

**Essai de Transposition des Regles du Management a la Ville  
et a L'economie Urbaine**

**ESSAI DE TRANSPOSITION DES REGLES DU  
MANAGEMENT A LA VILLE ET A  
L'ECONOMIE URBAINE**

**Par :DRIR Mohamed et SI-MOHAMMED Djamal**  
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion  
Université Mouloud MAMERI- TIZI-OUZOU



**Essai de transposition des regles du management a  
la ville et a l'economie urbaine**

**Par : DRIR Mohamed et SI-MOHAMMED Djamel**  
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des  
sciences de gestion Université Mouloud MAMERI-  
TIZI-OUZOU

**RESUME**

La gestion urbaine est une nécessité absolue et actuelle qui doit tout à la fois emprunter, et notamment au management d'entreprise, un certain nombre d'outils, d'instruments et de concepts, mais également tendre à développer ses propres instruments d'analyse et d'action au sein du champ urbain. Cette seconde obligation est d'autant plus avérée que la ville est en constante mutation et qu'à ce titre, elle ne saurait se suffire d'une approche de gestion figée qui n'accompagnerait pas ces perpétuelles évolutions...

L'objet du présent article est ainsi de mettre en évidence un certain nombre d'éléments susceptibles de contribuer à la construction des nécessaires passerelles entre le management d'entreprise et la gestion urbaine.

Ainsi, des concepts usuellement utilisés dans le cadre de l'entreprise tels que l'avantage concurrentiel, les externalisations, les délocalisations et les raisonnements en termes de chaîne de valeur seront-ils transférés avec réalisme dans le cadre de la gestion des villes.

**SUMMARY**

Urban management is an absolute necessity and must present all at once borrow, and in particular business management, a number of tools, instruments and concepts, but also tend to develop their own analytical instruments and action within the urban field. The second obligation is all the more apparent that the city is constantly changing and as such, it cannot be enough of a fixed management approach that is not matched these perpetual changes.

## Essai de Transposition des Regles du Management a la Ville et a L'economie Urbaine

The purpose of this article is well put by highlighting a number of factors that can contribute to building the necessary bridges between the company management and urban management.

Thus, concepts usually used in the context of the business such as competitive advantage, outsourcing, off shoring and reasoning in terms of the value chain will they realistically transferred under the management of cities.

**MOTS-CLES :** Ville – Management d’entreprise – Gestion urbaine  
– Economie urbaine.

### INTRODUCTION

Cette contribution s’inscrit dans le cadre d’un projet de recherche universitaire agréé par le ministère de l’enseignement supérieur et de la recherche scientifique, et développé par une équipe de recherche de la Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l’université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, le GREVAL (groupe de recherche sur la ville algérienne) , sur le thème « bilan et perspectives de l’urbanisation en Algérie ». Dans ce sens, ont été retenus trois axes directeurs autour desquels s’articulera la démarche à savoir :

- Une approche en termes de diagnostic de la situation urbaine en Algérie et d’élaboration/prévision de propositions/perspectives ;
- Une approche de type managérial, tendant à transposer à la ville et à l’économie urbaine certaines de règles inhérentes au management tel qu’il s’applique à l’entreprise ;
- Une approche visant à introduire les outils économiques et de modélisation au champ de la ville et à l’économie urbaine en Algérie.

Notre présent article va se focaliser sur le second axe de cette recherche, lequel fait référence aux problèmes de gestion et de management urbains qui sont certainement pour une large part dans l’état général de l’urbanisation algérienne telle qu’elle se présente aujourd’hui ; il s’agira alors de s’interroger quant à l’existence d’un « management urbain », d’en relever les similitudes avec le management d’entreprise (ou management « classique »), et surtout d’en dégager les spécificités éventuelles...

### I- Elements de problematique

On ne peut appréhender la dimension économique (particulièrement managériale) si fondamentale dans l’approche spatio-temporelle de la

## Essai de Transposition des Regles du Management a la Ville et a L'economie Urbaine

gestion urbaine sans répondre globalement aux trois questions suivantes :

1 - Comment la ville et autres collectivités locales doivent-elles gérer leurs ressources face aux évolutions environnementales ?

2 - Quels besoins doivent être satisfaits en priorité et selon quelles stratégies, politiques et programmes ?

3 - Quel type de management privilégier, selon la conjoncture ?

Face au poids démographique des villes et à la nécessité de gérer l'évolution de multiples critères propres à la ville et à ses développements, on se doit de recourir à des outils de management qui relevaient traditionnellement de champs plutôt propres à l'entreprise et au marché qu'à la ville en tant qu'organisation.<sup>1</sup>

Ainsi et en sus des disciplines classiques d'analyse de l'organisation-ville<sup>2</sup>, on doit recourir à l'économie « urbaine » dans le sens où il faut gérer la ville par une exploitation efficace des ressources de celle-ci.

