



HAL
open science

Un Leadership Résilient pour des Villes Résilientes

Cheick-Fousseni Diaby, Christophe Roux-Dufort

► **To cite this version:**

Cheick-Fousseni Diaby, Christophe Roux-Dufort. Un Leadership Résilient pour des Villes Résilientes. Un monde de crises au prisme des communications organisationnelles, Université Catholique de Louvain = Catholic University of Louvain [UCL], May 2022, Mons, Belgique. hal-03656553

HAL Id: hal-03656553

<https://hal.science/hal-03656553v1>

Submitted on 2 May 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Un Leadership Résilient pour des Villes Résilientes

Cheick Diaby

Université Laval, Québec, Canada

Cheick-fousseni.diaby.1@ulaval.ca

Christophe Roux-Dufort

Université Laval, Québec, Canada

Christophe.Roux-Dufort@fsa.ulaval.ca

Mots-clés

Leadership, résilience, villes, esthétique, réflexivité

1. INTRODUCTION

Pour refléter la complexité avec laquelle le leadership est aux prises lorsqu'il s'agit de résilience, la ville est appréhendée dans cette étude comme système urbain, suivant entre autres Meerow et al. (2016). Un système urbain est traversé de part en part par des flux variés en interaction constante entre eux : 1) d'énergie et de matériaux de consommation en réseau; 2) d'infrastructures influant sur l'environnement bâti; 3) socioéconomiques et démographiques posant des problématiques particulières de capital, de justice et d'équité entre les différents groupes sociaux répartis sur son territoire; 4) le tout sous des réseaux de gouvernance à échelles multiples qui impliquent de nombreux acteurs et institutions aux intérêts variés (département, région, province ou pays/fédéral). Ce système focal étant lui-même relié à des territoires plus ou moins lointains, il est dans une situation spécifique relativement à la quasi-infinité de risques internes et externes susceptibles d'émerger en tout temps.

2. CADRE THEORIQUE

La résilience n'est pas vue comme une capacité à affronter des chocs pour retourner à un état initial qui n'est pas lui-même nécessairement souhaitable ou possible (Tchernobyl). Elle est plutôt vue comme une disposition dynamique à anticiper ce qui peut l'être, opérer changements et réorganisations optimaux face aux chocs survenus, dans la proportion et les temporalités adéquates, en opérant une transformation rendant le système toujours plus apte à faire face à des chocs variés. Pendant l'expérience d'un choc, le groupe restreint de personnes propulsées au-devant de la scène avec des pouvoirs exceptionnels (cellule de gestion de crise, task force) gère une situation ambiguë qui échappe aux cadres habituels et à une explication définitive.

D'un point de vue esthétique, les membres vont percevoir et interpréter les événements selon leurs différentes sensibilités (Strati, 2004), des intérêts et priorités qui leur sont propres. Certains aspects se verront accorder plus d'importance que d'autres. Situés dans leur contexte social, ils perçoivent dans le cadre d'un projet d'intérêt pour eux (l'intentionnalité opérante), chargés de leur histoire, de l'expérience et de la formation, de la connaissance des normes qui leur

donne un potentiel d'agent compétents et capables de dextérité (Merleau-Ponty, 2013; Wacquant, 2015). Et cela, qu'ils en soient conscients ou non.

Ainsi, le risque est en partie construit socialement dans leur négociation du sens des événements (notamment le concept de risk city, Jabareen, 2015). Il y a négociation d'une esthétique dans un processus qui comprend à la fois accord et désaccord, doute et rejet, sur fond de recomposition et de changement de positionnement des acteurs, parfois violemment (Strati, 2004). Cette perception a à voir avec comment chaque individu se perçoit lui-même, en relation avec les autres participants, avec l'organisation municipale, et comment ces éléments interagissent entre eux et avec le cadre social plus large (suivant Woodward & Funk, 2010). C'est ce processus négocié de manière intersubjective qui déterminera in fine quelle explication sera retenue au détriment d'autres possibilités tout aussi valables. Plus précisément s'il y a crise ou pas et de quelle nature, son degré de gravité et d'urgence, ainsi que la réponse la plus appropriée.

Bien que la recherche y prête encore trop peu d'attention, la connaissance liée à nos facultés sensorielles et à nos émotions, encore appelée connaissance esthétique, qui interagit avec l'intuition et l'imagination, celle-ci est très influente dans ces environnements complexes, dynamiques et incertains. Et plus croît la complexité, plus est critique l'aptitude à la saisir de manière intuitive (Mitchells, 1966). En pratique, c'est l'acuité dans la perception de la dynamique de l'interaction qui permet de simuler mentalement la propagation de l'onde de choc à travers le système et ses impacts variés sur les acteurs. Cette perception influera sur la réponse initiale. Or la célérité et l'adéquation de cette dernière pourraient s'avérer plus décisives que la gravité du choc initial lui-même (Garcia, 2006).

