



**HAL**  
open science

# Quel rôle des dirigeants des collectivités locales dans le renforcement des capacités de résilience? Proposition de conceptualisation

Gillian Oriol, Céline Du Boys, Edina Soldo

## ► To cite this version:

Gillian Oriol, Céline Du Boys, Edina Soldo. Quel rôle des dirigeants des collectivités locales dans le renforcement des capacités de résilience? Proposition de conceptualisation. 12ème colloque de l'AIRMAP "Management Public, crises et post-crisis : la permanence dans le changement", Université de Bourgogne, May 2023, Dijon, France. hal-04153427

**HAL Id: hal-04153427**

**<https://amu.hal.science/hal-04153427>**

Submitted on 17 Jul 2023

**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.

**Atelier 13 : « Résilience des organisations, résilience des territoires : quels modes de réponse aux crises contemporaines »**

Les territoires face aux chocs : Quel rôle des dirigeants des collectivités territoriales dans le renforcement des capacités de résilience ?  
Proposition de conceptualisation

Mme Gillian Oriol –Doctorante IMPGT-CERGAM-ADEME [gillian.oriol@univ-amu.fr](mailto:gillian.oriol@univ-amu.fr)

Mme Céline du Boys Maître de Conférences à l'IMPGT [celine.dubois@univ-amu.fr](mailto:celine.dubois@univ-amu.fr)

Mme Edina Soldo Professeure des Universités à l'IMPGT [edina.soldo@univ-amu.fr](mailto:edina.soldo@univ-amu.fr)

**Objet de la communication**

Les territoires et leurs acteurs sont confrontés à des événements inattendus, dont les sources, aussi bien internes qu'externes aux systèmes, provoquent des effets insoupçonnés (Burnard & Bhamra, 2011). Face à cette incertitude, le concept de résilience, en venant dépasser et compléter les notions de gestion des risques et des crises (Williams et al., 2017) contribue à la réflexion sur la capacité des systèmes à faire face aux crises, à s'adapter aux changements de l'environnement et à anticiper les conséquences des potentielles perturbations.

Dans notre recherche, nous nous intéressons à la résilience des collectivités territoriales. Ces organisations publiques sont en première ligne pour faire face aux crises et réfléchir à des trajectoires durables pour leur territoire. A ce jour, il existe peu de recherches sur les processus internes des collectivités territoriales pour faire face aux crises (Barbera et al., 2019).

Nous postulons que les fonctions décisionnelles de l'organisation, à savoir les directeurs généraux des services et leurs adjoints, que nous nommons Hauts Managers Publics (HMP) peuvent renforcer la résilience. Les lois relatives à la modernisation de l'action publique ont actualisé la posture des Managers publics en les impliquant dans le développement de leurs compétences. Ces responsables doivent se préparer à la prise en compte des nouveaux enjeux (Boin & Hart, 2003) tels que la transition écologique, la gestion des risques qui requièrent une vision globale de l'action publique. Au-delà de leur rôle d'expertise technique, ils exercent des responsabilités en rapport avec l'orientation et le pilotage des activités liées à la préservation, à l'actualisation ou au développement des ressources de leur organisation (Karolewicz, 2010; Teece, 2007).

Sur la base d'une analyse fine de la littérature, complétée par une série d'entretiens d'experts, l'objet de cette communication est de proposer un cadre conceptuel adapté à l'analyse du rôle des HMP dans l'activation de capacités dynamiques de résilience territoriale.

## **I. Analyse des cadres conceptuels de la résilience au travers d'une revue de littérature académique**

### **I.1. Synthèse des travaux académiques sur la résilience en sciences de gestion**

Dans un premier temps, nous synthétisons les principaux apports de la littérature académique gestionnaire relative au concept de résilience en envisageant ces apports selon les perspectives organisationnelles et territoriales.

Au niveau organisationnel, la résilience peut être comprise comme la capacité et l'aptitude à résister, et à maintenir les fonctions principales de l'organisation malgré l'adversité (Boin & Lodge, 2016). A ce jour, il n'existe pas de consensus sur la manière dont la résilience se compose (Duchek, 2020), ni sur la manière dont elle peut être atteinte dans la pratique (Duit, 2016). Des chercheurs ont défini des caractéristiques organisationnelles telles que la flexibilité, l'agilité (Lengnick-Hall et al., 2011). Toutefois, ces attributs entrent en contradiction avec les caractéristiques historiques des organisations publiques davantage orientées vers la stabilité (Boin & Lodge, 2016).

La finalité externe de l'échelon local implique que les acteurs se préparent aux crises, cherchent à consolider les atouts de leur territoire tout en répondant aux besoins quotidiens des usagers (Bhagavathula et al., 2021). La résilience du territoire transcende les capacités opérationnelles propres à la collectivité puisque ces organisations partagent l'action publique avec un certain nombre d'acteurs. Toutefois, il existe des freins organisationnels et institutionnels qui empêchent la résilience tels que l'organisation en silo des collectivités, la réglementation, le millefeuille territorial.

