de l'école » (ligne 383).

Les membres du groupe de coordination communautaire possèdent dorénavant les « faits » de cette situation, soit les réponses à leurs questions. Ces nouvelles informations permettront au groupe de mieux comprendre les enjeux de la situation de crise, de progresser dans leur raisonnement collectif et de continuer à gérer cette situation.

DISCUSSION

Cet extrait est intéressant, puisqu'il dévoile l'importance de faire partager les différentes préoccupations en gestion de crise. En effet, la gestion de crise serait aussi une gestion des préoccupations, de ce qui préoccupe ou devrait préoccuper les gens autour de la table au centre des opérations d'urgence. Pour gérer la situation d'urgence, il faut donc, d'une certaine manière, que tous les intervenants au centre des opérations d'urgence se mettent d'accord sur ce qui devrait les préoccuper et les animer. Dans la présente analyse, on a pu constater comment la question de l'égout, entre autres, pouvait, à la fois, animer les intervenants tout en se précisant davantage. En effet, pour être animé par une question, il faut nécessairement qu'on la creuse, qu'on l'examine. Il s'agit d'une oscillation/vacillation – typique de la ventriloquie – de ce qui anime (la question) à la personne qui anime elle aussi. Être animé par quelque chose suppose donc que l'on anime également ce qui nous anime. Ici, on creuse cette préoccupation des égouts, on examine différents aspects de cette figure (égouts pluviaux ou sanitaires), on l'approfondit, la problématise, la négocie et la spécifie à tel point que la question finit par évoluer et animer tous les membres du groupe de coordination communautaire. L'animation de cette figure fait également en sorte qu'il y a un alignement progressif au sein du groupe.

On pourrait également noter que, grâce à cette figure principale de l'égout, il y a un ordre qui se met progressivement en place et qui suscite la mise en scène de figures secondaires dans les interactions de l'équipe. La figure de la communication autant externe (communiquer avec le public, l'école) qu'interne (communiquer avec Lucien) est valorisée à maintes reprises par les intervenants. Les figures de l'urgence

et de la profession font également leur apparition dans la discussion pour appuyer les propos et donner une certaine autorité aux arguments proposés.

En termes de cadrage, on peut noter que les membres du groupe de coordination communautaire semblent chacun placer les figures qui les préoccupent, comme les égouts, la communication ou l'évacuation, au premier plan dans leur cadrage respectif de la situation. Le partage de ces mêmes figures au premier plan et la communication et négociation de ces différentes préoccupations a ainsi facilité l'alignement des individus les uns avec les autres et la formation d'un cadrage collectif parmi les membres, ce dernier dirigé bien entendu vers une meilleure compréhension de la situation de crise afin de bien la gérer.

Le bref désaccord entretenu entre le maire et le directeur général démontre le genre de négociation et d'échanges qui peut avoir lieu lorsque les mêmes préoccupations ne sont pas placées au premier plan ou lorsque ces figures ne prennent pas le même niveau d'importance pour chaque acteur. En effet, alors que le directeur général valorise et mobilise davantage la figure de la communication dans ses tours de parole, le maire semble plutôt animé par l'identification du type d'égout, qu'il considère comme un point de passage essentiel pour ensuite passer à la communication. Cette séquence est donc particulièrement importante, car elle montre comment les intervenants peuvent discuter afin de mieux comprendre la situation et se mettre d'accord sur ce qui compte dans celle-ci.

6.3 Troisième extrait et discussion

Ville no.2 – lignes 1712 à 1823

1712 Directeur des travaux publics : Sachant la situation des employés de gaz, si
 1713 eux donnent l'avertissement d'évacuer par le tour de l'accident, on a un
 1714 sérieux problème d'organisation pour faire l'évacuation de 10 000
 1715 personnes. On peut pas ouvrir nos centres d'urgence parce qu'ils sont dans,
 1716 ils sont dans la limite. Parce que l'en::droit de l'accident là, si tu mets trois
 1717 kilomètres tout le tour, t'as les deux villages à évacuer. T'as même des
 1718 services d'incendie qui sont dans les (.) limites. (1.0) Fait que je sais pas
 1719 moi, mais là ça devient beaucoup plus encore=
 1720

- 1721 Lynda : =Sérieux=
 1722
 1723 Directeur des travaux publics : =Très sérieux. Parce que moi si on passe de
 1724 porte en porte pour trouver les gens parce qu'il y a pas assez de police dans
 1725 le monde. Il faut passer par toutes les rues, pis cogner aux portes pis
 1726 demander aux gens de quitter=
 1727
 1728 Lynda : =Là=
 1729
 1730 Directeur des travaux publics : =On n'a pas un système téléphonique qui
 1731 sonne à toutes les portes là.
 1732
 1733 Chef de police : On se fierait aux médias ou hum::=
 1734
 1735 Monsieur des communications : =Ben nous autres, à c'te moment-là, c'est
 1736 sûr que je serais hum, toutes les stations de radio de la ville no.10 auraient
 1737 interrompu leur diffusion normale de musique là (.) pour lancer un des
 1738 avertissements. Probablement qu'on aurait pu activer le le le le radio
 1739 amateur là, le le le le système de AM Radio, hum rentrer le message dessus
 1740 dessus leurs ondes pour le faire sortir (.) Après ça, il y a pas grand chose
 1741 qu'on peut faire de plus là, je veux dire, il y a pas de système ou les les, Bell
 1742 Canada je pense pas que Bell pis Rogers nous laisse utiliser le système SMS
 1743 (.) d'urgence encore↑. Est-ce que j'ai... à ma connaissance, c'est qu'y est
 1744 pas disponible. Rogers il va l'être disponible bientôt, mais Bell le sera, Bell
 1745 le sera pas avant un autre deux ans. Fait que (.) tant qu'on (.) aurait pu avoir
 1746 cette option là où on envoie un mass SMS dans toutes les les les les le A1B
 1747 2C3 des clients de Rogers pis de de Bell, mais il y a pas de manière de savoir
 1748 ça jusqu'à date.
 1749
 1750 Lynda : Hum.
 1751
 1752 Madame du Bureau de santé : Je pense qu'il va falloir avoir une idée aussi
 1753 parce que les parents qui travaillent dans ville, ils vont paniquer parce que où
 1754 ils vont ramasser leurs enfants.
 1755
 1756 Monsieur des communications : Hum hum.
 1757
 1758 Madame du Bureau de santé : Nos personnes âgées qui sont dans les
 1759 résidences. Je regarde les paramédiques. Hum:: il va falloir avoir, pis on peut
 1760 pas les amener par auto, je veux dire, il va falloir les faire marcher ces
 1761 enfants là. Je veux dire, ça va être du sport là::
 1762
 1763 Monsieur des communications : Pis ça va être un, ça va devenir un zoo
 1764 médiatique très vite. On est près de la ville no.10, il faut pas se leurrer. Les

1765 médias:: électroniques, télé, radio, vont être à 20 minutes du lieu, 20-25
 1766 minutes du de l'épi-centre là de la fuite. Fait que.
 1767
 1768 Directeur général : Parlant des messages qu'on a oublié de prendre au début,
 1769 c'était que ça touchait la ville no.5, la ville no.6, la ville no.7 et la ville no.8.
 1770 Donc tu parles d'autres municipalités. Tu parles de=
 1771
 1772 Monsieur des communications : =Oui=
 1773
 1774 Directeur général : =d'autres municipalités. On est en plein dans le périmètre
 1775 de l'évacuation. Donc nous il faudrait avoir communiqué avec d'autres
 1776 municipalités pour savoir leur salle à eux, pour savoir s'ils sont-tu
 1777 disponibles pour nous accueillir. Mais l'autre difficulté qu'on va avoir aussi
 1778 c'est que s'il faut se déplacer d'ici, ça a pris du temps à amener tout le
 1779 monde à c'te table ici (.) Et si entre temps on se fait dire ça va sauter ou c'est
 1780 5 km (2.0) par le temps qu'on vous a appelé, il faut vous rappeler pour vous
 1781 dire maintenant qu'on se déplace à un autre endroit.
 1782
 1783 Monsieur des communications : Oui.
 1784
 1785 Directeur général : Ça c'est encore doubler, doubler la difficulté de faire la
 1786 décision, puis de se retrouver à un endroit que tout le monde va le savoir.
 1787 Parce que là:: on est en plein dans dans la trajectoire là. Donc là encore, ça
 1788 sera pas aussi facile que ça s'asseoir à une table pis discuter là:: On va
 1789 devoir en plein dans le mouvement pour se trouver un autre endroit ailleurs.
 1790 Donc, hum::: il faut communiquer avec les municipalités sur ça
 1791 définitivement pis leur demander de eux, considérer pour nous, si on peut
 1792 aller à un centre d'hébergement dans leur site d'hébergement à eux autres,
 1793 parce que nous, si c'est dans le périmètre, ça sera pas chez nous là=
 1794
 1795 Monsieur des communications : =Je pense que la seule salle dans la
 1796 municipalité qui va pas être touchée va être celle de la ville no.9.
 1797
 1798 Directeur des travaux publics : Oui. Pour 250 personnes.
 1799
 1800 Monsieur des communications : Ouen.
 1801
 1802 Lynda : France.
 1803
 1804 Madame des services sociaux : Ben moi, moi c'est un peu hum où je m'en
 1805 allais, où Yvan se dirigeait un peu, c'est compte tenu qu'on est responsable
 1806 des centres d'hébergement. Nous on communiquerait définitivement avec
 1807 d'autres municipalités. On siège sur chacun des comités des autres
 1808 municipalités. Donc on communiquerait avec eux tout de suite pour dire :
 1809 « Écoutez. Là, là, là (.) la ville no.2 n'est pas en mesure de de recevoir ou

1810 d'ouvrir les centres d'hébergement. Est-ce que vous êtes prêts à nous prêter
 1811 le vôtre, puis on va rediriger vers hum vers une autre municipalité à la
 1812 décision, bien entendu, de l'administration où vous autres vous travaillez,
 1813 mais on informera l'administration. » Voici ce qu'il y a de disponible autour.
 1814
 1815 Lynda : Une autre que je peux ajouter là-dessus c'est qu'on a des ententes
 1816 avec les différents conseils scolaires (.) Alors on pourrait peut-être utiliser
 1817 d'autres écoles dans d'autres municipalités, qui est dans le même, dans la
 1818 même commission scolaire. Pour faire du porte-à-porte, on a des ententes
 1819 avec certains groupes, ex. hum, hum Surveillance de la ville no.4 pour faire
 1820 justement des tâches comme ça, faire du porte-à-porte (.) Alors, c'est pas des
 1821 millions de personnes mais quand même, on a une couple d'organismes
 1822 comme ça qu'on a fait des ententes avec pour nous aider dans des fonctions
 1823 comme du porte-à-porte.

Le directeur des travaux publics commence son tour de parole en établissant les balises de la discussion. En premier lieu, on voit comment il met en scène les employés de gaz et agit ainsi comme le porte-parole de leur situation en disant : « Sachant la situation des employés de gaz » (ligne 1712). On peut penser que l'alignement du directeur vis-à-vis de la situation de ces employés vise donc à permettre aux membres de l'équipe de gestion de crise de comprendre l'origine de son commentaire. Le directeur des travaux publics semble donc vouloir faire partager son cadrage de la situation, qui a comme point de départ la situation des employés de gaz, qui en théorie devrait être connue et comprise par tous. Le directeur des travaux publics invite donc les membres du groupe de coordination communautaire à se baser sur cette connaissance, voire cette réalité de la situation, pour réfléchir aux propos qui suivront.

Il continue en disant : « si eux donnent l'avertissement d'évacuer par le tour de l'accident » (lignes 1712-1713). Ce commentaire fait référence au fait que les employés de gaz sont les experts en fuite et sont donc chargés a priori de recommander les prochaines étapes, telles que procéder à l'évacuation. Après une pause d'une seconde, le directeur des travaux publics présente sa première préoccupation : « on a un sérieux problème d'organisation pour faire l'évacuation de 10 000 personnes » (lignes 1713-1715). En raisonnant logiquement, le directeur décrit ensuite comment l'évacuation de 10 000 personnes représente une tâche très

complexe. En termes d'animation, on voit donc comment la mise en scène de la situation est présentée comme affectant la tâche du comité de gestion de crise, ce qui devrait, selon cet intervenant, les préoccuper. Comment fait-il cela?

Premièrement, on voit le directeur présenter une première composante de l'évacuation, soit le lieu d'hébergement. Si l'on évacue 10 000 personnes, où allons-nous les amener? Il explique alors à haute voix qu'« on peut pas ouvrir nos centres d'urgence parce qu'ils sont dans, ils sont dans la limite » (lignes 1715-1716). Le directeur fait référence aux normes d'évacuation qui demandent que les centres d'évacuation soient situés à une certaine distance de la fuite. Ainsi, en disant « ils sont dans la limite » (ligne 1716), cette limite agit comme une figure qui empêcherait ainsi les membres de l'équipe de gestion de crise de pouvoir utiliser ces centres d'hébergement.

Le directeur des travaux publics continue en expliquant davantage ce qu'il entend par limite. « Parce que l'en::droit de l'accident là, si tu mets trois kilomètres tout le tour, t'as les deux villages à évacuer » (lignes 1716-1717). On voit donc comment il rend alors explicite la nature de la norme d'évacuation à respecter. Normalement, celle-ci représente une zone de trois kilomètres dans toutes les directions autour de la fuite. Ainsi, le directeur des travaux publics met de l'avant le fait que, suivant cette norme, ils devront évacuer les deux villages composés environ de 10 000 habitants. La mise en scène, par cet intervenant, de cette autre figure qu'est la norme d'évacuation est censée donc, selon lui, définir/déterminer les paramètres de leur intervention. Là aussi, cette norme est donc censée, selon lui, les animer d'une certaine manière, en les forçant à ouvrir des centres d'urgence en dehors de la zone des trois kilomètres.

Le directeur continue sa réflexion à voix haute en interpellant et en faisant intervenir une nouvelle figure dans cette situation, soit les services d'incendie qui, eux aussi, « sont dans les (.) limites » (ligne 1718). Après une pause d'une seconde durant laquelle le directeur des travaux publics réfléchit en amenant son stylo à sa bouche, celui-ci lâche un « je sais pas moi » (lignes 1718-1719) plutôt inquiet, faisant référence au fait qu'il n'est probablement pas la personne la plus experte sur

ce sujet dans cette salle, invitant donc les autres intervenants à réagir, tout en précisant : « mais là ça devient beaucoup plus encore= » (ligne 1719), marquant la gravité de la situation, une situation qui devrait donc les préoccuper. Cette figure de l'urgence sera non seulement mise de l'avant plusieurs fois au cours de l'interaction, mais elle saura, nous le verrons, également animer les acteurs dans leurs discussions.

Lynda intervient alors rapidement pour compléter les dires du directeur des travaux publics avec un « =sérieux= » (ligne 1721). Ce commentaire indique ainsi l'alignement de Lynda vis-à-vis des propos du directeur des travaux publics. Celle-ci marque donc également la sévérité de la situation d'urgence que l'équipe doit gérer.

Le directeur des travaux publics reprend alors la parole, en poussant plus loin le commentaire de Lynda. Il l'interrompt pour montrer que c'est non seulement sérieux, mais « =très sérieux » (ligne 1723). Il explique ensuite son cadre de la situation, c'est-à-dire comment il envisage le travail ardu qu'ils devront entreprendre pour procéder à l'évacuation du village : « Parce que moi si on passe de porte en porte pour trouver les gens parce qu'il y a pas assez de police dans le monde » (lignes 1723-1725), en pointant directement les policiers assis en face de lui autour de la table, « il faut passer par toutes les rues, pis cogner aux portes pis demander aux gens de quitter= » (lignes 1725-1726). Le directeur des travaux publics tente donc, à travers cette description d'une situation hypothétique, de mettre ces interlocuteurs *en situation*, en mobilisant des exemples concrets d'intervention, montrant comment cette situation est censée affecter non seulement l'équipe responsable des évacuations, soit la police municipale, mais également lui-même, le directeur des travaux publics, ainsi que ses employés, ses collègues et les autres membres de l'équipe de gestion de crise auxquels il fait référence par le pronom « on » (ligne 1723). Il interpelle alors tous ces acteurs dans son intervention en les regardant directement pour montrer qu'en effet ils devront tous participer et circuler de porte-à-porte pour avertir les gens d'évacuer leurs maisons. On voit donc comment cette mise en scène de la situation est implicitement présentée comme

préoccupante, puisqu'elle affectera directement le travail des représentants du comité de gestion de crise.

Lynda prolonge ensuite son tour de parole avec un « =là= » (ligne 1728) possiblement pour essayer d'atténuer un peu la gravité de la situation et de calmer le directeur des travaux publics. Cependant, le représentant des travaux publics reprend la parole rapidement en gardant un ton de voix plutôt calme malgré toutes les inquiétudes qu'il vient d'exprimer afin de résumer en une phrase ce qu'il leur manque pour faciliter la tâche : « =On n'a pas un système téléphonique qui sonne à toutes les portes là » (lignes 1730-1731).

Le chef de police, qui vient tout juste d'être mis en scène comme une figure importante dans l'évacuation des habitants du village, et qui s'est sans doute donc senti interpellé par le commentaire du directeur des travaux publics, marque un alignement avec celui-ci en proposant une solution pour communiquer avec tous les domiciles : « On se fierait aux médias ou hum::= » (ligne 1733), un commentaire qu'il fait en se tournant pour regarder directement le représentant des communications assis à l'autre bout de la table à sa droite. Contrairement au directeur des travaux publics qui se mettait directement dans la situation et se laissait animer par l'urgence du moment présent, le chef de police se distancie quelque peu de la situation en faisant montre d'un certain calme et en employant le conditionnel présent. Sa réplique semble aussi rappeler indirectement qu'il ne s'agit que d'un exercice de simulation d'urgence. On notera que l'emploi du temps de verbe sera particulièrement intéressant à examiner tout au long de l'interaction.

Cet appel indirect est tout de suite attrapé au vol par le responsable des communications au sein du groupe de coordination communautaire lequel, se sentant animé et visé par cet élément qui interpelle son domaine d'expertise, se lance alors dans la discussion. On voit que le responsable des communications commence son intervention en disant : « =Ben nous autres » (ligne 1735), indiquant qu'il parle au nom du groupe de communicateurs avec qui il travaille; il agit donc comme leur porte-parole. Considérant que la situation est un scénario, il répond également en

utilisant le conditionnel présent : « à c'te moment-là, c'est sûr que je serais hum » (ligne 1735-1736). Il s'interrompt alors et modifie sa remarque plutôt personnelle pour expliciter concrètement le rôle des médias dans cette situation d'urgence : « Toutes les stations de radio de la ville no.10 auraient interrompu leur diffusion normale de musique là (.) pour lancer un des avertissements » (lignes 1736-1738). Le représentant des communications emploie maintenant le conditionnel passé pour exprimer des faits fictifs, soit ce qui se serait produit dans cette situation, si les médias avaient dû intervenir. Celui-ci parle donc de la situation comme si elle avait déjà eu lieu et qu'ils en discutaient après que la crise ait eu lieu.²

Après avoir répondu à la question implicite sur le rôle des médias, le représentant des communications propose alors d'utiliser la radio amateur : « Probablement qu'on aurait pu activer le le le le radio amateur là, le le le le système de AM Radio, hum rentrer le message dessus dessus leurs ondes pour le faire sortir » (lignes 1738-1740). On voit donc aussi comment il positionne la résolution du problème posé de nouveau au conditionnel passé, insistant de nouveau sur le caractère fictif de l'exercice tout en créant des effets de réalité. Après une brève pause, il affirme : « Après ça, il y a pas grand chose qu'on peut faire de plus là » (lignes 1740-1741). On note ici encore une fois un changement du temps de verbe utilisé. Le responsable des communications se remet maintenant dans la situation actuelle et parle à l'indicatif présent lorsqu'il suggère que, du point de vue des communications, c'est tout ce qu'ils peuvent faire.