Il s'agit aussi de voir dans quelle mesure la transition d'un état « d'économie couverte » (étatique) à une économie de marché (découverte: efforts de privatisation des biens et du management) peut entraîner des mutations dans l'analyse de la ville.

On parlera d'économie urbaine de marché sans toutefois négliger les nombreux stades intermédiaires faisant que l'économie urbaine est plus ou moins dirigée ou plus ou moins libérale.

Toutefois, quel que soit le stade d'évolution (avec extrême libéral ou dirigé) analysé, la problématique est toujours dans l'allocation optimale des ressources de la ville afin d'en augmenter la productivité, l'utilité, la valeur ajoutée...etc., la finalité étant d'augmenter la richesse de la ville et donc le bien-être offert.

Pour pouvoir saisir correctement la problématique complexe d'une telle réflexion, nous nous appuierons sur un plan en deux parties, la première tentant de dégager une « approche macro-managériale » de la ville appréhendée en tant qu' « organisation spatiale », et la seconde essayant d'établir la corrélation entre le management urbain, les activités de recherche et les activités de direction.

---

1 Rôle de la ville – Rôle de l'Etat – Globalisation et mondialisation de l'économie.

2 La géographie physique ; la géographie humaine ; la démographie ; l'histoire ; la sociologie ; la science politique ; l'ethnographie...

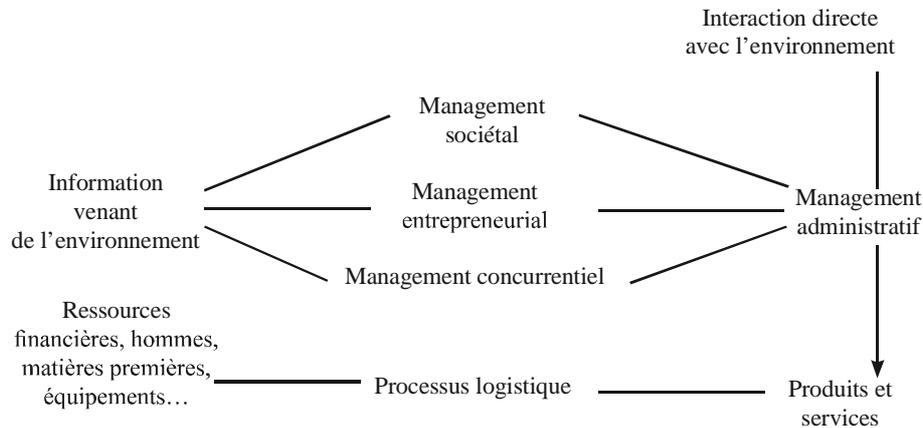
## Essai de Transposition des Regles du Management a la Ville et a L'economie Urbaine

### II- Une approche macro-managériale de la ville-organisation spatiale

Il s'agit de développer une approche quantitative et qualitative de la gestion de la ville à travers quatre (4) types de management<sup>3</sup> :

- un management concurrentiel
- un management entrepreneurial
- un management sociétal ou politique ;
- un management administratif.

#### Les principales activités du management



#### II.1- La finalité du management concurrentiel

Quelque peu « primaire » par rapport au management entrepreneurial, il fait assurer à la ville un rôle d'agent socio-économique à part entière qui offre des biens et des services au même titre qu'une entreprise donnée.

Devant une localisation humaine et économique donnée, le management concurrentiel essaie de générer des profits face à un marché urbain concurrentiel mais loin de présenter les caractéristiques classiques de la concurrence pure et parfaite (marché « assez parfait », atomisticité non parfaite, marché « quelque peu opaque », marché à mobilité variable).

<sup>3</sup> On se réfère à la typologie des systèmes de management de H. LANSOFF in M. GERVAIS « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise » ; Ed. Economica ; Paris ; 1983 ; pp. 350 et suivantes.

## Essai de Transposition des Regles du Management a la Ville et a L'economie Urbaine

Dans ce cas de figure, la ville agent socio-économique se limite aux couples « produits-marchés » existants, selon une philosophie de « chien crevé au fil de l'eau ». Les gestionnaires de la ville ne raisonnent pas en termes d'opportunités - menaces mais plutôt selon des trajectoires déterministes.

### II.2- La finalite du management entrepreneurial

C'est par ce type de management qu'une ville cherchera, en plus de sa mise en compétition avec d'autres villes, à saisir le maximum d'opportunités offertes par son environnement. Ainsi, en plus de satisfaire les besoins classiquement exprimés par sa population, les gestionnaires de la ville intègrent les conceptualisations de marketing et marketing-Mix face à la transition de l'époque lointaine des trente glorieuses à l'époque actuelle dite de la compétition et de la flexibilité.