### **I.2. Synthèse de lectures académiques du concept de capacités de résilience**

Dans la littérature, certains chercheurs se sont intéressés au développement de la résilience par les capacités (Duchek, 2020; Williams et al., 2017). Les capacités organisationnelles

correspondent aux aptitudes de l'organisation à renouveler, réintégrer, reconfigurer des ressources et des capacités (Teece et al., 1997). Les capacités de résilience comprennent la pré adversité, la capacité à faire face et à s'adapter (Duchek, 2020; Williams et al., 2017).

Un management dynamique des ressources et compétences dans la collectivité territoriale permettrait le développement de la capacité dynamique de résilience. Le développement d'un ensemble de capacités dynamiques peut se traduire par une capacité stratégique à adapter, intégrer et reconfigurer les compétences organisationnelles internes et externes, ainsi que les ressources pour répondre aux exigences d'un environnement en évolution (Teece, 2007).

La question est de comprendre comment activer les capacités dynamiques de résilience en contexte de collectivités territoriales ?

## **II. Construction d'un cadre conceptuel de la résilience de la collectivité territoriale**

La littérature abondante sur la résilience gestionnaire et le besoin d'intégrer les connaissances d'autres disciplines pour définir la résilience (Boin & Lodge, 2016) nous a conduit à compléter notre revue de littérature par des entretiens avec des experts. Cette méthode nous a permis de cerner le contour du transfert du concept au cadre des collectivités territoriales et d'analyser l'activation des capacités dynamiques de résilience des collectivités territoriales.

Nous avons interrogé huit experts de la résilience issus de différentes disciplines telles que la sociologie, les sciences de gestion, la géographie... Au travers d'entretiens semi-directifs (Romelaer, 2005), nous les avons questionnés sur la signification des capacités de résilience dans le contexte des collectivités territoriales et sur le rôle des dirigeants pour les développer. Nous avons réalisé une analyse de contenu thématique des entretiens (Bardin, 2013). Nous mobilisons les verbatim au long de la troisième partie pour étayer nos propos.

## **III. Activation des capacités dynamiques de résilience du territoire : Le rôle des HMP des collectivités territoriales**

Deux catégories ont émergé pendant le codage. La première a trait au concept de résilience et à ses définitions. La seconde porte sur le développement de capacités organisationnelles de résilience au sein des collectivités par les HMP.

### **III.1. Définition de la résilience de la collectivité territoriale**

La résilience de la collectivité apparaît comme systémique et holistique, attributs qui impliquent de développer une vision globale de l'action publique. La résilience met en lumière le passage d'un niveau organisationnel au niveau territorial et requiert une évolution des modes de management et une intégration des objectifs de résilience à l'ensemble des acteurs du territoire.

### **III.2. Eclairage sur le rôle des HMP dans le développement de capacités organisationnelles de résilience**

Selon nous, les réflexions autour du défi d'adaptation sur le long terme induisent une révision des postures managériales pour évoluer vers une démarche globale et soulignent l'importance de développer une culture de gestion adaptative dans la collectivité. Du fait de la structure hiérarchique des collectivités, nous rejoignons les travaux de Hambrick & Mason (1984) qui stipulent une influence des dirigeants sur les choix stratégiques et la performance des organisations qu'ils dirigent. Les HMP sont les garants de la mise en œuvre des processus organisationnels (Rhodes & Wanna, 2007). Aux côtés des élus, ils exercent une influence sur la mise en œuvre des décisions politiques et sont capables de négocier les transferts de ressources et de compétences selon les situations vécues.

### **Conclusion**

Les apports de cette recherche visent à proposer un cadre conceptuel de la résilience de la collectivité territoriale. Par ailleurs, ce travail ouvre des perspectives à approfondir au travers de recherches empiriques.

### **Bibliographie**

Barbera, C., Jones, M., Korac, S., Saliterer, I., & Steccolini, I. (2019). Local government strategies in the face of shocks and crises : The role of anticipatory capacities and financial vulnerability. *International Review of Administrative Sciences*, 17.

Bardin, L. (2013). Chapitre II. Le codage. *Quadrige*, 134-149.

Bhagavathula, S., Brundiars, K., Stauffacher, M., & Kay, B. (2021). Fostering collaboration in city governments' sustainability, emergency management and resilience work through competency-based capacity building. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 63,

Boin, A., & Hart, P. 't. (2003). Public Leadership in Times of Crisis : Mission Impossible? *Public Administration Review*, 63(5), 544-553.

- Boin, A., & Lodge, M. (2016). Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management : A Time for Public Administration. *Public Administration*, 94(2), 289-298.
- Bonnet, R., & Bonnet, J. (2008). Postures managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction. *Communication et organisation*, 33, Art. 33.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience : Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49,
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience : A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Duit, A. (2016). Resilience Thinking: Lessons for Public Administration. *Public Administration*, 94(2), 364-380.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Karolewicz, F. (2010). Chapitre 4: La posture écologique managériale. *Manager RH*, 113-141.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255
- Rhodes, R. a. W., & Wanna, J. (2007). The Limits to Public Value, or Rescuing Responsible Government from the Platonic Guardians. *Australian Journal of Public Administration*, 66(4), 406-421.
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 101-137.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Williams, T., Gruber, D., Sutcliffe, K., Shepherd, D., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *The Academy of Management Annals*, 11.