Le fait qu'il n'ait pas employé le conditionnel passé dans ce dernier commentaire est intéressant. Il est possible d'avancer que le temps de verbe met en scène le cadre temporel que les membres veulent projeter, une projection qui est, en retour, censée les animer. Lorsque les membres parlent à l'indicatif présent, on peut avancer qu'ils se laissent implicitement animés par la situation d'urgence qu'ils

² Voir, à ce propos, les réflexions de Weick (1979) sur le « future perfect thinking » qui pourrait s'apparenter au « conditional past thinking », une manière de penser/parler qui produit un effet d'actualité et de réalité du fait que la situation est présentée comme ayant déjà eu lieu, même s'il s'agit du futur, et dans notre cas, du conditionnel.

mettent (fictivement en scène). Lorsque les acteurs parlent au conditionnel présent ou au conditionnel passé, ils sont, dans la même logique, en train d'envisager la crise comme un scénario, voire uniquement comme un exercice de simulation d'urgence. Dans le cas du représentant des communications, nous avons vu qu'il parlait au futur antérieur lorsqu'il énonçait les étapes à suivre telles qu'indiquées dans son plan de communication d'urgence. Ces marches à suivre qui décrivent comment utiliser les médias pour informer la population s'appliqueraient non seulement à ce scénario, mais également à d'autres types de situations. Après avoir mis en application ce dont il se souvenait de son plan d'urgence et après avoir épuisé toutes les options possibles, le représentant des communications revient faire face à une « vraie » situation, pour laquelle il n'y a pas d'autres solutions. C'est ainsi qu'il dit : « Après ça, il y a pas grand chose qu'on peut faire de plus là » (lignes 1740-1741). Il se repositionne alors au présent, soit dans le même cadre temporel que le directeur des travaux publics et Lynda, possiblement pour montrer l'envergure de cette situation d'urgence, qui est bien au-delà du scénario de crise.

Le représentant des communications continue sa réflexion à voix haute et dit : « je veux dire, il y a pas de système ou les les, Bell Canada je pense pas que Bell pis Rogers nous laisse utiliser le système SMS (.) d'urgence encore↑ » (lignes 1741-1743). On voit le représentant des communications s'interroger sur un système de communication qui pourrait leur être très utile dans cette situation d'urgence, mais qui malheureusement, selon lui, n'est pas encore disponible au niveau de la municipalité. Il doute un instant avant de dire : « Est-ce que j'ai... » (ligne 1743), en insinuant et en demandant possiblement aux membres de l'équipe de lui dire s'il se trompe. Par contre, il ne leur laisse même pas le temps d'intervenir qu'il poursuit en disant : « à ma connaissance, c'est qu'y est pas disponible » (ligne 1743-1744). Enfin, le représentant des communications continue en décrivant ses connaissances sur le sujet. « Rogers il va l'être disponible bientôt, mais Bell le sera, Bell le sera pas avant un autre deux ans » (lignes 1744-1745). Il résume alors toute sa pensée avec le commentaire suivant : « Fait que (.) tant qu'on (.) aurait pu avoir cette option là où on envoie un mass SMS dans toutes les les les les le A1B 2C3 des clients de Rogers

pis de de Bell, mais il y a pas de manière de savoir ça jusqu'à date » (lignes 1745-1748). On remarque alors que le représentant des communications utilise, de nouveau, le conditionnel passé pour montrer que les messages textes auraient pu être utilisés dans cette situation d'urgence et auraient pu également faire partie du plan de communication. Toutefois, il termine son intervention en employant l'indicatif présent pour dire que cette option malheureusement n'est pas possible pour l'instant. Le changement de temps de verbe aide alors à identifier le cadre temporel de la situation d'urgence qu'il projette.

Lynda réagit ensuite avec un « Hum » à la ligne 1750 comme pour sans doute marquer le caractère quelque peu problématique ou inachevé des options proposées par le représentant des communications. On voit ensuite la représentante du Bureau de santé prendre la parole pour répondre indirectement à ce que vient de dire le représentant des communications. En effet, elle intervient pour dire : « Je pense qu'il va falloir avoir une idée aussi » (ligne 1752), c'est-à-dire une idée pour envoyer des avertissements. Elle met l'accent sur *la manière* dont ils pourraient utiliser les médias, ce qui a été explicité précédemment par l'expert en communication, mais en ramenant la situation vers la manière dont elle cadre elle-même la situation. Son cadre et les figures qui lui importent, comme les parents et leurs enfants, sont ainsi mis de l'avant lorsqu'elle explique *pourquoi* il est important d'avoir maîtrisé les moyens de communication : « parce que les parents qui travaillent dans ville, ils vont paniquer parce que où ils vont ramasser leurs enfants » (lignes 1753-1754). Encore une fois, il est intéressant de noter que la représentante du Bureau de santé emploie le futur simple pour décrire ses préoccupations. Pour elle, il s'agit d'une vraie situation qui va arriver : « Les parents (...) vont paniquer » (ligne 1753). On voit non seulement comment cette dernière projette une situation d'urgence, mais on voit également comment elle met en scène certains acteurs dans son discours et en devient même leur porte-parole autour de cette table, afin de s'assurer qu'eux aussi soient pris en compte.

L'expert en communication semble ensuite s'aligner avec les propos de la représentante du Bureau de santé en offrant une sorte d'approbation de son raisonnement, explicitée par un « hum hum » (ligne 1756). La dame du Bureau de santé poursuit ensuite en faisant intervenir d'autres acteurs qu'elle considère comme importants : « Nos personnes âgées qui sont dans les résidences » (lignes 1758-1759). Elle devient alors aussi leur porte-parole pour indiquer qu'ils doivent également être pris en considération dans cette situation. Elle s'adresse ensuite directement au personnel paramédical, qui devra s'occuper de ce groupe cible, pour leur présenter ses recommandations : « Hum:: il va falloir avoir » (ligne 1759). Elle s'interrompt alors, comme perdue dans toutes ses préoccupations, pour enchaîner avec : « pis on peut pas les amener par auto, je veux dire, il va falloir les faire marcher ces enfants là » (lignes 1759-1761). En effet, la représentante du Bureau de santé reconnaît les défis qu'il y a à procéder à l'évacuation des personnes âgées. Puisque la fuite de gaz impose d'éliminer toute source possible de feu ou d'étincelle, il est interdit de démarrer les voitures dans le village. Ils ne peuvent donc pas utiliser les voitures pour avertir les gens, d'où provenait la première préoccupation du directeur des travaux publics de faire du porte-à-porte pour les aider à évacuer. On voit ainsi un alignement entre les propos de la représentante du Bureau de santé et le directeur des travaux publics quant aux difficultés à procéder à l'évacuation. On pourrait également dire qu'il y a formation d'un cadre collectif entre ces deux intervenants, puisqu'ils mettent le même type de préoccupations au premier plan.

L'experte du Bureau de santé semble ensuite rassembler les enfants et les personnes âgées sous une même catégorie lorsqu'elle dit qu'il « va falloir les faire marcher ces enfants là » (lignes 1760-1761). Quant à elle, il s'agit donc d'une grande préoccupation, « Je veux dire, ça va être du sport là:: » (ligne 1761), d'évacuer tous ces gens-là.

Le représentant des communications renchérit alors sur les propos de l'experte du Bureau de santé, mais en cadrant la situation selon sa perspective

d'expert en communication (c'est donc, en quelque sorte, la figure de l'expert en communication qui parle) : « Pis ça va être un, ça va devenir un zoo médiatique très vite. On est près de la ville no.10, il faut pas se leurrer. Les médias:: électroniques, télé, radio, vont être à 20 minutes du lieu, 20-25 minutes du de l'épi-centre là de la fuite. Fait que » (lignes 1763-1766). Le représentant des communications fait donc ici intervenir les figures des médias qui produiront, selon lui, un « zoo médiatique » (lignes 1763-1764), c'est-à-dire une couverture médiatique aussi explosive qu'immédiate, étant donné la proximité des médias par rapport au lieu de l'incident.

On voit donc comment toutes ces figures (ville no.10, les télés, les radios, les médias électroniques) et leur agencement opèrent ainsi un certain basculement dans la manière dont la situation est construite, dans la mesure où d'une situation très locale, on en vient progressivement à une situation plus globale. Toutes ces figures redéfinissent donc d'une manière importante la situation quant à sa circonférence. Après avoir exprimé son point de vue, l'expert des médias termine avec un « fait que » (ligne 1766), reflétant ainsi l'envergure de ces préoccupations dans cette situation d'urgence.

Le directeur général du comté décide alors de prendre la parole pour s'exprimer sur le sujet. S'alignant également sur ce thème de la communication, des médias et des messages à communiquer au public, le directeur général commence en disant : « Parlant des messages qu'on a oublié de prendre au début » (ligne 1768), faisant référence à un message qu'il serait important de considérer de nouveau, « c'était que ça touchait la ville no.5, la ville no.6, la ville no.7 et la ville no.8. Donc tu parles d'autres municipalités. Tu parles de= » (lignes 1769-1770). Le directeur général du comté amène alors de nouveaux éléments (de nouvelles figures, donc) au dialogue. Bien que d'autres municipalités aient déjà *figuré* au tout début de cet extrait lorsque le directeur des travaux publics avait dit : « t'as les deux villages à évacuer » (ligne 1717), le directeur général amène, de nouveau, cette réalité dans la discussion. Cette fois-ci, il énumère explicitement les communautés qui pourront également être touchées ou qui pourront contribuer à la gestion de cette crise. Ce qui

est intéressant ici, c'est qu'il est typique, voire prévisible de la part du directeur général du comté de parler des municipalités qui forment son comté, ou d'essayer de représenter ces communautés dans ses interactions, puisque celles-ci font automatiquement partie des intérêts qui sont censés l'animer. On pourrait donc avancer que son statut même de directeur général pousse cet intervenant à visualiser/cadrer cet incident d'une manière plus globale, qui comprend le comté au complet.

Le représentant des communications confirme les propos du directeur général à la ligne 1772. Tout comme le disait au début de l'extrait le représentant des travaux publics, le directeur général répète alors qu'« on est en plein dans le périmètre de l'évacuation » (lignes 1774-1775). Ainsi, en théorie, ils ne peuvent utiliser ni les centres d'hébergement, ni les centres des opérations d'urgence qui se situent à l'intérieur de ce périmètre. La référence à ce périmètre d'évacuation indique encore une fois l'importance de prendre en compte ces normes dans l'évacuation d'une municipalité, voire dans une situation de gestion de crise, puisqu'elles ont été établies pour assurer la sécurité des citoyens.

Le directeur général fait alors le lien avec les discussions précédentes portant sur la communication : « Donc nous il faudrait avoir communiqué avec d'autres municipalités pour savoir leur salle à eux, pour savoir s'ils sont-tu disponibles pour nous accueillir » (lignes 1775-1777). Il est important de noter que le directeur général fait une recommandation au groupe; l'utilisation du conditionnel passé laisse entrevoir que, pour lui, il s'agit surtout d'un exercice de simulation d'urgence au cours duquel les membres de l'équipe de gestion de crise doivent réfléchir aux divers éléments ou scénarios de la crise, tels que les actions à poursuivre si les centres d'urgence ou les centres d'hébergement sont hors limites.

En tant que directeur général et le bras droit du maire au centre des opérations d'urgence, ce dernier se permet également d'exprimer son opinion sur une question qui touche le groupe de coordination communautaire : « Mais l'autre difficulté qu'on va avoir aussi c'est que s'il faut se déplacer d'ici, ça a pris du temps

à amener tout le monde à c'te table ici » (lignes 1777-1779). Le directeur laisse ainsi entendre son mécontentement vis-à-vis de la lenteur du processus d'appel avisant les membres du groupe de coordination communautaire à se présenter au centre des opérations d'urgence pour gérer la crise. Il suggère alors que ce manque de rapidité, causé soit par le système d'appel défectueux ou la simple réponse individuelle des acteurs, pourrait leur causer des soucis si « entre temps on se fait dire ça va sauter ou c'est 5 km (2.0) par le temps qu'on vous a appelé, il faut vous rappeler pour vous dire maintenant qu'on se déplace à un autre endroit » (lignes 1779-1781). C'est alors qu'il présente sa deuxième préoccupation par rapport à l'équipe de gestion de crise.

À la suite d'un second acquiescement de la part du représentant des communications, le directeur général décrit sa crainte en détail. « Ça c'est encore doubler, doubler la difficulté de faire la décision, puis de se retrouver à un endroit que tout le monde va le savoir. Parce que là:: on est en plein dans dans la trajectoire là. Donc là encore, ça sera pas aussi facile que ça s'asseoir à une table pis discuter là:: On va devoir en plein dans le mouvement pour se trouver un autre endroit ailleurs » (lignes 1785-1789). En effet, si l'équipe de gestion de crise doit se rassembler à la dernière minute dans un autre centre des opérations d'urgence, puisque le centre principal se situe à l'intérieur des périmètres de la fuite, ceci peut causer des problèmes de communication, des retards, des absences et d'autres inconvénients qui influenceront certainement la réponse à la crise. Ainsi, bien que gérer une crise représente tout un défi, le directeur général communique son inquiétude, mais y ajoute également cette nouvelle dimension, voire cette *double difficulté* de trouver une salle de rencontre, d'informer tous les membres de l'équipe de gestion de crise et de se rassembler de nouveau pour intervenir.

Suivant ce raisonnement logique, le directeur général propose alors dès maintenant qu'« il faut communiquer avec les municipalités sur ça définitivement pis leur demander de eux, considérer pour nous, si on peut aller à un centre d'hébergement dans leur site d'hébergement à eux autres, parce que nous, si c'est dans le périmètre, ça sera pas chez nous là= » (lignes 1790-1793). Le directeur

général qui, comme on l'a vu, se ne laisse que légèrement animé par la situation d'urgence, mais semble abondamment motivé par ce type de planification proactive, recommande alors au groupe de communiquer avec les autres municipalités pour se préparer en conséquence si de telles situations (autant pour les centres d'hébergement que pour le centre des opérations d'urgence) se produisaient. Le directeur général termine son tour de parole et réaffirme implicitement son autorité en faisant un commentaire catégorique qui réitère les règles en cas de fuite de gaz : « parce que nous, si c'est dans le périmètre, ça sera pas chez nous= » (ligne 1793).

Le représentant des communications, qui a sans doute eu le temps de réfléchir aux commentaires du directeur général concernant la planification des salles municipales, prend alors la parole pour émettre son opinion quant à une solution possible : « =Je pense que la seule salle dans la municipalité qui va pas être touchée [par le périmètre de la fuite] va être celle de la ville no.9 » (lignes 1795-1796). Par son commentaire, il cherche possiblement en premier lieu à ce que l'on confirme cette information qu'il émet avec un « je pense que » (ligne 1795). Il essaye également d'encourager les membres du groupe de coordination communautaire à s'informer auprès de cette communauté en particulier pour utiliser leurs différentes salles municipales.

Le directeur des travaux publics intervient alors pour confirmer que l'information proposée par le représentant des communications est exacte. Il confirme que « oui » (ligne 1798) la salle de la ville no.9 est la seule salle dans le comté qui ne serait pas touchée si une fuite avait lieu à la ville no.2. Il continue en disant : « Pour 250 personnes » (ligne 1798). Ainsi, s'ils ont à évacuer 250 personnes, cette salle pourrait être adéquate. Par contre, s'ils ont à évacuer 10 000 personnes, comme le directeur des travaux publics le mentionnait au début de l'interaction, cette salle ne sera pas satisfaisante. On peut alors noter un léger sarcasme, voire une certaine incrédulité dans la voix du directeur des travaux publics lorsqu'il confirme qu'en effet cette salle pourrait être utilisée, mais qu'elle sera loin de pouvoir loger tout le monde.

C'est alors que le représentant des communications réagit à cette précision du directeur des travaux publics en répondant avec un « Ouen » (ligne 1800), signifiant probablement qu'il est d'accord avec le directeur que la salle serait beaucoup trop petite et qu'ils se retrouvent dorénavant sans solution. L'animatrice de l'exercice intervient ensuite pour accorder la parole à France, la représentante des services sociaux, qui demandait le droit de parole avec sa main levée. Celle-ci intervient enfin pour dire : « Ben moi, moi c'est un peu hum où je m'en allais, où Yvan se dirigeait un peu » (lignes 1804-1805). Elle fait alors référence aux propos d'Yvan, le directeur général du comté, et s'aligne également à ce qu'il disait. Elle poursuit en disant : « c'est compte tenu qu'on est responsable des centres d'hébergement » (lignes 1805-1806) faisant référence à elle-même et aux autres membres du département des services sociaux, « nous on communiquerait définitivement avec d'autres municipalités » (lignes 1806-1807). Au cours des prochaines lignes, il sera possible de voir comment les municipalités et les organisations parviennent à *parler* et à jouer des rôles importants dans cette situation via leurs employés ou les membres qui les représentent. Il s'agit donc d'un exemple assez parfait de ventriloquie.

La représentante des services sociaux confirme qu'elle mettrait en pratique la recommandation du directeur général. Par contre, elle explique davantage comment il lui sera facile de communiquer avec les représentants des autres municipalités. « On siège sur chacun des comités des autres municipalités » (lignes 1807-1808). La représentante des services sociaux, qui positionne encore une fois son organisation comme une figure agissante dans l'interaction, semble alors indiquer que, étant donné que le département des services sociaux se voit représenter aux réunions des autres municipalités, *il* ou ses membres qui le représentent entretiennent certainement de bonnes relations avec celles-ci. Il leur sera alors plus facile de communiquer rapidement avec les autres municipalités pour dire : « "Écoutez. Là, là, là (.) la ville no.2 n'est pas en mesure de de recevoir ou d'ouvrir les centres d'hébergement. Est-ce que vous êtes prêts à nous prêter le vôtre, puis on va rediriger vers hum vers une autre municipalité à la décision, bien entendu, de l'administration où vous autres vous travaillez » (lignes 1809-1812). La représentante des services

sociaux explique donc comment elle approcherait les autres municipalités pour utiliser leurs centres d'hébergement en cas d'urgence. Elle s'assure également de spécifier comment la décision reviendrait bien sûr à l'administration de la municipalité. Le département des services sociaux pourrait ainsi savoir « ce qu'il y a de disponible autour » (ligne 1813), c'est-à-dire quelles salles d'hébergement pourraient être utilisées par la ville no.2 dans le cas d'une situation de crise comme celle-ci. Ce qui est intéressant dans le tour de parole de la représentante des services sociaux est qu'elle s'est basée sur tous les échanges précédents pour enfin arriver à offrir une solution aux préoccupations présentées.