La confusion – similarité « ville-entreprise » est accentuée par les concepts couramment utilisés par les gestionnaires de la ville et qui sont ceux d'internalités –externalités, économies d'échelles, taille optimale<sup>4</sup>, utilité marginale.

A côté du développement de ces concepts, on a la reconnaissance accrue pour le rôle de la ressource humaine en tant que catalyseur fondamental dans la gestion, croissance et développement de la ville.

### II.3- La finalite du management politique

En liaison directe avec les groupes de pression et autres associations (de consommation, écologique...etc.), ce type de management est celui qui fait le plus appel aux outils de marketing.

On parle ainsi de marketing territorial (à 4 P) : partant de diagnostics donnés (analyse en termes de forces et faiblesses de la ville), le Marketing territorial essaie de « vendre » mieux la ville à travers la classique stratégie à quatre (4) P :

1er P- Les produits de la ville : il s'agit d'être offensif (passage de tendances lourdes à un management stratégique entrepreneurial) ou passif (management concurrentiel limité) selon les gestionnaires de la ville en place ;

4 Un exemple de rupture quant à la gestion des espaces de la ville est celui relatif aux aires de stockage qui deviennent, en termes industriels, désuètes au vu du développement des approvisionnements et gestion des stocks en flux tendus (système KANBAN et autres...).

## Essai de Transposition des Regles du Management a la Ville et a L'economie Urbaine

2ème P- Se basant sur les prix immobiliers, la fiscalité, ainsi que d'autres paramètres, il s'agit d'encourager les zones d'activité en influant directement ou indirectement sur l'évolution des prix urbains ;

3ème P- La place : Il s'agit, pour les gestionnaires de la ville, de définir et développer une politique de distribution et de vente par le biais de commissions ad hoc ou pérennes. Quant à la composante humaine de ces commissions, elle peut être à caractère local (relevant de la ville), ou extérieure à l'espace urbain concerné ;

4ème P- La promotion : Celle-ci se base sur l'information - communication ou, à la limite, la « propagande » à des fins de présentation de la ville par le biais d'une image et d'une représentation positives.

### **II.4- La finalite du management administratif**

C'est à ce type de management d'assurer la disponibilité des compétences nécessaires au développement des autres types de management.

A côté de l'allocation des ressources humaines, le management administratif doit aider au développement des structures de la ville (structures - valeurs - systèmes de gestion...).

En résumé, les activités propres à la ville sont de loin plus complexes que celles relevant de l'entreprise. Pour reprendre André PIATIER<sup>5</sup>, et pour l'exemple du Maire, ce gestionnaire doit être un entrepreneur encyclopédique (il s'occupe du cadre de vie, de l'environnement, de la convivialité... etc.).

### **III- Quelques determinants de la mobilite «inter-villes» de populations donnees**

Nous choisirons pour illustrer ce propos deux (2) déterminants de l'approche managériale de l'organisation de la ville :

- Les activités de recherche - technologie ;
- Les activités de direction.

#### **III.1- Lemanagement de la ville et les activites de recherche**

Il s'agit de mettre à la disposition des clients de la ville (actuels ou potentiels) toutes les commodités propres au lancement - développement et application de technologies données.

5 Le tableau de bord pour la décision municipale » ; in B. GUESNIER ; « Développement local et décentralisation » ; Ed. ERESA / Diff. Anthropos /Economica ; Paris ; 1986.

## Essai de Transposition des Regles du Management a la Ville et a L'economie Urbaine

Tout comme une ville peut avoir une image de beauté - richesse - opulence et traditions de luxe (connotations symboliques), elle peut disposer d'une certaine image de marque de « creuset technologique » (Silicon Valley, villes anglaises - pôles technologiques en Formule 1, ...etc.). Dans ce cas de ville, il faut disposer d'un « terreau universitaire » dense tant en termes d'infrastructures que d'hommes, et dont l'emplacement idéal devrait se situer à proximité des clients et des sites d'exploitation.

Le débat se pose aussi en termes de « barrières à l'entrée », dans le sens où les nouvelles technologies se localisent plus dans les grandes métropoles que dans les espaces traditionnellement liés aux industries anciennes. La grande métropole est ainsi préférée par rapport à la disponibilité de l'aéroport ou à d'autres caractéristiques facilitant le processus de mondialisation des systèmes de recherche technologique. On parlera alors de villes à dimension internationale ou « aérovilles ».