3. RÉSULTATS ET ANALYSE

L'approche esthétique fournit trois dispositions fondamentales pour le leadership dans cette résilience. La *sensibilité esthétique* développée saisit intuitivement le sens des événements et juge avec précision leur importance dans le contexte, tout en étant capable de l'exprimer de manière plausible et convaincante aux interlocuteurs. Les penseurs y associent particulièrement

la faculté du goût permettant de savoir quand subordonner la règle au contexte (Montesquieu, 2012). La ville de San Francisco a connu un nombre exceptionnellement bas d'infections au début de la pandémie. Quand le Dr Zhang de l'hôpital de Chinatown voit une photo 'alarmante' de centaines de médecins acheminés précipitamment à Wuhan, elle reconnaît 'immédiatement la menace' avec le retour des vacanciers du nouvel an Chinois et les vols directs de Wuhan, et prend attache avec le représentant municipal. La ville suit le lead, l'hôpital devenant l'épicentre de la réponse, et travaille de concert avec la communauté chinoise et ses représentants pour les messages d'éducation et les mesures sanitaires, bien avant l'administration Trump dans le déni. Elle est aidée par le gouverneur très proactif.

Malgré son attention attirée très tôt par un signalement de nouveau virus sur un blog, sa collègue ministre de la santé n'aura pu prémunir Paris malgré son inquiétude grandissante. En cassandre incapable de convaincre le sommet de l'État du risque, elle quittera finalement ses fonctions en pleurs, confessant qu'elle savait que 'le tsunami' déferlerait. Les cinq vols directs entre Wuhan et Paris avaient été omis dans le modèle de prévision utilisé.

La **réflexivité esthétique** marque la disposition à restructurer son interprétation sur la base des émotions et états affectifs pour guider la décision et l'action, notamment dans les situations inattendues, invalidant les manières de faire et connaissances habituelles. Elle se traduit dans cette adaptation permanente faite d'improvisations, de changements de rôles entre acteurs faisant confiance aux connaissances tacites et esthétiques des autres pour décider et agir. L'on peut contraster les villes de Vancouver et Calgary octroyant ressources et responsabilités à des milliers de volontaires pour parvenir à un nettoyage en une reprise en un temps record après des inondations, avec celui de la Nouvelle-Orléans où elles ont été notoirement empêchées de contribuer après l'ouragan Katrina. De multiples ressources essentielles, bien que disponibles, ne purent être utilisées, comme les centaines de bus.

Enfin, faire la bonne chose de la bonne manière au bon moment, dans les bonnes proportions et pour les bonnes raisons, mais guidé par le bon sentiment, résume simplement la **sagesse pratique** d'Aristote. Elle s'adresse aux situations pour lesquelles il n'y avait pas de solution antérieure disponible (Aristote & Apostle, 1984). Elle est particulièrement importante pour réconcilier l'ensemble des intérêts malgré leur divergence, et éviter que les mesures en place ne constituent qu'une reproduction des inégalités existantes ou des changements de surface.

4. CONCLUSION

Ces trois dispositions interactives sont fondamentales à nos yeux pour un leadership qui favorise le développement de la résilience de systèmes urbains sur le long terme, tirant des apprentissages des expériences pour mieux se préparer.

Adopter cette posture implique alors d'inclure ce volet dynamique et esthétique dans les modèles actuels ainsi que dans les outils de développement du leadership.

5. RÉFÉRENCES

- Aristote, & Apostle, H. G. (1984). *Aristotle's Nicomachean ethics (01-1349323)*. Peripatetic Press.
- Garcia, H. F. G. (2006). *Effective leadership response to crisis. Strategy and Leadership, 34(1)*, 4–10.
- Jabareen, Y. (2015). *The risk city. Springer Netherlands, Lecture Notes in Energy*. [Http://Link. Springer. Com](http://Link.Springer.Com).
- Meerow, S., Newell, J. P., & Stults, M. (2016). *Defining urban resilience: A review. Landscape and Urban Planning, 147*, 38–49. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2015.11.011>
- Merleau-Ponty, M. (2013). *Phénoménologie de la perception (a2376223)*. Gallimard.
- Mitchells, K. (1966). *Aesthetic Perception and Aesthetic Qualities. Proceedings of the Aristotelian Society, 53–72*. <http://www.jstor.org/stable/4544736>
- Montesquieu, C. de S. (2012). *Essai sur le goût: Dans les choses de la nature et de l'art (a2187235)*. Berg international.
- Strati, A. (2004). *Esthétique et organisation (i9782763781082)*. Les Presses de l'Université Laval.
- Wacquant, L. (2015). *For a Sociology of Flesh and Blood. Qualitative Sociology, 38(1)*, 1–11. <https://doi.org/10.1007/s11133-014-9291-y>
- Woodward, J. B., & Funk, C. (2010). *Developing the artist-leader. Leadership, 6(3)*, 295–309. <https://doi.org/10.1177/1742715010368768>