On voit également comment l'animatrice de l'exercice d'urgence fait de même en s'alignant à son tour par rapport à la représentante des services sociaux pour compléter cette idée de salle municipale et ainsi pour y ajouter « qu'on a des ententes avec les différents conseils scolaires (.) Alors on pourrait peut-être utiliser d'autres écoles dans d'autres municipalités, qui est dans le même, dans la même commission scolaire » (lignes 1815-1818). Lynda propose cette nouvelle option d'utiliser les différentes écoles dans le comté afin d'élargir la panoplie de solutions qui permettra de gérer l'évacuation du village. Elle s'assure également de spécifier que la ville no.2 est proactive dans le sens où elle a déjà mise en place des ententes avec les différents conseils scolaires en cas de telles situations.

Une dernière solution est proposée par Lynda, qui reprend la première préoccupation du directeur des travaux publics par rapport à l'idée de faire du porte-à-porte. L'organisatrice de l'exercice d'urgence, jouant possiblement son rôle de médiatrice, tente d'atténuer un peu les soucis qui ont surgi précédemment par rapport au manque de personnel qui informerait les habitants du village à propos de l'évacuation, en confirmant que le village a aussi « des ententes avec certains groupes, ex. hum, hum Surveillance de la ville no.4 pour faire justement des tâches comme ça, faire du porte-à-porte » (ligne 1818-1820). Le commentaire plutôt « expert » de Lynda indique qu'elle reconnaît non seulement l'importance de planifier de l'aide et de créer des ententes avec différentes groupes de la

municipalité, mais que, comme organisatrice de l'exercice d'urgence, elle reconnaît l'importance d'utiliser ce type d'exercice comme lieu de rencontre et de partage des connaissances parmi les membres de l'équipe de gestion de crise. Enfin, elle termine en précisant qu'il ne s'agit pas « des millions de personnes mais quand même, on a une couple d'organismes comme ça qu'on a fait des ententes avec pour nous aider dans des fonctions comme du porte-à-porte » (lignes 1820-1823). Elle confirme alors que la municipalité possède déjà des ententes avec divers groupes dans la municipalité qui permettront d'aboutir à une meilleure gestion de la crise, ce qui vient clore cet épisode par la présentation de solutions.

DISCUSSION

L'analyse de cet extrait a permis d'examiner comment chaque individu autour de la table envisageait la situation selon son propre cadre personnel, un cadre qui est censé le préoccuper a priori. Chaque membre de l'équipe de gestion de crise plaçait des préoccupations différentes ou complémentaires au premier plan de leur cadrage, tout en prenant en considération les figures, inquiétudes ou points de vue des autres. La discussion semblait se diriger d'une perspective vers une autre, d'un cadrage de la situation à un autre, tout en progressant et en prenant en compte les différents aspects de la situation. Cet exemple a permis de voir la valeur et la pertinence d'utiliser une équipe interdisciplinaire en gestion de crise dans la mesure où chaque personne autour de la table rendait présent dans la discussion un ensemble d'intérêts et de préoccupations propre aux personnes, organismes et entités qu'ils représentent. Les acteurs ont reconnu qu'ils avaient été invités à participer à l'exercice de simulation d'urgence pour représenter leur organisation et leur profession ainsi que pour faire reconnaître les préoccupations que peuvent bien tenir ces organisations dans ce type de situation de crise. Les membres de l'équipe de gestion de crise ont alors mis en scène leur expertise dans l'interaction pour faire partager et « mettre sur la table » plusieurs facteurs/figures qui, pour eux, comptent et donc doivent influencer ou influer ce scénario pour permettre en bout de ligne d'arriver à une gestion de la crise efficace et optimale.

Cadrer une situation d'une certaine manière, serait donc mettre en scène ces préoccupations et ces intérêts dans la situation, la définissant ainsi d'une certaine manière, que ces intérêts ou préoccupations prennent la forme de normes, de personnes (des personnages âgées, des enfants), de villes, d'organismes (les médias), etc.

L'analyse, en tant que telle, a permis également d'identifier l'importance du temps des verbes utilisés par les acteurs dans l'interaction. Ce temps des verbes permet de préciser le cadrage temporel des individus. L'usage de l'indicatif présent ou du futur simple laisse entendre que les membres de l'équipe de gestion de crise se sentent animés par la situation d'urgence au moment même et qu'ils semblent croire que cette situation pourrait vraiment représenter la réalité. Toutefois, les acteurs qui emploient le conditionnel présent ou le conditionnel passé semblent n'envisager cette situation de crise que comme un exercice ou un scénario. L'emploi du temps de verbe dans cette interaction servait alors à déterminer comment les individus cadraient la situation ainsi que les figures qui étaient rattachées à ce positionnement, soit si la figure de l'urgence prédominait chez un acteur en question ou s'il s'agissait plutôt de la figure de la planification proactive.

Plusieurs autres figures ont également joué un rôle important dans cet extrait. Tout au long de l'interaction, il a été possible, par exemple, de remarquer que les acteurs mettaient en scène d'autres acteurs, tels que les services d'incendie ou la police municipale, dans leur discours. En faisant intervenir, voire *figurer*, directement ou indirectement, ces groupes de personnes dans leurs propos, elles se sont mis, en quelque sorte, à organiser la discussion et à aligner les différents membres vers un but commun.

D'autres figures ont également été représentées dans cette discussion. On y retrouve par exemple les acteurs non humains de l'interaction – les normes ou périmètres d'évacuation, la radio amateur et le système SMS – ainsi que les acteurs humains à considérer dans l'évacuation – les parents, les enfants et les personnes âgées. Ces figures ont permis de mieux comprendre le fondement derrière les

préoccupations des différents membres de l'équipe de gestion de crise et ainsi de mieux comprendre leur cadre de la situation. Cette compréhension du cadre et des préoccupations de chacun mène, bien entendu, à un meilleur entendement de la situation de crise en général, ce qui peut a priori contribuer également à une meilleure gestion de ce type de situation.

6.4 Quatrième extrait et discussion

Ville no.1 – lignes 2765 à 2850

- 2765 Chef des pompiers: The, the Health Unit has a fair amount of planning,
 2766 obviously in the event of, or when this thing hits in a big way. Hum, and
 2767 certainly I was involved in, some of us in this room were involved, in the
 2768 assessment center being established at the site and all of that kind of thing.
 2769 Hum, it really seems to be a well kept secret (.) up to this point. Hum, you
 2770 know, (1.5) it's fine for the municipalities whether it's upper tier, lower tier
 2771 to have a pandemic plan. Okay. But, the lead agency in this is going to be
 2772 the health unit.
 2773
 2774 Madame du Bureau de santé : Hum hum.
 2775
 2776 Chef des pompiers: And, and:: (.) I'm not seeing a lot of hum, other than
 2777 precautionary stuff, I'm not seeing a lot of information coming out as to
 2778 what has been done by the health unit for this area to date. And I guess that's
 2779 where I was coming from=
 2780
 2781 Madame du Bureau de santé: =Ok. So [what you would appreciate
 2782
 2783 Chef des pompiers: [It's a communication plan=
 2784
 2785 Madame du Bureau de santé: =would be a summary of what the health unit's
 2786 done. And in terms of=
 2787
 2788 Chef des pompiers: =Well, yeah, I mean, does Joe Public know that there is
 2789 an assessment center at the psychiatric hospital? Does Joe Public know that
 2790 that perhaps (.) it may not be a good thing to go, unless you are really sick,
 2791 and what the purpose of that assessment centre is? All that kind of stuff
 2792 needs to be communicated to the, to the public. And I'm, and I'm, and I'm
 2793 not hearing it.
 2794
 2795 John: And I guess, I mean, from that standpoint, from the communication of
 2796 what people are hearing or what they're not hearing is:: my communication
 2797 with the health unit has been, I mean, I spoke yesterday with you regarding

2798 the fact that we haven't had any confirmed cases and::: (.) then I received
 2799 messages stating that the doctors in the area are saying that, well you
 2800 probably heard, if there's a good chance that you have H1N1, go home and
 2801 take care of yourself. What's the communication between yourself and the
 2802 local physicians?

2803

2804 Madame du Bureau de santé: Well yeah, that's a really good example
 2805 because I heard that example this morning. And that's where the facts,
 2806 there's a weak link of report of actual what the status is going out to the
 2807 physicians. You know? So that's a good example. So that to prevent that
 2808 kind of thing=

2809

2810 John: =Precisely=

2811

2812 Madame du Bureau de santé: =Yeah=

2813

2814 John: =Because what I mean, what we are getting is, I mean, people are
 2815 asking (.) employees are asking me what's, what's the situation and (.) my
 2816 automatic contact point is the health unit. So I go on the health unit's
 2817 website or I contact you folks either via e-mail or phone and I get the
 2818 response of (.) well we have zero confirmed cases since June. And to me,
 2819 perfect. That's cut and dried. It's a number. It's a time frame. Very data-
 2820 oriented. I can deliver that without an issue. And then I get back: "Well no
 2821 because I was diagnosed with it yesterday" in an e-mail. And it's like
 2822 Wai::: a minute. That that doesn't, the-the consistency isn't there. So we
 2823 need to have something there to help or assist with the consistency to ensure
 2824 that we are delivering the same message across the board.

2825

2826 Madame du Bureau de santé: There was a problem with even getting the↑
 2827 swabs done and sent to the lab. There was a decision not to do it. You
 2828 probably read that in the paper, and then they changed their mind. You
 2829 probably heard. So that's something that, because why not confirm it rather
 2830 than assume it. Because, like we've had a lot of flu or flu like illness, but it
 2831 hasn't been the H1N1. And so, that's when it gets confusing. But one day
 2832 it's going to be the H1N1, and we should know that.

2833

2834 Chef ambulancier: What is the symptoms? Just like a regular cold?

2835

2836 Madame du Bureau de santé: Rhinovirals. Yeah. It's not a very, very
 2837 glamorous word ((rire)) You know ((rire))

2838

2839 Chef des pompiers: ((chuchote)) [*We've got birds, swine and rhino*

2840

2841 Madame du Bureau de santé: [Okay well, these are all good questions. The
 2842 assessment centers, my understanding of the assessment centers is that that is
 2843 the responsibility of the community and a lot of this EHC (inaudible)
 2844
 2845 Chef ambulancier: I don't know.
 2846
 2847 ((rire))
 2848
 2849 Madame du Bureau de santé: But, you know, that is an important
 2850 communication piece. So I will certainly take that back.

Le chef des pompiers ouvre la séquence en s'adressant directement à la représentante du Bureau de santé pour définir et surtout évaluer ce qu'il présente comme la situation : « The, the Health Unit has a fair amount of planning, obviously in the event of, or when this thing hits in a big way » (lignes 2765-2766). Le chef des pompiers laisse ainsi entendre que le Bureau de santé est relativement bien préparé en cas de pandémie, soit pour la vraie crise de la grippe du H1N1 qu'ils anticipent sous peu. Il se permet, par la suite, de préciser qu'il a pris part à l'élaboration des préparatifs, comme pour qualifier en quelque sorte la nature de son évaluation : il ne s'agit pas d'une évaluation de l'extérieur qui viendrait sanctionner le travail accompli, mais bien d'une évaluation venant de quelqu'un qui a participé au processus et qui le connaît relativement bien, ce qui joue donc sur l'autorité qu'il peut déployer pour en parler : « Hum, and certainly I was involved in, some of us in this room were involved, in the assessment center being established at the site and all of that kind of thing » (lignes 2766-2768).

Le fait qu'il ait mis en scène ses collègues autour de la table ainsi que lui-même dans la présentation de cet historique des actions posées rajoute ainsi du poids à ses propos en leur accordant tous une certaine connaissance, crédibilité et expertise dans le domaine. C'est alors qu'il formule implicitement un reproche au Bureau de santé, représenté par la dame à qui il s'adresse, en qualifiant leurs plans de « well kept secret » (ligne 2769). Il met dès lors de l'avant le fait que personne n'est au courant de toute la planification qu'a fait le Bureau de santé en cas de pandémie. À la suite d'une brève pause, il rajoute : « up to this point » (ligne 2769) laissant place

ainsi à une marge de manœuvre pour que le Bureau de santé puisse s'améliorer. On voit alors comment la figure du secret est mise de l'avant, une figure qui fait l'objet d'un reproche au nom, implicitement, d'un principe d'ouverture vis-à-vis de la population.

Il poursuit ensuite en disant : « Hum, you know, (1.5) it's fine for the municipalities whether it's upper tier, lower tier to have a pandemic plan. Okay » (lignes 2769-2771), évaluant positivement le fait que les divers départements aient des plans en cas de pandémie, plans qu'ils n'ont pas besoin de publier. Par contre, il rajoute : « But, the lead agency in this is going to be the health unit » (lignes 2771-2772). Le chef des pompiers positionne ainsi le Bureau de santé comme l'organisme principal de la gestion de cette crise. En lui attribuant cette mission, il laisse reconnaître implicitement que cette organisation se doit d'être responsable et imputable au cours de cette situation de crise et doit surtout faire preuve de leadership. En autres mots, il s'agit de la responsabilité du Bureau de santé de s'assurer que ce plan ne soit pas gardé secret.

On notera ici qu'en termes de figure, une telle évaluation plutôt négative ne prend son sens que si l'on comprend qu'elle est implicitement faite *au nom* de la sécurité de la population, laquelle se doit de connaître, selon le chef des pompiers, l'état de la situation. Comme il reviendrait au bureau de santé (et non pas aux municipalités) de prendre le leadership par rapport à cette situation, ce bureau devrait donc, toujours selon lui, communiquer l'état de la situation. Le poids du propos du chef des pompiers provient donc du fait qu'on comprend qu'il parle au nom des intérêts de la population. Il s'agirait alors d'un exemple de ventriloquie en amont, puisque le chef de pompiers ventriloquise les intérêts des citoyens.

La dame du Bureau de santé, représentant l'organisme qui fait l'objet de ce reproche (à peine) caché, marque son (relatif) alignement avec le chef des pompiers, avec un bref « hum hum » (ligne 2774), par rapport à ce qui est dit quant au rôle de son organisation. Une telle interaction est ambiguë dans la mesure où elle ne marque pas nécessairement un accord par rapport à ce qui vient d'être dit, mais invite plutôt

l'interlocuteur à poursuivre en indiquant une compréhension de ce qui vient d'être avancé. Il est intéressant toutefois qu'elle ne marque pas son désaccord.

Le chef des pompiers poursuit alors son tour de parole pour expliciter son cadrage de la situation : « And, and:: (.) I'm not seeing a lot of hum, other than precautionary stuff, I'm not seeing a lot of information coming out as to what has been done by the health unit for this area to date » (lignes 2776-2778). On voit que le chef se met en scène, « I'm » (lignes 2776-2777), comme celui qui accuse implicitement le Bureau de santé de ne pas avoir diffusée cette information, ce qui a pour effet de subjectiviser/relativiser son reproche. Puis il émet un bref « And I guess that's where I was coming from= » (ligne 2778-2779) qui clôt la présentation de cette première préoccupation, marquant de nouveau l'aspect relatif du reproche formulé. C'est lui qui formule ce reproche depuis ce qu'il voit de sa position, invitant du même coup son interlocutrice à réagir aux accusations portées.

On voit alors la représentante du Bureau de santé réagir rapidement aux paroles du chef des pompiers en raisonnant calmement à voix haute : « =Ok. So [what you would appreciate » (ligne 2781), ce qui a pour effet de reformuler ce reproche déguisé, en le traduisant comme une simple quête d'informations. Alors qu'on peut imaginer que le chef des pompiers s'attendait soit à une sorte de contrition, soit à un rejet des accusations portées, de la part de la représentante du Bureau de santé, cette dernière ne reconnaît pas réellement une faute et recadre donc implicitement l'intervention du chef des pompiers comme une simple demande d'informations, ce qui pourrait avoir pour effet de désamorcer la situation. Comprenant ce qui est en train de se passer, le chef des pompiers lui coupe alors rapidement la parole, augmente le volume de sa voix et lui confirme ce qu'il recherche : « [It's a communication plan= » (ligne 2783). Néanmoins, la dame du Bureau de santé continue, sur une voix douce et posée, son tour de parole, offrant une conclusion pour confirmer que le chef des pompiers voudrait « a summary of what the health unit's done. And in terms of= » (lignes 2785-2786).

Reconnaissant possiblement que ses propos aient pu être perçus comme une demande personnelle, et pour clarifier quelque peu ce qu’il souhaite obtenir comme information, le chef des pompiers reprend la parole à la ligne 2788 pour ajuster son tir. Cette fois-ci, on voit que la *figure* du public fait son entrée dans ses propos. En effet, il met en scène la figure du citoyen, « Joe Public » (lignes 2788-2789), dans son intervention pour poser des questions à propos de ce que la population générale connaît sur cette situation : « =Well, yeah, I mean, does Joe Public know that there is an assessment center at the psychiatric hospital? Does Joe Public know that that perhaps (.) it may not be a good thing to go, unless you are really sick, and what the purpose of that assessment centre is? » (lignes 2788-2791).

Le chef des pompiers pose ainsi plusieurs questions comme pour faire comprendre l’*urgence* de la situation et faire saisir l’importance de cette information. En effet, en invoquant tout ce que « Joe Public » (lignes 2788-2789) ne connaît pas et devrait connaître, tout se passe comme s’il mettait en scène une série de programmes qui sont pour l’instant bloqués par le manque de leadership du Bureau de santé. Autrement dit, une telle mise en scène, un tel cadrage *ajoute de la pression* à sa demande : « All that kind of stuff needs to be communicated to the, to the public » (lignes 2791-2792). Si une telle information doit être communiquée à la population, c’est au nom de leur droit à l’information, mais aussi, et surtout, au nom de leur droit à la santé. Il termine en se positionnant parmi les citoyens en réitérant de nouveau sa grande préoccupation à l’effet de laquelle « I’m, and I’m, and I’m not hearing it » (lignes 2792-2793).

John, l’organisateur de l’exercice de gestion d’urgence, marque alors son alignement avec les propos du chef des pompiers. Après avoir hésité en disant : « And I guess, I mean, from that standpoint, from the communication of what people are hearing or what they’re not hearing is: » (lignes 2795-2796), il se réajuste pour s’inclure dans ses propos ainsi que pour mettre en scène l’organisation principale : « my communication with the health unit has been, I mean » (lignes 2796-2797). Par contre, il se corrige pour dire : « I spoke yesterday with you » (ligne 2797), visant

directement la dame du Bureau de santé et la mettant simultanément en scène comme *représentante* de cette organisation, « regarding the fact that we haven't had any confirmed cases » (lignes 2797-2798). Il confirme alors à haute voix ce qu'il présente comme les faits qu'il a obtenus la journée précédente de la part de la représentante. Toutefois, à la suite d'une hésitation et d'une pause, il ajoute : « then I received messages stating that the doctors in the area are saying that, well you probably heard, if there's a good chance that you have H1N1, go home and take care of yourself » (lignes 2798-2801).