### III.2- Le management de la ville et les activites de direction

Par activités de direction, il faut surtout entendre celles relatives au pouvoir politique et au pouvoir financier. Ainsi, plus une ville est à même de mettre à proximité des entreprises les sièges de ces différents pouvoirs, plus celles-ci y localiseront leurs propres sièges de direction. Ceci amène à un choix souvent orienté vers le coeur de l'agglomération.

Afin de satisfaire ce besoin de proximité primordial des entreprises, la ville doit faire en sorte que les besoins des pouvoirs politiques et financiers soient satisfaits en termes de commodités, infrastructures... etc.

On raisonnera donc plus en termes de management entrepreneurial que de management concurrentiel.

S'agissant de la proximité du pouvoir politique, cette proximité signifie la disponibilité de plus d'informations relatives aux « affaires de la cité », obtenues dans des délais qui soient les plus courts possibles.

S'agissant de la proximité du pouvoir financier, la proximité des banques et autres centres financiers permet plus de dynamisme dans les échanges financiers, et plus de disponibilité d'argent pour d'éventuels emprunts. A côté de cela, il y a la disponibilité d'informations en volume, actualisées à des fins décisionnelles.

Toutefois, sur cet aspect particulier de l'outil de décision qu'est la disponibilité d'informations à la fois suffisantes et pertinentes, les développements de l'électronique, de l'informatique et des autres technologies voisines devraient contribuer à bouleverser bien des dogmes...

## **CONCLUSION**

Le plus grand défi que doit aujourd'hui relever le gestionnaire de la cité réside dans la dimension intrinsèque proprement dite de la gestion urbaine, dont les limites et les faiblesses récurrentes interdisent de passer à une étape supérieure à dominante qualitative. En effet, les raisons des difficultés liées à la planification des infrastructures urbaines ou à la prestation des services urbains sont de plus en plus à chercher dans les limites structurelles de la gestion urbaine...

Devant l'accumulation de telles difficultés, il apparaît de moins en moins probable que les administrations « traditionnelles » des cités, à tendance fortement centralisatrice, puissent être efficacement réactives, comme il semble nécessaire que toute révision de la lettre et de l'esprit de la gestion urbaine doive s'accompagner d'un surcroît de pouvoirs à accorder à la ville, tant en matière de dépenses que de mobilisation des recettes...

La nécessité de gérer l'évolution continue des multiples paramètres qui composent la ville impose alors de recourir à des outils de management relevant traditionnellement du champ propre à l'entreprise et au marché plutôt que du champ-ville. L'objectif recherché par le biais de tels outils reste cependant le même à savoir la recherche d'une allocation optimale des ressources de la ville afin d'en augmenter la productivité, la richesse, l'utilité et la valeur ajoutée, la finalité étant d'augmenter la richesse de ladite ville et donc le bien-être offert... C'est dans ce sens qu'en sus des disciplines classiques d'analyse de l'organisation-ville, le passage par une grille de lecture fondée sur l'économie urbaine s'impose de lui-même, dans la mesure où il ne s'agit de rien d'autre que de gérer la ville par une exploitation efficace de ses ressources (économie = exploitation optimale et à moindre coût des ressources existantes).

A côté des approches macro - managériales, il faudra également et de plus en plus recourir à des approches micro - managériales dans le sens où il faudra motiver avant tout les gestionnaires de la ville. La motivation de ceux-ci devrait les amener à essayer de mieux « vendre la ville », par le recours à des techniques de marketing ou marketing-Mix de plus en plus élaborées, et sans jamais perdre de vue le fait que la ville est d'abord « une population sans qui les infrastructures ne serviraient quasiment à rien... ».

**BIBLIOGRAPHIE**

- M.APGAR « Traquez les coûts cachés de vos locaux », Revue Harvard Expansion, N° 70, Paris, 1993
- A. BIENAYME « Entreprise, marché, Etat » ; Ed PUF, Paris, 1983
- G.F.DUMONT « Economie urbaine : villes et territoires en compétition » ; Litec, Paris, 1993
- M. GERVAIS « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise » ; Economica, Paris, 1983
- P. KOTLER, P. DUBOIS « Marketing - Management » ; Publi-Union, Paris, 1992
- J. LEICHLE « Stratégie des entreprises - stratégie de l'aménagement du territoire », Economica, Paris, 1991
- J. LESOURNE – R. LOUE « La gestion des villes » ; Dunod, Paris, 1985
- G. MASSAIH – J.F. TRIBILLON « Villes en développement » ; La Découverte, Paris, 1988
- M.P. ROUSSEAU « La mesure des différences de productivités régionales à partir de données d'entreprise : cas des PME » ; Revue d'Economie Régionale et Urbaine N° 5, Economica, Paris, 1995
- L. TEXIER « Peut-on parler de marketing territorial ? » ; Revue d'Economie Régionale et Urbaine N° 1, Economica, Paris, 1993.