Ce passage est intéressant, puisqu'il dénote le travail rhétorique que fait John dans son intervention. En effet, il met en scène son interlocutrice et lui-même dans ses propos pour confirmer sa définition de la situation, soit qu'aucun cas n'a été confirmé. Par contre, tout de suite après, il change de registre pour présenter un nouveau cas concret, soit l'information qu'il a reçue des médecins dans la région. Il essaye ensuite de donner du poids à son nouveau cadre de la situation, en ajoutant « well you probably heard » (lignes 2799-2800), étant donné que la dame est l'experte du domaine de la santé et qu'elle devrait, en théorie, être au courant de ces nouvelles informations. Il est alors très intéressant d'examiner comment l'organisateur de l'exercice d'urgence prend son temps pour présenter et animer ce qu'on pourrait appeler la figure de l'incohérence, soit celle entre les messages de la représentante du Bureau de santé et des médecins de la région. Se présentant comme confus par cette situation, il tente enfin d'obtenir des clarifications en demandant directement à la dame du Bureau de santé : « What's the communication between yourself and the local physicians? » (lignes 2801-2802).

Cette dernière prend la parole, mais on remarquera qu'elle ne répond pas à la demande d'information portant sur le processus de communication qu'elle entretient elle-même avec les médecins. Au contraire, la représentante du Bureau de santé reconnaît la pertinence de l'exemple de John, se met elle-même en scène et énonce : « Well yeah, that's a really good example because I heard that example this morning » (lignes 2804-2805). La dame du Bureau de santé reconnaît donc qu'il

existe un problème, mais se positionne comme relativement *extérieure* à celui-ci, alors que tout le travail de John et du chef des pompiers semble être de lui dire qu'elle et son unité constituent, à bien des égards, *le* problème. En effet, même si elle travaille pour le Bureau de santé, et qu'on pourrait penser qu'elle devrait se sentir affectée ou du moins concernée par de tels reproches, ce qui devrait la pousser à ressentir le besoin d'offrir des excuses ou de proposer des solutions au problème, elle ne semble pas *prendre le blâme* pour son organisation. Comme si elle n'y pouvait rien, elle avoue que « there's a weak link of report of actual what the status is going out to the physicians. You know? » (lignes 2806-2807). Elle s'aligne alors avec l'organisateur de l'exercice lorsqu'elle ajoute : « So that's a good example » (ligne 2807), comme si elle le félicitait pour son commentaire. Puis elle confirme implicitement en effet qu'il faudrait possiblement trouver un meilleur système « to prevent that kind of thing= » (lignes 2807-2808).

L'organisateur de l'exercice d'urgence lui coupe alors la parole pour marquer son accord, « =Precisely= » (ligne 2810), mais sa bouche est encore entrouverte lorsque la représentante lui coupe à son tour la parole tout de suite après avec un « =Yeah= » (ligne 2812), ce qui laisse deviner que l'organisateur aurait sûrement voulu rajouter quelque chose; il souhaitait possiblement obtenir de plus amples explications par rapport à sa préoccupation. Nous le voyons alors reprendre la parole à la ligne 2814 pour expliquer davantage comment il conçoit la situation, cette fois-ci en utilisant une anecdote. On voit d'abord comment il se positionne comme le porte-parole de personnes autour de la table qui se posent des questions par rapport au Bureau de santé : « =Because what I mean, what we are getting is, I mean, people are asking » (lignes 2814-2815), tentant ainsi de recadrer « proprement » ce qui est en jeu dans cette situation, autrement dit, le manque d'action du Bureau de santé dans le domaine des communications avec le public. On le voit alors prendre sa respiration avant de continuer, en se positionnant de nouveau dans son discours : « employees are asking me what's, what's the situation and (.) my automatic contact point is the health unit » (lignes 2815-2816). On voit ainsi comment il met en scène les employés de la ville, cette fois-ci pour montrer l'étendue de sa préoccupation.

En effet, selon lui, sa préoccupation touche également les employés qui souhaitent obtenir de l'information valide par rapport à la grippe du H1N1 et qui s'informent auprès de John, le coordinateur communautaire de la gestion des situations d'urgence. John est donc tenu responsable de bien informer ses collègues, qui informeront par la suite les différents paliers de la municipalité. On voit donc que, comme pour le chef des pompiers, une telle mise en scène permet de démontrer que cette demande, voire ce reproche fait à l'endroit de la représentante du Bureau de santé n'est pas simplement *sa* demande, mais aussi *celle de plusieurs autres parties qui sont aussi préoccupés par cette question*, ce qui a pour effet d'ajouter non seulement du *poids* à ce qui est demandé, mais aussi de la *pression* sur la personne chargée de s'en occuper (i.e., la représentante du Bureau de santé).

John décrit alors les trois modes de communication qu'il utilise pour obtenir l'information nécessaire auprès du Bureau de santé, l'organisation principale de cette pandémie : « I go on the health unit's website or I contact you folks either via e-mail or phone » (lignes 2816-2817). Enfin, l'organisateur de l'exercice obtient les résultats quantitatifs suivants : « we have zero confirmed cases since June » (ligne 2818). On voit alors à quel point l'organisateur de l'exercice d'urgence attribue de l'importance à l'exactitude et à la précision des faits, puisqu'il se laisse animer par ceux-ci et dit : « That's cut and dried. It's a number. It's a time frame. Very data-oriented. I can deliver that without an issue » (lignes 2819-2820).

Par contre, John poursuit son récit en décrivant qu'il est arrivé que ces faits ne soient pas exacts et portent à confusion : « And then I get back : "Well no because I was diagnosed with it [the H1N1 virus] yesterday" in an e-mail » (lignes 2820-2821). L'anecdote illustre ou concrétise donc davantage le reproche fait précédemment par le chef des pompiers envers le Bureau de santé. Il met en scène différents acteurs tels que lui-même et les employés municipaux pour montrer en quelque sorte que le reproche est valide, qu'il peut, en effet, y avoir incohérence et inexactitude dans l'information distribuée au public par l'entité-leader de cette crise, et qu'il s'agit donc d'un grave problème. À la suite de la description de son

expérience vécue, John propose alors une solution : « we need to have something there to help or assist with the consistency to ensure that we are delivering the same message across the board » (lignes 2822-2824).

La représentante du Bureau de santé intervient par la suite, non pour discuter de la solution proposée par John, mais plutôt pour partager son propre récit qui fera désormais partie du cadrage collectif du groupe portant sur la communication de cette situation de crise. Cette dernière marque donc son alignement avec John (et le chef des pompiers simultanément) en mettant en scène, à son tour, les figures de l'incohérence et de la confusion : « There was a problem with even getting the↑ swabs done and sent to the lab. There was a decision not to do it. You probably read that in the paper, and then they changed their mind. You probably heard » (lignes 2826-2829). Il est intéressant de noter ici comment la dame du Bureau de santé se *distancie* une nouvelle fois de l'unité de santé qu'elle est censée représenter, au point où elle s'aligne à cette figure principale du reproche contre le Bureau de santé. Cette dernière interpelle également les membres de l'équipe de gestion de crise dans son discours en faisant appel à leurs connaissances sur le sujet. Elle met donc en scène la figure des nouvelles, si l'on peut la nommer ainsi, par son « you probably read that in the paper » (lignes 2827-2828) et son « you probably heard » (lignes 2828-2829), et laisse également sous-entendre que les médias propagent possiblement une mauvaise réputation du Bureau de santé.

Elle semble ensuite rajouter aux réprimandes contre son organisation : « So that's something that, because why not confirm it rather than assume it » (lignes 2829-2830). Elle reconnaît ce nouveau problème d'identification du virus : « we've had a lot of flu or flu like illness, but it hasn't been the H1N1 » (lignes 2830-2831). Ainsi, elle se joint à ses collègues autour de la table en (re)présentant la figure de la confusion dans son discours. Elle poursuit en disant : « But one day it's going to be the H1N1, and we should know that » (lignes 2831-2832). Elle termine ses propos en liant le tout à la figure principale de la communication, qui a été soulevée comme préoccupation majeure par les membres du groupe de coordination communautaire.

Bien que la représentante du Bureau de santé semble comprendre et reconnaître les problèmes soulevés par les autres et bien qu'elle contribue elle-même à la définition de la situation en s'alignant à leurs propos, son comportement vaut la peine d'être relevé et analysé dans la mesure où elle ne joue pas le rôle typique que jouerait le représentant d'une organisation qui fait l'objet de reproches. En effet, la dame du Bureau de santé ne semble pas ressentir le besoin de défendre son organisation, d'offrir des excuses au nom du Bureau de santé, de réfléchir à haute voix à la façon dont elle et l'organisation qu'elle représente pourraient résoudre la situation. Elle parle calmement, contribue à la discussion en partageant une anecdote personnelle, mais ne semble pas *passionnée/animée/concernée* dans ses répliques. Elle ne paraît pas animée par une préoccupation en particulier. En termes d'animation, on pourrait dire qu'elle est quelque peu animée par les figures du reproche, de la communication et de l'incohérence qui sont mises en scène au sein de l'interaction, tel que démontré par son alignement vis-à-vis des propos des individus autour de la table. Néanmoins, elle ne semble pas être animée par son rôle de représentante du Bureau de santé, et tout ce que cela implique, en termes de reconnaissance du blâme implicite qui est lancé à ce bureau et des attentes formulées quant à la résolution du problème avancé par ses interlocuteurs.

Un peu plus tard dans l'extrait, la représentante du Bureau de santé, toujours sous un ton très calme, déclare : « Okay well, these are all good questions » (ligne 2841), marquant la pertinence du dialogue précédent. Elle reprend le commentaire initial du chef des pompiers qui mettait en scène la population générale et ses connaissances sur les centres d'évaluation et énonce : « my understanding of the assessment centers is that that is the responsibility of the community » (lignes 2842-2843). Ainsi, selon sa réplique, elle et l'organisation qu'elle représente ne seraient pas responsables des centres d'évaluation. Il s'agirait d'une responsabilité commune aux membres et aux organismes de la municipalité. Elle se détache, voire se déresponsabilise de cette imputabilité. On voit encore une fois comment la figure de la responsabilité fait surface dans cette interaction.

Elle poursuit en disant : « and a lot of this EHC (inaudible) » (ligne 2843). Sa réplique malheureusement inaudible laisse entrevoir qu'elle parlait des EHC, soit les environmental health clinics ou les cliniques de santé environnementale, et qu'elle leur attribuait possiblement un autre rôle qui ne se trouvent donc pas sous la responsabilité de l'organisation qu'elle représente. Son commentaire inaudible provoque un « I don't know » (ligne 2845) de la part du chef ambulancier, suivi de rires dans la salle.

Enfin, la dame du Bureau de santé ferme la boucle de tous les échanges faits lors de l'interaction en s'adressant directement au chef des pompiers qui a entamé la discussion. Elle lui dit tranquillement en conclusion : « But, you know, that is an important communication piece. So I will certainly take that back » (lignes 2849-2850). Elle lui confirme donc qu'elle a entendu son reproche, qu'elle reconnaît la pertinence des arguments apportés par rapport à la diffusion de l'information et qu'elle servira certainement d'intermédiaire pour ramener ces préoccupations à son organisme. Notons comment, à la fin de cette discussion, elle se détache une nouvelle fois du Bureau de santé. Elle n'offre aucune solution aux préoccupations apportées. Elle ne semble aucunement animée par ces préoccupations qui touchent l'organisation qu'elle représente. Tout ce qu'elle offre est une solution pour régler temporairement cette situation, soit ramener leurs commentaires au sein du Bureau de santé.

DISCUSSION

Cet extrait est pertinent dans la mesure où il nous a permis d'examiner une situation possible, mais peu typique au sein de tout comité de gestion de crise. En effet, dans ce cas-ci, il a été possible de témoigner de la manière dont un membre en particulier de l'équipe de gestion de crise, qui a été invité à prendre part au groupe de coordination communautaire au centre des opérations d'urgence pour réfléchir à différents aspects de la situation de crise tout en représentant son organisation en particulier, pouvait se détacher de son organisation, voire ne pas prendre son rôle de représentant de cette organisation à cœur. Dans ce cas-ci, la représentante du Bureau

de santé a décidé, consciemment ou non, de se distancier de son organisation qui faisait l'objet d'un certain reproche par rapport à sa stratégie de communication en cas de pandémie. Elle a accepté les accusations, a même rajouté aux reproches, mais à aucun moment ne s'est-elle positionnée comme responsable, voire concernée par la solution à apporter à cette situation.

Tout se passait donc comme si elle ne ressentait pas le besoin de justifier les actions de son organisation. Elle ne s'est même pas engagée personnellement dans la défense du Bureau de santé face à ces reproches. Ceci fait référence à ce que Putnam et Holmer (1992) nomment le *name, blame and claim*. En effet, on a accusé le Bureau de santé de ce manque de communication. On a blâmé le Bureau de santé pour les incohérences et l'inexactitude de l'information. Par contre, la représentante du Bureau de santé ne s'est jamais sentie responsable de ces problèmes. Le *claiming* était absent de cette situation. Bien que la dame du Bureau de santé représentait cette organisation, elle ne semble pas s'être sentie responsable, voire imputable pour les communications de celle-ci.

En termes de cadrage, on pourrait alors stipuler que la représentante du Bureau de santé ne semble pas avoir été influencée par sa profession ou son poste actuel au Bureau de santé lorsqu'elle a mis des éléments au « foreground » de son cadrage, puisqu'elle n'a pas incarné ces éléments dans son discours. Ce manque d'animation des figures qui *auraient dû* en théorie l'animer aurait causé ce blocage dans la communication et dans le cadrage collectif du groupe. Ce manque d'animation a fait en sorte, entre autres, qu'elle ne reconnaissait pas sa responsabilité dans le reproche. Elle ne pouvait alors pas répondre aux *attentes* des membres de l'équipe de gestion de crise en leur offrant des explications ou des excuses, puisqu'elle-même n'y voyait aucun tort. Son manque d'animation aurait certainement entravé la communication dans le sens où elle aurait empêché d'entamer une discussion entre les membres par rapport aux solutions qui pourraient remédier à cette situation, objet du reproche. Le groupe en entier aurait pu partager des idées et s'entraider dans le but de mieux communiquer avec la population en cas

de pandémie. Cette lourde responsabilité aurait donc pu être « partagée » au sein de la communauté, comme l'entendait la représentante du Bureau de santé par rapport aux cliniques de santé. Malheureusement, cette dernière n'était pas animée.

Le niveau d'animation des membres du groupe de coordination communautaire, élément variable qui, comme nous l'avons vu, peut être absent lors d'une gestion de crise, est donc un élément important à considérer pour bien gérer une crise. Cet aspect sera considéré de nouveau dans les conclusions de ce projet de recherche présentées au chapitre suivant.

6.5 Cinquième extrait et discussion

Ville no.3 – lignes 3037 à 3163

- 3037 Monsieur des travaux publics : De qu'essé je comprends là, au début là on
3038 avait besoin d'une salle pour le monde qui se rencontre pour parler de
3039 l'incident.
3040
3041 Serge : Oui.
3042
3043 Monsieur des travaux publics : Là là, de la manière tu parles c'est rendu,
3044 c'est pour tout le public. C'est tu=
3045
3046 Serge : =Non, non, non, non.
3047
3048 Tous : Non, non, non.
3049
3050 Monsieur des travaux publics : Non, non, mais tu dis que c'est rendu que
3051 l'Hydro est là dedans pis t'as ça qui est là dedans=
3052
3053 Serge : =Ça dépend de l'urgence=
3054
3055 Monsieur des travaux publics : =Si c'est juste le monde (.) qui sont en charge
3056 pour voir qu'essé qui se passe.
3057
3058 Serge : Oui.
3059
3060 Monsieur des travaux publics : S'il y a un autre pour les autres groupes, ben
3061 que ca s'eille à un autre place. Ça ici c'est où les décisions se parlent. T'as
3062 pas besoin de tellement grand que ça, si tu demandes à moi=
3063

3064 Serge : =René=
3065
3066 Monsieur des travaux publics : T'as besoin pour le monde qui est ici=
3067
3068 Serge : =Oui, [mais qu'est-ce qui arrive
3069
3070 Monsieur des travaux publics : [en ce moment
3071
3072 Serge : Oui, René
3073
3074 Monsieur des travaux publics : Pis s'il faut t'ailles rencontrer ailleurs, tu
3075 rencontres ailleurs après pour laisser savoir qu'est-ce qui se passe.
3076
3077 Serge : Oui, non. On parle, on parle, le groupe qu'on a ici là, ça c'est le
3078 groupe de base. Dépendant de l'urgence, t'as d'autres experts que t'inclus.
3079 Comme nous autres, on avait le fire marshall qui avait un droit légal d'être
3080 là, mais aussi il avait des besoins, ça fait qu'ils sont venus s'inclure dans le
3081 groupe. On parle pas d'un comité. On parlait de représentants. On parlait du
3082 Bureau de santé qui devrait être ici là. Ils sont:: sont mal pris ces temps-ci je
3083 sais pas qu'est-ce qui a de mal avec eux autres là, mais ils sont pas
3084 disponibles, le Bureau de santé. Mais eux autres devraient être assis ici. Dans
3085 le cas à la ville no.11, on avait trop d'entités que normalement ont rien à
3086 voir, mais on voulait les avoir avec nous autres parce qu'ils s'appliquaient
3087 directement à notre à notre in, notre urgence. Le OPP avait deux
3088 représentants dans-dans ce cas-là. Le gars local pis le gars du groupe
3089 criminel. Donc le groupe a grossi. Dans le cas de l'incident sa 401, c'est les
3090 municipalités qui gèrent hein? Parce que c'est comme ça en Ontario. Il y
3091 avait un besoin de rencontrer du monde du MTO, pour leur input pour gérer
3092 l'urgence. Donc ils sont venus. S'ils établissent des bureaux, comme nous
3093 autres normalement dans le cas à la ville no.11, il y a personne qui est venu
3094 établir un bureau à l'hôtel de ville sauf le OPP, le criminal side (.) parce qu'il
3095 y avait pas de place à aller. Ils sont allés là, pis il y avait moi pis lui=
3096
3097 Monsieur des travaux publics : =Mais=
3098
3099 Serge : =Pis, [deux fois par jour
3100
3101 Monsieur des travaux publics : [Il avait pas été inclus?
3102
3103 Serge : Le groupe normal de 10. Pardon?
3104
3105 Monsieur des travaux publics : Il avait pas été inclus. Le plan d'urgence c'est
3106 le monde qui est assis icitte.
3107
3108 Serge : Oui.

3109
3110 Monsieur des travaux publics : Les, le monde extérieur c'est le monde
3111 extérieur. Si tu veux aller avoir de l'input, qu'ils attendent après que=
3112
3113 Jean-Guy : =Oui, [mais des fois t'as pas le choix.
3114
3115 Monsieur des travaux publics : [les choses se soient faites.
3116
3117 Sylvie : Hum hum=
3118
3119 Jean-Guy : =Non, non, parce que la personne qui est en charge ici, que ce
3120 soit Monsieur le maire ici ou un autre, peut leur demander d'être ici qu'il
3121 fasse le, le:: la mise-à-jour ou autre.
3122
3123 Serge : C'est prévu comme ça.
3124
3125 Jean-Guy : Alors, il faut prévoir à un moment donné que vous pouvez
3126 avoir un plus gros groupe en place. Pis Sylvie et moi on a fait assez
3127 d'exercices pour le savoir que même une situation simple, tout d'un coup, tu
3128 commences à Oh! T'as de besoin d'avoir de l'information de telle personne,
3129 telle personne, pis t'es veux là. [Ça brassé
3130
3131 Sylvie : [La meilleure exemple que j'ai, j'ai vécue
3132 c'est quand le train a déraillé à la ville no.13, juste après la ville no.12. Le
3133 township de la ville no.13 a une population de quoi (.) 5000 dans le top. Le
3134 EOC, quand t'as un déraillement de train, t'avais hum, c'était CN qui
3135 appartenait le train, je pense. En tout cas.
3136
3137 Serge : Oui, c'était CN.
3138
3139 Sylvie : T'avais la compagnie de train. T'avais le fédéral qui était là pour ce
3140 que le=
3141
3142 Serge : =Le transport=
3143
3144 Sylvie : =Transportation Safety Board. T'avais la police, le ministère de
3145 l'environnement parce qu'il y avait un produit chimique. Ensuite, il y avait la
3146 compagnie qui venait du Arkansas qui était les, qui était pour exploser (.) le
3147 tanker qui venait pas à bout de brûler. Ces gens là faisaient partie du groupe
3148 de contrôle parce que le MAIRE avait besoin des, avant que le groupe de
3149 contrôle pouvait prendre une décision, c'était comme, si y explosent le
3150 tanker, comment on va évacuer les citoyens? Alors (.) dans une grosse
3151 urgence, vous êtes le maire=
3152
3153 Monsieur des travaux publics : =Oui=

- 3154
 3155 Sylvie : =puis vous comme groupe avez besoin, vous avez besoin des
 3156 mondes externes.
 3157
 3158 Monsieur des travaux publics : Bon ben.
 3159
 3160 Sylvie : Vous allez avoir du monde. Vous allez avoir du monde qui vont
 3161 rentrer.
 3162
 3163 Monsieur des travaux publics : C'est ça qui est bon à savoir d'abord.

Le représentant des travaux publics commence son tour de parole en mettant de l'avant ce qu'il déclare comprendre de la situation par rapport au centre des opérations d'urgence : « De qu'essé je comprends là » (ligne 3037), invitant ainsi implicitement les membres du groupe à confirmer, élaborer ou réfuter cette compréhension personnelle de la situation (ce qui pourrait se rapporter à son cadre personnel, autrement dit, à sa manière personnelle de cadrer/comprendre la situation). Il décrit ensuite ladite situation : « au début là on avait besoin d'une salle pour le monde qui se rencontre pour parler de l'incident » (lignes 3037-3039), faisant référence à l'endroit où se rencontrent les membres du groupe de coordination communautaire qui sont responsables de la gestion des crises. Serge, l'organisateur de l'exercice d'urgence, intervient rapidement pour exprimer son accord par rapport à cette affirmation, ce qui indique son alignement avec les propos mentionnés et donc le cadre proposé.

Le représentant des travaux publics continue alors son raisonnement à haute voix pour envisager maintenant la situation actuelle : « Là là, de la manière tu parles » (ligne 3043), regardant et s'adressant directement à Serge tout en le mettant en scène comme responsable de son interprétation de la situation, « c'est rendu, c'est pour tout le public » (lignes 3043-3044). Le représentant des travaux publics met alors en lumière sa première préoccupation, soit son incompréhension et sa critique vis-à-vis du manque d'exclusivité des membres au centre des opérations d'urgence. Il semble alors demander une confirmation à Serge, voire une explication de cette nouvelle situation en demandant si c'est bien le cas : « C'est tu= » (ligne 3044).

Invité qu'il est de clarifier cette interprétation de la situation, l'organisateur de l'exercice d'urgence lui coupe rapidement la parole avec un « =Non, non, non, non » (ligne 3046) affichant clairement son désaccord avec cette manière de cadrer/interpréter la situation. Tous les autres membres du groupe de coordination communautaire s'alignent alors avec la réponse de Serge et marquent également leur désaccord par rapport au commentaire du représentant des travaux publics.

Ce dernier reprend la parole, cette fois-ci pour leur expliquer son raisonnement. On voit qu'il commence par reproduire mimétiquement les propos de Serge, « Non, non » (ligne 3050), mettant ainsi cet acteur en scène, comme pour dire « Tu dis/vous dites "non, non", mais regarde ce que tu dis/vous dites aussi ». Il ajoute, en effet : « mais tu dis que c'est rendu que l'Hydro est là dedans pis t'as ça qui est là dedans= » (lignes 3050-3051). Face à la réaction négative de l'ensemble des gens autour de la table, on voit donc comment il ajoute du poids à son cadrage de la situation en reproduisant la voix de son interlocuteur, le *ventriloquisant* dans ce tour de parole. Ce cadrage que le représentant des travaux publics offre et qui semble susciter tant d'opposition ne provient donc pas simplement de lui, mais aussi de Serge.

L'organisateur de l'exercice d'urgence, évidemment interpellé par cette justification, répond alors que « =Ça dépend de l'urgence= » (ligne 3053), faisant ainsi intervenir la figure de l'urgence qui, selon lui, dicterait si oui ou non la salle des urgences est ouverte à « tout le public » (ligne 3044), comme l'affirmait son interlocuteur. On voit alors le représentant des travaux publics essayer ensuite de reformuler le message de Serge, comme pour vérifier qu'il a bien compris : « =Si c'est juste le monde (.) qui sont en charge pour voir qu'essé qui se passe » (lignes 3055-3056), autrement dit, seules les personnes légitimement concernées (celles qui sont « en charge ») seraient donc appelées à être présentes dans la salle de gestion de crise. On voit donc ainsi comment un travail de définition/cadrage de la situation se fait progressivement et collectivement, par une série d'alignements progressifs. Il ne s'agit pas d'inviter tout le monde à la table, mais de n'inviter que les personnes qui

ont, par leurs responsabilités et leurs expertises, une place légitime autour de la table. Serge confirme qu'il s'agit en effet de la situation.

Cependant, le représentant des travaux publics poursuit en présentant de nouveau son point de vue, soit que « s'il y a un autre pour les autres groupes, ben que ça s'eille à un autre place » (lignes 3060-3061). On voit donc qu'il ne modifie pas son cadre initial de la situation. Au contraire, il rejette l'idée d'inclure d'autres membres à leur groupe au centre des opérations d'urgence et recommande que les autres groupes se rencontrent dans leur propre salle. Puis on le voit alors implicitement définir le rôle qu'il attribue au centre des opérations d'urgence : « Ça ici c'est où les décisions se parlent » (ligne 3061), marquant ainsi ce qui distingue clairement, pour lui, les deux groupes. Bien qu'il parle de l'*endroit* ou de la salle où les décisions sont prises en gestion de crise, le représentant des travaux publics fait également référence aux *individus spécifiques* qui composent le groupe de coordination communautaire et qui sont en charge de contribuer au processus de décision, y compris lui-même.

Il est intéressant ici d'examiner la manière dont le représentant des travaux publics valorise cette figure du centre des opérations d'urgence, ce qui lui permet d'ailleurs de devenir le ventriloque, le porte-parole des experts du groupe de coordination communautaire qui en font partie – le mettant, bien sûr, en scène indirectement à travers ses membres. Le représentant des travaux publics agit alors en tant que ventriloque pour présenter ce va-et-vient entre ces figures, à la fois ventriloque de la salle des opérations d'urgence et des membres du groupe de coordination communautaire. Enfin, il termine son intervention en confirmant : « T'as pas besoin de tellement grand que ça, si tu demandes à moi= » (lignes 3061-3062), puisque l'équipe de gestion d'urgence n'est composée que de quelques experts assis autour de la table.

En termes de ventriloquie, on pourrait également noter que cette prise de position est réalisée *au nom* de ce qui est présenté, par le représentant des travaux publics, comme la mission ou la responsabilité de l'équipe de gestion d'urgence,

autrement dit, la prise de décision. C'est précisément cette mission, cette responsabilité qui l'autorise à faire une telle discrimination entre ceux qui font partie de l'équipe et ceux qui n'en font pas partie. On voit donc comment l'intervention de cette figure agit sur le cadrage de la situation, tel que présenté par cet intervenant.

L'organisateur de l'exercice d'urgence interrompt alors le représentant des travaux publics pour tenter de présenter son point de vue. Il semble essayer de calmer son interlocuteur et de prendre la parole en premier lieu en interpellant son collègue par son prénom : « =René= » (ligne 3064). Ce dernier poursuit cependant pour expliquer que la salle doit être assez grande « pour le monde qui est ici= » (ligne 3066), et donc, sous entendu, pas pour plus de monde. Serge marque un certain alignement avec les derniers propos du représentant des travaux publics, mais propose de pousser la réflexion plus loin : « Oui, [mais qu'est-ce qui arrive » (ligne 3068). Le représentant des travaux publics continue à parler malgré l'intervention de Serge pour confirmer et mettre en scène la figure des membres de l'équipe de gestion de crise présents à ce centre « [en ce moment » (ligne 3070).

Serge, marquant toujours son accord, essaye de s'engager dans la conversation en interpellant encore une fois son interlocuteur. Ce dernier termine son tour de parole en ajoutant : « Pis s'il faut t'ailles rencontrer ailleurs, tu rencontres ailleurs après pour laisser savoir qu'est-ce qui se passe » (lignes 3074-3075). Le représentant des travaux publics s'assure ainsi de montrer la distinction entre le groupe « ici » et les autres groupes ailleurs.

L'organisateur de l'exercice d'urgence montre alors à la fois son accord et son désaccord au début de son tour de parole : « Oui, non » (ligne 3077). Il réussit enfin à clarifier son point de vue : « On parle, on parle, le groupe qu'on a ici là, ça c'est le groupe de base » (lignes 3077-3078). Il manifeste son alignement avec le représentant des travaux publics en valorisant à son tour les membres du groupe de coordination communautaire. Il souligne, par contre, l'importance des autres acteurs en ajoutant : « Dépendant de l'urgence, t'as d'autres experts que t'inclus » (ligne 3078).

Serge donne ensuite divers exemples concrets basés sur son vécu et celui de ses collègues en gestion d'urgence pour ajouter du poids à son argument principal : « Comme nous autres » (ligne 3079), se positionnant ainsi comme porte-parole du groupe, « on avait le fire marshall qui avait un droit légal d'être là, mais aussi il avait des besoins, ça fait qu'ils sont venus s'inclure dans le groupe » (lignes 3079-3081). Serge met en scène le commissaire des incendies et parle en son nom et au nom de tous les pompiers en précisant que ceux-ci avaient le droit de participer à la réunion et tenaient à être présents au centre des opérations d'urgence pour répondre à leurs besoins en gestion de crise. Serge confirme ensuite qu'« on parle pas d'un comité. On parlait de représentants » (ligne 3081). Voilà la distinction importante qu'il essaye d'apporter à la discussion. Il ne s'agit pas de groupes de personnes, mais seulement d'individus invités à représenter leur organisation, des individus qui seraient présents en tant que porte-parole du groupe auxquels ils appartiennent, voire invités à parler au nom des intérêts et des préoccupations que partagent les membres du groupe qu'ils représentent autour de la table.

Il nomme alors quelques représentants qui devraient être présents au centre des opérations d'urgence : « On parlait du Bureau de santé qui devrait être ici là » (lignes 3081-3082). Il est intéressant de noter l'utilisation du conditionnel présent dans cette phrase. Le temps de verbe indiquerait possiblement dans ce cas-ci qu'il s'agit en effet d'une situation hypothétique, d'un exercice de gestion d'urgence, puisqu'il ajoute : « Ils sont:: sont mal pris ces temps-ci je sais pas qu'est-ce qui a de mal avec eux autres là, mais ils sont pas disponibles, le Bureau de santé » (lignes 3082-3084). L'organisateur de l'exercice d'urgence justifie alors l'absence des représentants du Bureau de santé à cet exercice en particulier, étant donné qu'ils ont une « vraie » crise à gérer, soit la grippe du H1N1. Par contre, il continue en confirmant qu'« eux autres devraient être assis ici » (ligne 3084), ainsi que normalement ou dans des circonstances habituelles, mettant en scène implicitement cette figure des membres typiques formant l'équipe de gestion de crise, les représentants du Bureau de santé participeraient à la réunion.

Serge poursuit son intervention en se référant à une crise antérieure : « Dans le cas à la ville no.11, on avait trop d'entités que normalement ont rien à voir, mais on voulait les avoir avec nous autres parce qu'ils s'appliquaient directement à notre, à notre in, notre urgence » (lignes 3084-3087). On voit encore comment l'organisateur de l'exercice d'urgence invoque donc l'implication de ces entités par rapport à l'urgence (présentée d'ailleurs comme « notre urgence ») comme ce qui légitime la présence de ces groupes. En incorporant, par ailleurs cet exemple concret de la crise à la ville no.11 dans son discours, il montre également le caractère en quelque sorte normal (au sens où ça serait la norme) de la présence de ces entités, invoquant par la même une certaine normalité de leur participation potentielle à la prise de décision. Pour étoffer sa position encore plus, l'organisateur de l'exercice met également en scène la police provinciale de l'Ontario qui « avait deux représentants dans-dans ce cas-là. Le gars local pis le gars du groupe criminel » (lignes 3087-3089). Il montre alors la pertinence d'avoir pu profiter de la participation de ces deux individus, ce qui fait, en fin de compte, que « le groupe a grossi » (ligne 3089).

On voit donc comment toute cette mise en scène lui permet de faire, en quelque sorte, *parler les faits d'eux-mêmes*. Que nous disent ces faits rapportés par Serge? Qu'il est normal et attendu que plusieurs groupes participent à ces prises de décision et qu'il est donc normal et attendu qu'il y ait plus de monde autour de la table. À travers son intervention, on peut donc voir comment cet intervenant *ventriloquise (en amont)* une série de figures (des faits, un principe d'implication, un degré d'urgence, une norme et même une certaine histoire d'interventions passées), autant de figures qui finissent par *dire la même chose* et lui *faire dire (ventriloquie en aval)* qu'il est acceptable et normal qu'il y ait plus de monde autour de la table, suivant le degré d'urgence de la situation.

On voit ensuite comment il présente un deuxième exemple qui lui permet de faire découvrir une nouvelle facette de la gestion de crise : « Dans le cas de l'incident sa 401 » (ligne 3089), soit l'autoroute qui traverse la province de l'Ontario

de l'est à l'ouest, « c'est les municipalités qui gèrent hein? » (lignes 3089-3090). Le fait concret amené par Serge, que les municipalités sont responsables de gérer les incidents qui se produisent à l'intérieur de leurs périmètres municipaux, lui permet de cadrer la situation à partir de ce nouvel exemple. Son « hein? » (ligne 3090) pourrait faire croire qu'il cherche à obtenir l'approbation ou la confirmation de ce fait, mais il semble plutôt attirer alors leur attention. Il poursuit en expliquant le raisonnement derrière ce fait : « Parce que c'est comme ça en Ontario » (ligne 3090). L'organisateur de l'exercice d'urgence met alors en scène la province de l'Ontario qui a établi des règles et des lois régissant la gestion de crise en territoire ontarien et qui a alors imposé son « cadre » aux municipalités.

Serge concrétise son exemple en expliquant ensuite qu'« il y avait un besoin de rencontrer du monde du MTO, pour leur input pour gérer l'urgence » (lignes 3090-3092). Mettant en scène cette fois-ci le Ministère des transports de l'Ontario (MTO), l'organisateur de l'exercice d'urgence reconnaît l'importance d'inviter les représentants du MTO, qui sont responsables des autoroutes de la province à participer à la rencontre au centre des opérations d'urgence. Il conclut enfin qu'ils ont en effet participé à la réunion.

L'organisateur de l'exercice d'urgence tient à rajouter un dernier élément : « S'ils établissent des bureaux » (ligne 3092). Ne sachant probablement pas exactement comment expliquer son idée d'établir des bureaux pour participer à la gestion de la crise, il emploie de nouveau un exemple pour appuyer ses dires : « comme nous autres normalement dans le cas à la ville no.11, il y a personne qui est venu établir un bureau à l'hôtel de ville sauf le OPP, le criminal side (.) parce qu'il y avait pas de place à aller » (lignes 3092-3095). En mettant en scène le village de la ville no.11, Serge semble mettre de l'avant le fait que ces différentes organisations peuvent également participer et contribuer à la gestion de la crise en étant physiquement présents au sein de la municipalité. Par contre, il fait ensuite référence au manque d'espace ou d'endroits où s'installer, ce qu'il perçoit comme un défi auquel doivent faire face les organisations d'urgence. Ce manque d'espace

expliquerait donc implicitement la raison pour laquelle, dans le cas à la ville no.11, seulement un représentant de la police provinciale était présent à la réunion. En effet, « il y avait moi pis lui= » (ligne 3095).

En termes de ventriloquie, il est intéressant d'examiner ce dernier exemple pour voir la manière dont l'organisateur de l'exercice d'urgence se positionne comme représentant de tous les autres intervenants qui auraient dû participer à la gestion de la crise à la ville no.11. En premier lieu, l'organisateur se positionne lui-même comme membre de ce groupe de représentants ou d'experts, « nous autres » (lignes 3092-3093), montrant ainsi que l'argument lui tient à cœur. Il poursuit en présentant ensuite une norme, « normalement » (ligne 3093), qui indique qu'à l'habitude il y a plus de « place à aller » (ligne 3095) et que les divers représentants peuvent ainsi établir leurs bureaux. Par contre, en mettant en scène cette norme (ce qui est présent), il met également en scène l'exception (qui est absente). L'organisateur de l'exercice valorise alors cette exception à la règle. Il semble utiliser cette exception pour justifier le comportement de tous ceux qui ne pouvaient pas s'installer au village puisqu'il « y avait pas de place à aller » (lignes 3094-3095). L'organisateur de l'exercice est donc le *ventriloque* de tous ces experts, mais surtout de la police provinciale qui était la seule à établir un bureau à l'hôtel de ville. Le va-et-vient entre figures et ventriloque dans ce dernier exemple montre comment l'organisateur de l'exercice d'urgence réussit à cadrer cette exception et le rôle de ces acteurs dans la gestion de la crise.

Le représentant des travaux publics coupe alors la parole de l'organisateur de l'exercice d'urgence pour marquer sa désaffiliation par rapport à ce qui a été dit : « =Mais= » (ligne 3097). Malgré l'objection de ce dernier, Serge poursuit son propos en disant que « deux fois par jour » (ligne 3099), « [Le groupe normal de 10 » (ligne 3103) se rencontre pour discuter de la crise. Simultanément, il a été possible d'entendre le questionnement qui a su animer l'objection du représentant des travaux publics : « [Il avait pas été inclus? » (ligne 3101), faisant référence au représentant de la police provinciale. Serge, se rendant compte enfin d'une réplique de la part de

son interlocuteur, tend l'oreille et lui demande : « Pardon? » (ligne 3103). Le représentant des travaux publics repositionne alors sa question sous la forme d'une affirmation. Son raisonnement logique lui a permis de comprendre que la police de la province ne faisait pas partie du plan d'urgence. Il maintient alors son cadre initial, répète sa phrase avant d'énoncer que « le plan d'urgence c'est le monde qui est assis icitte » (lignes 3105-3106). Serge confirme cette affirmation, permettant alors au représentant des travaux publics de reprendre la parole, la tête levée et en utilisant une voix forte et convaincue : « Les, le monde extérieur » (ligne 3110), comme les représentants du Bureau de santé, de la police provinciale et du Ministère des transports, « c'est le monde extérieur. Si tu veux aller avoir de l'input, qu'ils attendent après que= » (lignes 3110-3111).

Jean-Guy, le représentant provincial en gestion d'urgence, intervient alors pour venir en quelque sorte à la rescousse de son collègue Serge. Il s'aligne aux exemples mentionnés par celui-ci et s'oppose tranquillement aux dires du représentant des travaux publics : « =Oui, [mais des fois t'as pas le choix » (ligne 3113). Le représentant des travaux publics termine sa phrase en même temps que son interlocuteur et conclut, pour sa part, que les individus qui ne font pas partie du groupe initial de gestion de crise doivent attendre que « [les choses se soient faites » (ligne 3115).

Sylvie, la deuxième représentante provinciale, pour sa part, indique son alignement avec les propos mentionnés par son collègue en émettant un bref « Hum hum= » (ligne 3117). Par contre, Jean-Guy lui coupe la parole pour contester le point de vue présenté par le représentant des travaux publics : « Non, non, parce que la personne qui est en charge ici, que ce soit Monsieur le maire ici ou un autre, peut leur demander d'être ici qu'il fasse le, le::, la mise-à-jour ou autre » (lignes 3119-3121). Cette réplique de la part de Jean-Guy est intéressante, puisqu'il met en scène non seulement le maire ou son équivalent, mais fait également parler l'*autorité* et le *statut* de celui-ci. Il reprend implicitement l'idée mentionnée par le représentant des travaux publics qui accordait ladite autorité suprême au plan d'urgence, et s'oppose à

cette idée pour faire comprendre que les décisions du maire ou d'une autre personne prédomineraient et seraient donc plus importantes que les règles et marches à suivre décrites dans le plan d'urgence. Ainsi, si le maire décide que les représentants dits externes méritent de faire partie du comité de gestion de crise au centre des opérations d'urgence, que ce soit pour procéder à « la mise à jour ou autre » (ligne 3121), c'est ce qui se produira. Ce débat implicite sur l'importance et l'ordre hiérarchique des figures représente ainsi un aspect intéressant de cette interaction.

L'organisateur de l'exercice d'urgence manifeste son alignement avec Jean-Guy en confirmant que « c'est prévu comme ça » (ligne 3123), que le maire pourrait décider à la dernière minute d'impliquer différents individus pour alimenter la prise de décision. Jean-Guy poursuit son intervention en résumant son point de vue, et celui de Serge, comme experts en gestion de crise : « Alors, il faut prévoir à un moment donné que vous pouvez avoir un plus gros groupe en place » (lignes 3125-3126), qui serait composé de plusieurs représentants qui sont invités à gérer l'urgence en particulier.

Jean-Guy met ensuite en scène sa collègue Sylvie et lui-même, possiblement pour renforcer leur niveau d'expertise et d'expérience dans ce domaine : « Pis Sylvie et moi on a fait assez d'exercices pour le savoir que même une situation simple, tout d'un coup, tu commences à Oh! T'as de besoin d'avoir de l'information de telle personne, telle personne, pis t'es veu là. [Ça brassé » (lignes 3126-3129). Même s'il ne fait pas référence à un exemple en particulier, c'est donc comme si Jean-Guy laissait entendre que sa position et celle de Sylvie sont aussi issues d'une certaine expérience, laquelle expérience « parle à travers eux » en quelque sorte, leur assurant une certaine crédibilité par rapport à ce type de situations soudainement dynamiques dans lesquelles on requiert l'intervention de plusieurs intervenants.

Se sentant probablement animée par les propos de Jean-Guy, Sylvie se permet alors d'intervenir pour fournir un exemple concret qui servirait à mieux comprendre la portée des propos de son collègue. Elle explique alors différents aspects d'une situation de crise qu'elle a vécue : « [La meilleure exemple que j'ai,

j'ai vécu c'est quand le train a déraillé à la ville no.13, juste après la ville no.12 » (lignes 3131-3132). Après avoir situé cette ville sur la carte de l'Ontario, « après la ville no.12 » (ligne 3132), elle livre les caractéristiques de cette municipalité : « Le township de la ville no.13 a une population de quoi (.) 5000 dans le top » (lignes 3132-3133). Cette description du village d'une population maximale de 5 000 habitants permet alors de deviner que l'équipe de gestion de crise municipale ne devait pas être composée d'une multitude de représentants. Par contre, elle explique ensuite les conditions particulières de cette situation : « Le EOC » (lignes 3133-3134), faisant référence au centre des opérations d'urgence, « quand t'as un déraillement de train, t'avais hum, c'était CN qui appartenait le train, je pense » (lignes 3134-3135). Elle met alors en scène ce premier acteur, la compagnie ferroviaire CN qui, dans des conditions dites « normales » ou plutôt calmes, ne serait pas invitée à participer au centre des opérations d'urgence. Serge intervient pour appuyer l'information présentée par Sylvie que « Oui, c'était CN » (ligne 3137), ce qui permet de montrer également son alignement avec le discours de celle-ci.

Sylvie énumère alors plusieurs intervenants qui ont dû jouer un rôle important dans cette gestion de crise : « T'avais la compagnie de train. T'avais le fédéral » (ligne 3139) soit des employés du gouvernement fédéral qui représentaient « =Le transport= » (ligne 3142), comme ajoute Serge, ou le « =Transportation Safety Board » (ligne 3144) ou le Bureau de la sécurité des transports du Canada, comme confirme Sylvie. « T'avais la police, le ministère de l'environnement parce qu'il y avait un produit chimique. Ensuite, il y avait la compagnie qui venait du Arkansas qui était les, qui était pour exploser (.) le tanker qui venait pas à bout de brûler » (lignes 3144-3147). Sylvie met donc en scène ces cinq différents acteurs qui, d'une part, devaient sans faute être pris en considération dans cette situation de crise et qui, d'autre part, avaient légalement le droit de partager leurs *préoccupations* et *attentes* et prendre part à la prise de décision. Sylvie continue en justifiant que « ces gens là faisaient partie du groupe de contrôle » (lignes 3147-3148) ou le groupe de coordination communautaire, « parce que le MAIRE avait besoin » (ligne 3148). Elle s'aligne alors aux propos de Jean-Guy, en positionnement également le maire et son

statut comme l'autorité presque absolue, détenant le pouvoir de dépasser les plans d'urgence et de demander à différents acteurs de participer à la gestion de crise.

Toujours en progressant logiquement dans ses idées, elle explique par la suite la raison pour laquelle le maire souhaitait obtenir la participation de tous ces représentants : « avant que le groupe pouvait prendre une décision, c'était comme, si y explosent le tanker, comment on va évacuer les citoyens? » (lignes 3148-3150). Son raisonnement montre clairement le rôle et l'effet que peuvent avoir les autres acteurs sur la petite municipalité, une raison de plus, selon elle, pour les impliquer dans l'équipe de gestion de crise.

Sylvie termine alors en résumant les implications qui doivent être prises en compte : « dans une grosse urgence, vous êtes le maire= » (lignes 3150-3151). Le représentant des travaux publics semble indiquer son nouvel entendement par rapport au rôle du maire en cas d'urgence dans une municipalité, ce qu'il confirme par un « =Oui= » (ligne 3153). Sylvie continue : « =puis vous comme groupe avez besoin, vous avez besoin des mondes externes » (lignes 3155-3156). Elle récapitule alors l'importance d'utiliser ces différents représentants pour mieux gérer la crise. C'est alors que le représentant des travaux publics émet un « Bon ben » (ligne 3158), comme si ces dernières discussions lui avaient fait comprendre la manière dont ces différents « groupes » pouvaient contribuer à la prise de décision. Il semble donc comme un peu désarmé face à toutes ces figures, toutes ces expériences et faits rapportés qui viennent corroborer la thèse de ses adversaires et infirmer la sienne.

Sylvie poursuit en disant : « Vous allez avoir du monde. Vous allez avoir du monde qui vont rentrer » (lignes 3160-3161). On notera qu'une telle prédiction peut être justement avancée dans la mesure où son expérience dans le domaine le lui permettrait, une expérience déjà mise de l'avant précédemment par son collègue et par toutes les anecdotes présentées.

À la suite de cette interaction remplie de figures et d'exemples, le représentant des travaux publics semble enfin partager le point de vue de ses

interlocuteurs lorsqu'il dit : « C'est ça qui est bon à savoir d'abord » (ligne 3163). On y voit alors un renversement total du cadre de référence initial du représentant des travaux publics. Au début, celui-ci semblait tout à fait catégorique sur son point de vue et refusait l'idée d'impliquer des personnes externes, qu'il identifiait au « public » (ligne 3044), puisque ceux-ci ne faisaient pas partie du plan d'urgence qui ne tenait compte que du « monde qui est assis icitte » (ligne 3106). Les multiples exemples et explications invoqués par Serge, Jean-Guy et Sylvie ont donc, semble-t-il, aidé le représentant des travaux publics à devenir plus mobile, plus flexible dans son cadre, ce qui en bout de ligne lui a permis de comprendre leur cadrage de la situation et d'y adhérer finalement. Son commentaire, « C'est ça qui est bon à savoir d'abord » (ligne 3163), laisse sous-entendre sa nouvelle compréhension par rapport à la situation, tout en lui permettant de sauver quelque peu sa face. En effet, sa réplique pourrait dénoncer indirectement le fait que ces informations auraient pu être communiquées à son endroit auparavant, reconnaissant tout de même qu'il avait eu tort d'avoir défendu son point de vue sans bien comprendre la situation. Néanmoins, il semble reconnaître l'importance des informations partagées et semble même indirectement les remercier de leurs explications.

DISCUSSION

Comme nous venons de le voir, il est possible d'examiner cet extrait tout à fait pertinent en termes d'animation, de figures et de cadrage. À première vue, on remarque que le représentant des travaux publics apparaît comme très animé par son point de vue. Il cadre la situation d'une certaine façon, qui semble l'empêcher de pouvoir accepter des opinions divergentes. Son cadrage initial est introduit par un « De qu'essé je comprends là » (ligne 3037). Selon lui, il faut respecter le plan d'urgence qui spécifie que l'équipe de gestion de crise doit être formée seulement du « monde qui est assis icitte » (ligne 3106), marquant donc un lourd attachement aux principes énoncés par et dans ce plan. Le groupe n'a alors pas besoin d'une salle plus grande si celle-ci est seulement réservée aux membres présents dans la salle à l'instant où ils se parlent.

Pour sa part, l'organisateur de l'exercice d'urgence semble également animé par son propre cadrage de la situation. Il est animé par « l'urgence », cette figure qui détermine si l'on doit inviter d'autres experts au centre des opérations d'urgence pour gérer une crise. Il est motivé par ses expériences et son vécu qui l'aident à appuyer ses propos. Il parle aussi *au nom* des divers représentants, puisqu'il reconnaît leur contribution possible à la gestion d'une crise.

Jean-Guy et Sylvie, quant à eux, partagent le cadre de Serge et lui viennent même en aide. Ceux-ci se laissent animer, entre autres, par l'autorité du maire qui peut déterminer qui doit être présent au centre des opérations d'urgence. Ils agissent également comme ventriloques de leur expertise et expériences en gestion de crise qui permettent de cadrer la situation afin, en bout de ligne, d'arriver à ce que le représentant des travaux publics accepte leur point de vue et modifie son cadre de référence. Ce renversement de cadre est dévoilé par l'énoncé : « C'est ça qui est bon à savoir d'abord » (ligne 3163).

On peut voir également qu'une multitude de figures semblent faire la différence dans cet extrait. Il y a, en premier lieu, les figures des représentants qui peuvent et doivent participer à l'équipe de gestion de crise. Il y a, entre autres, le commissaire des incendies, l'Hydro, le Bureau de santé, la police provinciale, le ministère des transports de l'Ontario, la compagnie CN, le Bureau de la sécurité des transports, la compagnie du Arkansas, etc. Chacune de ces figures, qui prend une place dans les propos, est présente et représentée de telle sorte qu'elle ne peut plus être ignorée. Si ces figures sont mises de l'avant, c'est qu'elles comptent et sont importantes pour la personne qui se voit animée par celles-ci. Elles *figurent* donc parmi les préoccupations de cet individu. Elles ont été sélectionnées et mises de l'avant, au premier plan ou « foreground » du cadrage de cet individu, puisqu'elles étaient importantes. Si ces figures comptent, c'est qu'elles transmettent l'importance que ces divers individus peuvent avoir en gestion de crise. Elles traduisent la contribution que chacun de ces représentants peut faire afin de mieux comprendre la

crise en question. Ces figures doivent donc être prises en compte par les autres acteurs dans l'interaction.

Serge, Jean-Guy et Sylvie *figurent* également parmi les figures importantes. Ces trois interlocuteurs ont été mis en scène soit comme responsables des interprétations sur la situation, soit comme sources de crédibilité, d'expérience et d'expertise. Les crises à la ville no.11 et à la ville no.13 ont également joué un rôle important dans cet extrait, puisqu'elles ont rajouté du poids aux propos.

Il a été intéressant d'examiner l'échange et la détermination hiérarchique entre les figures de la norme, telle que décrite dans le plan d'urgence, ainsi que la figure de l'autorité du maire. Le débat entre ces deux figures semble avoir permis au représentant des travaux publics de saisir qu'il fallait en effet s'adapter à toute éventualité. Ainsi, si la crise en question pousse le maire à demander la participation de représentants extérieurs au comité de gestion de crise, il faut respecter les recommandations du maire et inclure ces participants au groupe.

Cet extrait est intéressant puisqu'il résume bien une des contributions théoriques de mon mémoire. En effet, lorsque les membres d'une équipe de gestion de crise se rencontrent autour d'une table, ce ne sont pas seulement des individus qui se rencontrent. Il s'agit également d'une rencontre entre les représentants de différentes organisations. Il s'agit également d'une rencontre entre les préoccupations et les intérêts de ces différents représentants. Voilà pourquoi ces représentants doivent être invités à participer au centre des opérations d'urgence, puisqu'ensemble, ils permettent d'étaler toutes les différentes préoccupations qui pourraient affecter la gestion de la crise.

CHAPITRE 7 : CONCLUSION

7.1 Résultats de l'étude

L'analyse ventriloquale en amont et en aval des cinq extraits présentés ci-dessus a permis d'identifier quatre différentes manières d'envisager le cadrage en gestion de crise. Celles-ci peuvent notamment être représentées sous forme de continuum :

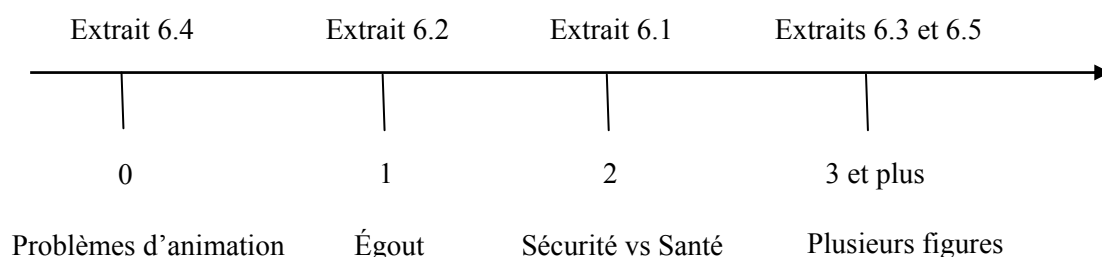


Figure 2 : Le niveau d'animation des figures principales

Le présent continuum atteste le niveau d'animation des figures dans les extraits présentés. Le zéro à la gauche du continuum représente les problèmes d'animation ou le manque d'animation de figures principales de la part d'un des acteurs de l'extrait. Il s'agit de l'extrait 6.4 dans lequel la représentante du Bureau de santé semblait ne pas faire preuve d'engagement vis-à-vis de son organisation ni vis-à-vis de certaines de ses responsabilités dans le domaine de la santé publique. Selon Cooley (1994), ce manque d'engagement pourrait sembler normal, puisque « members do not always participate optimally in group discussions » (p. 8). En effet, sans la coopération, la participation et l'animation de tous les membres autour de la table, certains éléments-clés de la gestion de crise pourraient ne pas être dévoilés, discutés et pris en compte dans la discussion, ce qui affecterait certainement la bonne gestion de cette situation d'urgence.

À la droite de ce zéro, on retrouve le 1 qui représente une seule figure principale mise de l'avant dans l'interaction des membres du groupe de coordination communautaire. Il s'agit de la figure de l'égout, que l'on retrouve à l'extrait 6.2. Étant donné que tous les membres de l'équipe de gestion de crise se sont alignés vis-

à-vis de cette figure, il y avait une progression au sein du groupe, ainsi qu'un cadrage synergique de la situation. Bassoff (1983) précise que « committed individuals are more willing to invest personally in the team, contribute to the decision making and respect the balance of interdependence and collaboration » (Mickan et Rodger, 2000, p. 204). Il est alors possible de croire que, puisque ces individus se sentaient animés par la figure de l'égout, ils étaient plus engagés dans leurs interactions, pouvaient ainsi mieux raisonner, déterminer et prendre en compte ce qui comptait dans la situation pour bien la gérer. Cependant, ceci n'est pas une assurance garantie que la situation sera bien gérée. On précise seulement, qu'au niveau du processus, l'animation de cette figure par tous les membres de l'équipe a augmenté l'engagement et la responsabilisation que ressentaient ces membres à trouver des solutions au problème, ce qui crée, en bout de ligne, des conditions favorables pour bien gérer une crise.

Au centre du continuum, le numéro 2 renvoie à deux figures, soit les figures de la sécurité et de la santé des citoyens qui, comme nous l'avons vu à l'extrait 6.1, semblaient être incompatibles à ce moment précis de l'exercice de gestion de crise. Cette incompatibilité démontre bien la manière dont les individus peuvent placer différentes figures et préoccupations au premier plan dans leur cadrage de la situation, et comment ces préoccupations doivent tout d'abord être communiquées, discutées et gérées pour en arriver possiblement à un consensus. Dans ce cas-ci, l'animatrice de l'exercice d'urgence a joué le rôle d'arbitre plutôt que de médiatrice et a choisi la figure ou la préoccupation qui avait priorité, selon elle, et qui devait être mise au premier plan avant toute autre, à cet instant précis de l'interaction, afin de poursuivre la discussion. Par contre, comme nous l'avons vu à l'extrait 6.3, la figure de la santé des citoyens comptait toujours pour la représentante du Bureau de santé à la ville no.2 et donc a été incarnée dans ses propos et pris en considération plus tard par les autres.

Les extraits 6.3 et 6.5 se retrouvent justement sous la catégorie « 3 et plus » du continuum, puisque de nombreuses figures sont mises de l'avant par les

interlocuteurs, et toutes ces figures *semblent faire la différence*. On y discerne alors une compatibilité des figures présentées ainsi qu'un accord entre les individus. L'extrait 6.5 est particulièrement important, puisqu'il illustre le renversement du cadre initial du représentant des travaux publics. Plusieurs auteurs (Laroche et Nioche, 1994; Schwenk, 1989; Smart et Vertinsky, 1977; Stubbart, 1987; Taylor et Crocker, 1981; Tversky et Kahneman, 1974) mentionnent le fait que « thoughts of actors could generate distortions in the acquisition and handling of information, particularly during a crisis » (Jacques, Gatot et Wallemacq, 2007, p. 164). Le représentant des travaux publics se retrouvait donc, selon ses collègues, dans cette situation. Il mettait en scène les figures du plan d'urgence ainsi que du groupe de coordination communautaire dans le cadrage de la situation, ce qui allait à l'encontre, en quelque sorte, des nouvelles informations qui venaient valoriser l'emploi de divers experts au centre des opérations d'urgence. À la suite de maintes exemples et figures qui ajoutaient à cette mise en situation, le représentant des travaux publics a accepté également les figures du maire et de l'urgence, ce qui l'incita à ajuster son cadrage de la situation.

Ce qui est important de noter et ce qui *figure* parmi une conclusion évidente de ma recherche est que le rôle/le statut/la fonction des différents représentants viennent cadrer leur façon d'envisager la situation de crise. Le chef de police, par exemple, parlait *en tant que* représentant de la sécurité des citoyens lorsqu'il dit « The choice is clear » (ligne 1089, extrait 6.1). La représentante du Bureau de santé, pour sa part, se doit d'être préoccupée par les questions touchant le domaine de la santé publique. Son statut l'oblige donc, en gestion de crise ainsi qu'à tout autre moment, à se questionner par rapport au domaine de la santé. Les membres de l'équipe de gestion de crise sont donc cadrés par leur statut. Alors, bien que ces acteurs puissent cadrer la situation en mettant des éléments au premier plan et en arrière-plan, ils sont eux-mêmes cadrés par leur statut qui finit par cadrer la situation. Le statut serait alors une figure importante qui joue sur le cadre de l'individu ainsi que le cadre de la situation.

Cette figure du statut devient encore plus intéressante lorsqu'on l'examine *en aval* pour voir ce qu'elle *fait faire implicitement*. Cette figure donne, entre autres, l'autorisation/l'autorité aux acteurs d'intervenir comme experts dans leurs domaines respectifs et de parler de questions précises. Le chef de pompiers, par exemple, agit comme le porte-parole des services d'incendie autour de la table. Il est donc *autorisé* par son statut (ou la figure du statut) de discuter des questions qui touchent les évacuations et les explosions. Le statut aiderait donc à cadrer les propos des membres de l'équipe de gestion de crise, mais également à leur attribuer une certaine autorité, un certain poids, voire à leur donner l'expertise nécessaire pour parler de ces questions.

Nous savions déjà que les membres des équipes interdisciplinaires sont invités à participer à une réunion parce qu'ils amènent avec eux différentes expertises, expériences et points de vue à une question donnée. Les membres des équipes hétérogènes dont la sélection est basée sur la « functional assignment diversity » (Bunderson et Sutcliffe, 2002) sont invités particulièrement au centre des opérations d'urgence car ils représentent leur profession et leur organisation respectives. Il s'agit alors d'une rencontre d'individus, certes, mais également d'une rencontre de représentants de différentes organisations ou fonctions. On pourrait même aller plus loin en avançant, d'une manière *figurée*, qu'il s'agit également d'une rencontre entre les préoccupations, les intérêts et les attentes de ces représentants, lesquels traduisent, comme on l'a vu, les figures qui *comptent* pour chaque individu ainsi que pour les organisations qu'ils représentent.

Ceci répond à ma première question de recherche qui portait sur le rôle des figures dans le cadrage de membres aux centres des opérations d'urgence. Comme on l'a vu, les figures correspondent à ce qui *compte* dans la situation pour chaque individu. L'identification de ces figures met donc en lumière ce qui préoccupe les individus, ce qui doit être considéré dans la situation, selon chaque individu, que ce soit l'urgence, la santé, la sécurité, les plans, les égouts, l'autorité, les crises antérieures, etc. Toutes ces figures peuvent donc être amenées à faire la différence

dans la situation. Elles sont ainsi amenées à être exprimées et discutées dans l'interaction dans la mesure où les membres du groupe de coordination communautaire sont justement invités au centre des opérations d'urgence pour faire part de leurs préoccupations. C'est seulement lorsque ces préoccupations qui peuvent affecter la gestion de la crise sont communiquées, prises en compte et négociées que le cadrage de la situation de crise peut évoluer collectivement.

Les figures jouent donc un rôle important puisqu'elles s'incarnent dans la situation et participent au cadrage. Elles aident à circonscrire la situation en mettant en scène ce qui compte. On peut donc répondre à ma deuxième question de recherche, en examinant ce qu'ajoute le concept de figure à la compréhension du cadrage des individus au sein d'équipes multidisciplinaires.

Brummans et *al.* (2008) définissent le cadrage comme un processus communicationnel, voire collectif, à travers lequel les individus définissent une situation en identifiant des éléments soit sur scène, soit en arrière-scène (« foreground » et « background »). Ma recherche, pour sa part, montre que les intérêts, attentes ou préoccupations peuvent être identifiées comme autant de figures mises en scène dans l'interaction. Plutôt que le « foreground » du cadrage, ces figures forment donc ce qu'on pourrait appeler le « figure ground »³, exposant ce qui compte pour les individus en interaction et ce qui affecte donc le cadrage de la situation. On y retrouve alors un lien intrinsèque entre la théorie de la ventriloquie conversationnelle et des figures (Cooren, 2008, 2010) et la définition du cadrage de Brummans et *al.* (2008), puisqu'on a vu que ce sont des figures que l'on met en valeur dans notre cadrage de la situation. La contribution théorique de mon étude sur le rôle des figures dans le cadrage d'une gestion de crise serait alors cette nouvelle notion de « figure grounding », qui rend compte de l'ampleur des éléments qui font en sorte que le cadrage soit un phénomène communicationnel aussi dynamique. Le cadrage est formé des figures mises de l'avant au premier plan qui sont négociées au sein des interactions entre les individus.

³ Je tiens à remercier le professeur Boris Brummans qui a proposé ce nouveau terme de « figure grounding » lors d'une des nombreuses séances d'analyse de données.

On pourrait également ajouter que le cadrage est cette co-construction interactionnelle ayant comme point de départ le « figure grounding » des individus. En effet, les acteurs mettent en scène *ce qui compte* pour eux dans la situation, et ce qui les aide à la définir. Bien que ces préoccupations puissent être différentes pour chaque individu, il est possible de voir émerger une co-construction de ces figures dans l'interaction. Tel est le cas à l'extrait 6.3 lorsque la représentante du Bureau de santé s'aligne par rapport à la figure de la communication mentionnée précédemment par le représentant des communications. Ceci se reproduit par la suite avec le directeur général qui base son argument sur les propos du directeur des travaux publics. L'animation des différentes figures aide à organiser la discussion et à co-construire le sens de la situation.

Les acteurs peuvent également se mettre d'accord sur la préoccupation principale, comme c'est le cas de la figure de l'égout à l'extrait 6.2. Cette co-construction vis-à-vis de la figure de l'égout encourage l'alignement et le raisonnement collectif entre les membres. L'extrait 6.1, quant à lui, fait également preuve d'un croisement, c'est-à-dire d'une brève tentative de co-construction de la situation en amalgamant les figures principales de la santé et de la sécurité des citoyens.

Toutefois, cette co-construction peut également avoir lieu *individuellement* grâce aux figures qui importent. Par exemple, à l'extrait 6.4, l'organisateur de l'exercice met en scène/ventriloquise les employés municipaux dans son discours pour montrer qu'ils sont également préoccupés par la question du H1N1. Cette figure des employés l'aide donc implicitement à co-construire son argument et à donner du poids à son reproche.

À l'extrait 6.5, nous voyons comment Serge anime une série de figures tels que des faits, un degré d'urgence et des interventions passées pour appuyer son argument principal que « =Ça dépend de l'urgence= » (ligne 3053). Il réussit alors à co-construire du sens et à bien poser son argument par l'entremise de ces multiples figures.

On pourrait ainsi dire que cette co-construction de *ce qui compte* dans la situation, qu'elle soit individuelle ou collective, se fait principalement et finalement *au nom* des intérêts personnels et professionnels de chacun.

7.2 Recommandations pratiques

À la suite de cette étude, plusieurs recommandations peuvent être faites à l'égard des équipes interdisciplinaires en général et des équipes en gestion de crise en particulier. En premier lieu, il est important que tous les membres de l'équipe interdisciplinaire qui sont invités à participer à la réunion de gestion de crise comme représentants et experts se sentent non seulement animés par leurs préoccupations professionnelles et institutionnelles, mais également (et surtout peut-être) par ce qui semble préoccuper les autres. L'extrait 6.4 nous a ainsi montré les difficultés que pouvaient causer un manque d'animation, d'engagement et de responsabilisation de la part d'un des représentants autour de la table. Il est important que chaque individu qui participe à la réunion soit animé et préoccupé par la résolution des problèmes soulevés, mettant ainsi en pratique le « figure grounding ». Sans cette animation et négociation de figures entre les individus, l'équipe risque d'ignorer, voire de sous-estimer l'importance de certains aspects de la situation, ce qui peut grandement affecter la gestion de celle-ci. Il est alors essentiel pour tous les membres de se sentir, certes animés par leur organisation ou par les intérêts et préoccupations de celle-ci, mais aussi par l'importance de communiquer ces figures aux autres.

Randolph et Blackburn (1989) précisent justement que les équipes interdisciplinaires « are particularly prone to problems that stem from heterogeneity » (Randolph et Blackburn, 1989, cité dans Cooley, 1994, p. 6). D'autres auteurs (Golightly, 1987; McGonigel et Garland, 1988) attribuent ces problèmes aux « misunderstandings arising from members' varied use and interpretations of each others' jargon, conflicts and "turfism" » (Golightly, 1987; McGonigel et Garland, 1988, cité dans Cooley, 1994, p. 8). La communication est donc importante dans les équipes interdisciplinaires afin d'éviter ces malentendus. L'animation et la verbalisation des figures qui importent permettent ainsi de mieux s'entendre sur le sens à donner à ces préoccupations et de faciliter l'alignement entre

les acteurs. Ce conseil est particulièrement valable dans le cas de la gestion de crise où la réponse à la crise est urgente.

Les recherches de Johnson et Johnson (1987) ainsi que Robbins (1989) ont conclu que « problems in a team's interactional processes can hinder its accomplishment of its goals » (Cooley, 1994, p. 8). Ainsi, leurs interactions peuvent être obstruées s'ils n'expriment pas ouvertement les figures qui comptent pour eux. Par contre, de tels problèmes peuvent également survenir si les membres de l'équipe interdisciplinaire ne savent pas bien communiquer avec des experts de différents domaines. Étant donné que la communication interne est un facteur déterminant du succès ou de l'échec d'une gestion de crise, la recommandation suivante s'impose surtout aux membres du groupe de coordination communautaire : il faudrait offrir une formation en communication aux membres de l'équipe de gestion de crise, possiblement dans le cadre de leur entraînement annuel, afin qu'ils apprennent à communiquer leurs différentes préoccupations et à gérer leurs antécédents professionnels variés.

Enfin, comme chercheuse externe, j'offre une dernière recommandation pratique aux organisateurs des exercices annuels de simulation d'urgence. Je propose que ces animateurs fassent un effort pour jouer davantage le rôle de médiateurs que d'arbitres dans les interactions au centre des opérations d'urgence. Leur rôle, entre autres, serait d'essayer de jumeler les figures ou préoccupations des individus, ou de trouver des compromis en intégrant une troisième figure, lorsque deux figures ne semblent pas compatibles. Je leur recommande donc de laisser les membres du groupe de coordination communautaire choisir par eux-mêmes les figures principales dans la gestion de la crise plutôt que de prendre la décision à leur place. Ceci contribuerait non seulement au processus d'apprentissage des membres du groupe de coordination communautaire, mais également au développement des compétences en communication et en négociation de ces membres.

7.3 Limites de ma recherche

Mon terrain de recherche représente la première limite de cette étude. En effet, j'ai étudié trois exercices de simulation d'urgence, ce qui constitue un cadre relativement artificiel. Les résultats de mon étude ne sont donc pas nécessairement représentatifs de vraies situations de crise. Par contre, cette étude de cas représentait tout de même une alternative intéressante et satisfaisante dans le cadre d'un projet de recherche de deuxième cycle qui cherchait à étudier le rôle des figures dans le cadrage d'une gestion de crise.

Une seconde limite à ma recherche est le fait que, après avoir réalisé mes observations sur le terrain, je ne suis pas retournée aux centres des opérations d'urgence pour interroger les participants de mon étude. Arnaud (2007) justifie l'importance de « faire un travail de retour réflexif avec les acteurs, sous la forme d'entretiens (...) afin d'accéder en profondeur aux contextes de la situation, et ne pas rester à un état de nature extérieure à toute structuration a priori du cadre de l'échange » (pp. 10-11). Cette dernière collecte de données m'aurait permis, entre autres, de corroborer mes analyses et d'enrichir les résultats de mon étude.

7.4 Recherches futures

De nombreuses recherches peuvent découler de la présente étude. Par exemple, il serait intéressant d'étudier les interactions d'une équipe qui gère une vraie crise afin d'analyser leurs interactions dans les conditions réelles qui forment ce type de situation. Si ceci n'est pas possible, l'étude des exercices de simulation d'urgence pourrait certainement être développée davantage en prenant en compte les autres paliers gouvernementaux (provincial et fédéral), ainsi que le secteur privé. Comment les membres de ces équipes de gestion de crise communiquent-ils? Quels types de figures mettent-ils au premier plan (figure grounding)? Pourquoi leur gestion de crise fonctionne-t-elle mieux que d'autres?

Les résultats de la présente étude permettent-ils de mieux comprendre la gestion de crises antérieures? Est-ce qu'ils aident à expliquer la gestion de crise du séisme en Haïti en janvier 2010 ou la marée noire du Golfe du Mexique en avril

2010? Il est possible d'extrapoler a posteriori les figures qui ont animé les équipes dans leur gestion de ces deux crises. Dans le cas du séisme en Haïti, certaines des figures qui ont animé la gestion de cette crise sont la survie, la santé et la sécurité des citoyens Haïtiens en plus de l'aide humanitaire internationale. Dans le cas de la marée noire dans le Golfe du Mexique, quelques figures importantes sont la protection des animaux aquatiques et la santé des Américains. Il nous est cependant impossible d'étudier comment ces figures ont été négociées dans l'interaction des membres des équipes de gestion de crise. Tous les membres de l'équipe de gestion de crise ont-ils été animés par leurs rôles, leurs intérêts, leurs organisations, etc.? Ces crises auraient-elles été gérées différemment si toutes les préoccupations avaient été prises en compte? Bref, on voit la pertinence ainsi que la nécessité d'étudier minutieusement le cadrage interactionnel des membres des équipes de gestion de crise.

7.5 Conclusions finales

Cette recherche a permis d'étudier comment se forme et se négocie le cadrage en temps réel dans l'interaction des membres du groupe de coordination communautaire de centres des opérations d'urgence. À l'idée de « foreground » du cadrage (Brummans et *al.*, 2008), nous avons préféré celle de « figure ground », mettant de l'avant l'identification des figures (Cooren, 2008, 2010) qui semblent faire la différence et l'objet d'une négociation dans la gestion d'une situation de crise.

En somme, une crise peut être cadrée comme un désordre. Pour gérer une crise, il faut remettre de l'ordre dans ce désordre. Il faut rétablir un système en identifiant tout d'abord ce qui compte dans la situation. Ce qui compte, comme nous l'avons vu, ce sont les figures qui doivent être discutées et négociées dans l'interaction. Ces figures qui *font la différence* nous donnent un aperçu global de la situation, ce qui nous permet de la cadrer. Cooren (2004) confirme qu'une fois le cadrage établi, il est possible de changer de registre « from decision-making processes to sensemaking processes » (p. 543), c'est-à-dire « once the situation

makes sense, that is, once the decisional premises have been collectively established and acknowledged, decisions follow and appear relatively obvious » (p. 543). Ainsi, le « figure grounding » du cadrage mène ensuite au *sensemaking*, qui permet finalement de recréer un système, de rétablir un ordre et de gérer la crise d'une certaine manière.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anadón, M. (2006). La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26(1), 5-31.
- Arnaud, N. (2007). Étudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes. *Communication et Organisation*, 32.
- Bantel, K. A. (1993). Strategic clarity in banking: Role of top management-team demography. *Psychological Reports*, 73, 1187-1201.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Bassoff, B. Z. (1983). Interdisciplinary education as a facet of health care policy: The impact of attitudinal research. *Journal of Allied Health*, 3, 280-286.
- Bateson, G. (1954). A theory of play and fantasy. *Psychiatric research reports*, 2, 39-51.
- Bateson, G. (1972). *Steps toward an ecology of mind*. New York: Ballantine.
- Bazerman, M. H. (2002). *Judgment in managerial decision making (5th edition)*. New York: John Wiley & Sons.
- Benford, R. D., & Snow, D. A. (2000). Framing processes and social movements: An overview and assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611-639.
- Borodzicz, E., & van Haperen, K. (2002). Individual and group learning in crisis simulations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 10(3), 139-147.
- Britten, N., & Fisher, B. (1993). Qualitative research and general practice. *British Journal of General Practice*, 43, 270-271.

- Brummans, B. H. J. M. (2006). The Montréal School and the question of agency. Dans F. Cooren, J. R. Taylor, & E. J. Van Every (dir.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (pp. 197-211). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brummans, B. H. J. M., Putnam, L. L., Gray, B., Hanke, R., Lewicki, R. J., & Wiethoff, C. (2008). Making sense of intractable multiparty conflict: A study of framing in four environmental disputes. *Communication Monographs*, 75(1), 25-51.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects. *Academy of Management Journal*, 45(5), 875-893.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, 36, 169-208.
- Chanlat, J. F. (2005). La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. Dans P. Roussel & F. Wacheux, *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 159-175). Bruxelles : De Boeck.
- Cooley, E. (1994). Training an interdisciplinary team in communication and decision-making skills. *Small Group Research*, 25(1), 5-25.
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177-191.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

- Cooren, F. (2004). The communicative achievement of collective minding: Analysis of board meeting excerpts. *Management Communication Quarterly*, 17(4), 517-551.
- Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. Dans F. Cooren, J. R. Taylor, & E. J. Van Every (dir.), *Communication as organizing* (pp. 81-100). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooren, F., Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2006). *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooren, F. (2008). The selection of agency as a rhetorical device: Opening up the scene of dialogue through ventriloquism. Dans E. Weigand (dir.), *Dialogue and Rhetoric* (pp. 23-37). Amsterdam: John Benjamins.
- Cooren, F. (2010). *Action and agency in dialogue: Passion, incarnation and ventriloquism*. Amsterdam: John Benjamins.
- Cottraux, J. (1988). Modèles cognitifs de la dépression. Dans I. M. Blackburn, & J. Cottraux, *Thérapie cognitive de la dépression*. Paris : Masson.
- Coyne, J. C. (1985). Toward a theory of frames and reframing: The social nature of frames. *Journal of marital and family therapy*, 11(4), 337-344.
- Crise. (2010). Trouvé le 20 mai 2010 sur le site : <http://fr.wiktionary.org/wiki/crise>.
- Cummings, A., Zhou, J., & Oldham, G.R. (1993). *Demographic differences and employee work outcomes: Effects on multiple comparison groups*. Article présenté à la rencontre annuelle de la Academy of Management, Atlanta, GA.
- Defense Civil Preparedness Agency. (1977). *Civil preparedness exercise program guidance*. Washington.

- Dewulf, A., Gray, B., Putnam, L., Aarts, N., Lewicki, R., Bouwen, R., & van Woerkum, C. (2005). *Disentangling approaches to framing: mapping the terrain*. Conférence de la International Association for Conflict Management (IACM), Séville, Espagne.
- Dewulf, A., Gray, B., Putnam, L., Lewicki, R., Aarts, N., Bouwen, R., & van Woerkum, C. (2009). Disentangling approaches to framing in conflict and negotiation research: A meta-paradigmatic perspective. *Human Relations*, 62, 155-193.
- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12, 76-90.
- Emergency Operations Center*. (2009). Trouvé le 12 août 2009 sur le site : http://en.wikipedia.org/wiki/Emergency_operations_center.
- Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis communications: A casebook approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Filley, A. C., House, R. J., & Kerr, S. (1976). *Managerial process and organizational behavior*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Flick, U. (1999). Social construction of change: Qualitative methods for analysing development process. *Social Science Information*, 38(4), 631-658.
- Garnett, J. L., & Kouzmin, A. (2007). Communicating throughout Katrina: Competing and complementary conceptual lenses on crisis communication. *Public Administration Review*, 67(1), 171-188.
- Gephart, R. P. (1984). Making sense of organizationally based environmental disasters. *Journal of Management*, 10, 205-225.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Golightly, C. J. (1987). Transdisciplinary training: A step forward in special education teacher preparation. *Teacher Education and Special Education*, 10(3), 126-130.
- Gray, B., & Donnellon, A. (1989). *An interactive theory of reframing in negotiations*. Rapport non publié. Pennsylvania State University, University Park, PA, College of Business Administration.
- Gredler, M. (1992). *Evaluating games and simulations, a process approach*. London: Kogan Page.
- Groeneweg, J. (1992). *Controlling the Controllable*. Leiden: DSWO Press.
- Gundel, S. (2005). Towards a new typology of crises. *Journal of contingencies and crisis management*, 13(3), 106-115.
- Hambrick, D. C., Cho, T., & Chen, M. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684.
- Hertog, J. K., & McLeod, D. M. (2001). A multiperspectival approach to framing analysis: A field guide. Dans S. D. Reese, O. H. Gandy, & A. E. Grant, *Framing Public Life: Perspectives on Media and our Understanding of the Social World* (pp. 141-162). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hobson's choice*. (2010). Trouvé le 25 mai 2010 sur le site : http://en.wikipedia.org/wiki/Hobson%27s_choice.
- Hoffman, L. R. (1979). Applying experimental research on group problem solving to organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 15, 375-391.
- Jackson, S. E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. Dans J. Dutton, A. Huff, & P. Shrivastava (dir.), *Advances in strategic management*, vol.8 (pp. 345-382). Greenwich, CT: JAI Press.

- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision making teams. Dans R. A. Guzzo, & E. Salas (dir.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 204-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jackson, S. E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. Dans M. A. West (dir.), *Handbook of work group psychology* (pp. 53-76). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Jacques, J-M., Gatot, L., & Wallemacq, A. (2007). A cognitive approach to crisis management in organizations. Dans C. M. Pearson, C. Roux-Dufort, & J. A. Clair (dir.), *International Handbook of Organizational Crisis Management* (pp. 161-192). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33(2), 147-157.
- Jaques, T. (2009). Issues and crisis management: Quicksand in the definitional landscape. *Public Relations Review*, 35, 280-286.
- Janoff-Bulman, R. (1992). *Shattered assumptions*. New York: Free Press.
- Johnson, D., & Johnson, F. (1987). *Joining together: Group therapy and group skills*. Edina, MN: Interaction Book Company.
- Kiesler, S., & Sproull, L. (1982). Managerial response to changing environments: perspectives on problem sensing. *Administrative Science Quarterly*, 548-570.
- Kleiboer, M. (1997). Simulation methodology for crisis management support. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(4), 198-206.
- Klein, G., Phillips, J. K., Rall, E. L., & Peluso, D. A. (2007). A data-frame theory of sensemaking. Dans R. R. Hoffman (dir.), *Expertise out of context* (pp. 113-155). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

- Lagadec, P. (1991). *La gestion des crises : Outils de réflexion à l'usage des décideurs*. Paris : McGraw-Hill.
- Lagadec, P. (1993). *Apprendre à gérer les crises*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Laroche, H., & Nioche, J. P. (1994). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 99, 64-78.
- Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Milton Keynes: Open University Press.
- Latour, B. (1991). *Nous n'avons jamais été modernes : Essai d'anthropologie symétrique*. Paris : La Découverte.
- Latour, B. (1994). Une sociologie sans objet? Remarques sur l'interobjectivité. *Sociologie du travail*, 36(4), 587-607.
- Latour, B. (2007). Une sociologie sans objet? Remarques sur l'interobjectivité. Dans O. Debary, & L. Turgeon (dir.), *Objets et mémoires* (pp. 37-58). Les Presses de l'Université Laval.
- Law, J. (1987). Technology and heterogeneous engineering: The case of Portuguese expansion. Dans W. E. Bijker, T. P. Hugues, & T. J. Pinch (dir.), *The social construction of technological systems: New directions in the sociology and history of technology* (p. 111-134). Cambridge, MA: MIT Press.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lewicki, R. J., Gray, B., & Elliott, M. (2003). *Making sense of intractable environmental conflict: Concepts and cases*. Washington, D. C.: Island Press.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (2001). *Essentials of Negotiation (2nd edition)*. New York: McGraw-Hill.

Loi sur la gestion des situations d'urgence. (1990). Trouvé le 19 juin 2010 sur le site : http://www.e-laws.gov.on.ca/html/statutes/french/elaws_statutes_90e09_fv002.htm.

Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence. (2009). Trouvé le 18 septembre 2009 sur le site http://www.e-laws.gov.on.ca/html/statutes/french/elaws_statutes_90e09_f.htm.

Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). *Designing qualitative research (4th edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Massey, D. (2003). Some times of space. Dans O. Eliasson, *The weather project* (pp. 7-118). London: Tate.

Maznevski, M. L. (1994). Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members. *Human Relations*, 47, 531-552.

McCallin, A. (2001). Interdisciplinary practice – a matter of teamwork: an integrated literature review. *Journal of Clinical Nursing*, 10, 419-428.

McGonigel, M. J., & Garland, C. W. (1988). The individualized family service plan and the early intervention team: Team and family issues and recommended practices. *Infants and Young Children*, 1(1), 10-21.

McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Merriam, S. B. (1988). *Case study in education: A qualitative approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mickan, S., & Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review*, 23(3), 201-208.

- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Minsky, M. (1975). A framework for representing knowledge. Dans P. Winston (dir.), *The Psychology of Computer Vision* (pp. 211-277). New York: McGraw-Hill.
- Minsky, M. (1980). A framework for representing knowledge. Dans D. Metzger (dir.), *Frame conceptions and text understanding* (pp. 96-119). Berlin: Walter de Gruyter.
- Mitroff, I. I. (2005). Crisis leadership: Seven strategies of strength. *Leadership Excellence*. 22(11).
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27-43.
- Neisser, U. (1976). *Cognition and reality*. San Francisco, CA: Freeman.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Paschall, R. (1992). *Critical incident management*. Chicago, IL: Office of International Criminal Justice, University of Illinois.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis prone organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1995). *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Montréal : Québec/Amérique.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.

- Perry, R. (1995). The structure and function of community emergency operations centres. *Disaster Prevention and Management*, 4(5), 37-41.
- Philipsen, G. (1992). *Speaking culturally: explorations in social communication*. Albany: State University of New York Press.
- Poland, D. B. (2002). Transcription quality. Dans J. F. Gubrium, & J.A. Holslein (dir.), *Handbook of interview research: Context and method* (pp. 629-649). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Putnam, L. L., & Holmer, M. (1992). Framing, reframing, and issue development. Dans L. L. Putnam & M. E. Roloff (dir.), *Communication and negotiation* (pp. 128-155). Newbury Park, CA: Sage.
- Randolph, W. A., & Blackburn, R. S. (1989). *Managing organizational behavior*. Homewood, IL: Irwin.
- Règlement de l'Ontario 380/04*. (2004). Trouvé le 18 septembre 2009 sur le site : http://www.e-laws.gov.on.ca/html/regs/french/elaws_regs_040380_f.htm.
- Reilly, A. (1993). Preparing for the worst: the process of effective crisis management. *Organization Environment*, 7, 115-143.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robert, B., & Lajtha, C. (2007). Crisis management simulations. Dans C. M. Pearson, C. Roux-Dufort, & J. A. Clair (dir.), *International Handbook of Organizational Crisis Management* (pp. 315-325). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rosenthal, U. (2003). September 11: Public administration and the study of crisis and crisis management, *Administrative Society*, 35(2), 129-143.
- Roux-Dufort, C. (2003). *Gérer et décider en situation de crise – outils de diagnostic, de prévention et de décision (2^e édition)*. Paris : Dunod.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(2), 105-114.

- Rudolph, J. W. (2003). Into the big muddy and out again: Error persistence and crisis management in the operating room. (Thèse de doctorat non publiée). Boston College, Chestnut Hill, MA.
- Sacks, H., Schegloff, E. A., & Jefferson, G. (1974). A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation. *Language*, 50, 696-735.
- Sanders, R., & Fitch, K. (2001). The actual practice of compliance seeking. *Communication Theory*, 11, 263-289.
- Schank, R. C., & Abelson, R. P. (1975). *Scripts, plans, goals, and understanding: An inquiry into human knowledge structures*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwenk, C. R. (1989). Linking cognitive, organizational and political factors in explaining strategic change. *Management Studies*, 14(3), 347-374.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization and crisis. Dans Roloff, M. E. (dir.), *Communication Yearbook* (pp. 231-275). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Seeger, M. W., & Gouran, D. S. (2002). *Functional decision-making under crisis conditions*. Document présenté à la division d'urgence et de services de santé environnementaux du National Center for Environmental Health.
- Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M., & Sellnow, T. L. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 78-95.
- Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Shrivastava, P. (1993). Crisis theory/practice: Towards a sustainable future. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), 23-42.
- Shrivastava, P. (1995). Industrial/Environmental crises and corporate social responsibility. *The Journal of Socio-Economics*, 24(1), 211-227.

- Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D., & Miclani, A. (2007). Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, 25(4), 285-303.
- Smart, C., & Vertinsky, I. (1977). Designs for crisis decisions units. *Administrative Science Quarterly*, 2, 640-657.
- Smith, D. (2004). For whom the bell tolls: Imagining accidents and the development of crisis simulation in organizations. *Simulation & Gaming*, 35(3), 347-362.
- Smith, P. J., Giffin, W. C., Renéwell, T. H., & Thomas, M. (1986). Modeling fault diagnosis as the activation and use of a frame system. *Human Factors*, 28(6), 703-716.
- Stubbart, C. I. (1987). Improving the quality of crisis thinking. *Columbia Journal of World Business*, 22(1), 89-99.
- 'T Hart, P. (1997). Preparing policy makers for crisis management: The role of simulations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(4), 207-215.
- Tannen, D., & Wallat, C. (1987). Interaction frames and knowledge schemas in interaction: Examples from a medical examination/interview. *Social Psychology Quarterly*, 50, 205-217.
- Taylor, J. R., & Cooren, F. (2006). Making worldview sense: And paying homage, retrospectively, to Algirdas Greimas. Dans F. Cooren, J. R. Taylor, & E. J. Van Every, *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (pp. 115-138). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Taylor, S. E., & Crocker, J. (1981). Schematic bases of social information processing. Dans E. T. Higgins, C. P. Herman, & M. P. Zanna (dir.), *Social Cognition Vol. 1* (pp. 89-134). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Université de Montréal. (2008). *Politique sur la recherche avec des êtres humains*. Trouvé sur le site : http://www.direction.umontreal.ca/secgen/pdf/reglem/francais/sec_60/rech60_1.pdf (le 20 mai 2010).
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16, 571-593.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Beverly Hills: Sage.
- Weick, K. E. (2005). *Making sense of the organization*. Malden, MA: Blackwell.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- Whorf, B. L. (1954). *Language, thought, and reality*. Cambridge, MA: M.I.T. Press.
- Williams, R. J., Hoffman, J. J., & Lamont, B. T. (1995). The influence of top management team characteristics on M-form implementation time. *Journal of Managerial Issues*, 7, 466-480.
- Yusko, K. P., & Goldstein, H. W. (1997). Selecting and developing crisis leaders using competency-based simulations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(4), 216-223.

ANNEXE 1 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



Formulaire de consentement relatif à la participation à une étude portant sur le cadrage en gestion de crise

Le présent formulaire a pour but de certifier que tous les participants à la recherche consentent librement et d'une manière éclairée à prendre part à la recherche après avoir été informés, entre autres, des objectifs de la recherche et de la nature exacte de leur participation.

Titre de la recherche : Le rôle des figures dans le cadrage d'une gestion de crise : l'analyse interactionnelle du centre des opérations d'urgence.

Chercheure : Caroline Bergeron, étudiante, Maîtrise en communication, Université de Montréal

Directeur de recherche : François Cooren, professeur, Département de communication, Université de Montréal

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

Objectifs de la recherche

L'objectif de cette recherche est d'étudier comment les membres du groupe de coordination communautaire du centre des opérations d'urgence d'une municipalité ontarienne réussissent à communiquer, négocier et cadrer leurs interactions en situation de crise. Cette étude d'une gestion de crise en temps réel – soit l'exercice de gestion d'urgence annuel – propose donc de suivre avec une caméra vidéo et/ou enregistreuse audio cet exercice afin de mieux comprendre ce qui incite les membres à s'entendre et à faire sens de la situation de crise.

Participation à la recherche

L'étude implique que la chercheure observe physiquement et/ou participe, à l'aide d'une caméra vidéo et/ou enregistreuse audio, les interactions du groupe de coordination communautaire lors de leur exercice de gestion d'urgence annuel. Leur participation dans cette étude est alors nécessaire tout au long de l'exercice de formation.

Confidentialité des données recueillies

Tous les renseignements personnels obtenus lors de cette étude demeureront confidentiels. Toutes les informations susceptibles d'identifier les participants à l'étude, les auteurs des propos rapportés ou les personnes auxquelles il est fait référence dans ces propos seront ou bien retirées, ou bien modifiées de manière à assurer la confidentialité des données

nominatives. Pour ce faire, chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro et seule la chercheuse aura la liste des participants et des numéros qui leur auront été attribués. Les visages enregistrés sous format vidéo seront brouillés de manière à être méconnaissables. Les noms resteront strictement confidentiels et ne seront transmis à aucun individu ou organisme. De plus, les renseignements seront conservés dans un classeur sous clé situé dans un bureau fermé. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Ces renseignements personnels seront détruits sept ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette date.

Avantages et inconvénients liés à la recherche

Avantages : Cette recherche propose d'étudier comment les membres d'une équipe de gestion de crise procèdent lorsqu'ils doivent travailler avec leurs différents cadres de référence pour co-construire le sens d'une situation de crise. En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à une meilleure compréhension des processus communicationnels qui sont mis sur scène dans la gestion d'une situation de crise. Vous pourrez également contribuer au développement des études empiriques sur le cadrage en gestion de situations de crise. La compréhension de ces processus permettra possiblement d'améliorer la nature des interventions en gestion de crise organisationnelle.

Inconvénients : En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques particuliers. Les principaux inconvénients sont reliés à la présence de la chercheuse lorsqu'elle vous filmera pendant les réunions. Sa présence impliquera de l'observation, des prises de note, des enregistrements audio et/ou des enregistrements vidéo, lesquels pourront peut-être créer un certain inconfort de votre part. Tel que spécifié ci-dessous, vous pouvez, à n'importe quel moment et sans avoir à donner de raisons spécifiques, interrompre l'enregistrement, qu'il soit sous forme écrite, audio ou vidéo.

Participation volontaire et retrait de l'étude

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps, sans aucun préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Vous pouvez vous retirer de l'étude simplement en avisant verbalement la chercheuse, Caroline Bergeron, que vous pouvez joindre au [REDACTED]. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits. Si, au cours de l'étude, de nouvelles informations ou des changements aux procédures de recherche susceptibles de vous faire reconsidérer votre décision de participer à l'étude surviennent, vous en serez avisé.

Indemnité

Aucune compensation financière ne sera versée pour votre participation à la présente recherche.

B) FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ

Titre de la recherche : Le rôle des figures dans le cadrage d'une gestion de crise : l'analyse interactionnelle du centre des opérations d'urgence.

Chercheure : Caroline Bergeron, étudiante, Maîtrise en communication, Université de Montréal

Directeur de recherche : François Cooren, professeur, Département de communication, Université de Montréal

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Je consens à ce que les données recueillies dans le cadre de cette étude soient utilisées pour des projets de recherche subséquents de même nature, conditionnellement à leur approbation par un comité d'éthique de la recherche et dans le respect des mêmes principes de confidentialité et de protection des informations.

Oui Non

Signature : _____ Date : _____

Prénom : _____ Nom : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de la chercheure : _____ Date : _____

Prénom : _____ Nom : _____

Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer de l'étude, vous pouvez communiquer avec Caroline Bergeron, étudiante à la maîtrise en communication, au [REDACTED] ou à l'adresse électronique [REDACTED].

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone 514-343-2100 ou à l'adresse électronique ombudsman@umontreal.ca.

C) FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ À L'ENREGISTREMENT AUDIO OU VIDÉO DES INTERACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE DE GESTION D'URGENCE ANNUEL

Titre de la recherche : Le rôle des figures dans le cadrage d'une gestion de crise : l'analyse interactionnelle du centre des opérations d'urgence.

Chercheure : Caroline Bergeron, étudiante, Maîtrise en communication, Université de Montréal

Directeur de recherche : François Cooren, professeur, Département de communication, Université de Montréal

Je consens à ce que **mes interactions** lors de l'exercice de gestion d'urgence annuel soient enregistrées sous format **audio**. Oui Non

Je consens à ce que **mes interactions** lors de l'exercice de gestion d'urgence annuel soient enregistrées sous format **vidéo**. Oui Non

Signature : _____ Date : _____

Prénom : _____ Nom : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de la chercheure : _____ Date : _____

Prénom : _____ Nom : _____

Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer de l'étude, vous pouvez communiquer avec Caroline Bergeron, étudiante à la maîtrise en communication, au [REDACTED] ou à l'adresse électronique [REDACTED]

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone 514-343-2100 ou à l'adresse électronique ombudsman@umontreal.ca.

ANNEXE 2 : ANALYSE COMPARATIVE DES THÈMES

VILLE NO.1	VILLE NO.2	VILLE NO.3
Absentéisme	X	X
X	Autre EOC	Autre EOC
Appels	Appels	Appels
Argent	X	Argent
Centres	Centres d'hébergement	Centres d'hébergement
Communication externe	Communication externe	Communication externe
Communication interne	X	X
Crise antérieures	X	Crises antérieures
X	Détecteurs de gaz	X
X	Égouts	Égouts
Émotions	X	X
Évacuation	Évacuation	Évacuation
X	Experts	Experts
X	Explosion (danger)	Explosion (danger)
Fan-out/Liste d'appels	Fan-out/Liste d'appels	Fan-out/Liste d'appels
Formation	Formation	Formation
Information	Information	Information
Matériel	Matériel	Matériel
Pandémie	X	X
Plans d'urgence	Plans d'urgence	Plans d'urgence
Radio amateur	Radio amateur	Radio amateur
Règles	X	Règles
Relations	X	X
Réorganisation	X	X
Rôle du EOC	Rôle du EOC	Rôle du EOC
X	Routes alternatives	X
X	X	Termes du jeu – simulation
Technologie	X	X
X	Urgence	X
X	Zone sécuritaire	X

