

Le management d'entreprise au service de la gestion des villes

*Mohammed DRIR**
*Djamal SI-MOHAMMED***

Problématique de la recherche

L'intérêt de cette recherche est dans l'approche théorique mais aussi dans les possibilités de mise en pratique par rapport à la gestion et management des villes.

La littérature transdisciplinaire traitant des problèmes de management offre un riche socle d'analyse de la préoccupation majeure pour les organisations - villes quant à la gestion de celles-ci. Des questionnements récents et multiples posent pour ce qui est des degrés de développement et maturation des pratiques de management appliquées à la gestion de la ville. Les réponses à ces questions sont d'autant plus urgentes que des transformations de divers ordres requièrent de la ville une capacité d'adaptation en articulation avec ses environnements interne et externe.

La question nodale qui guide ce travail est relative au degré de rationalité du "transfert" des outils de management (en particulier le management stratégique) au domaine de la ville. Si on se réfère aux apports du management stratégique (et autres systèmes d'information et de décision) au développement des autres organisations que la ville, on ne peut que pencher pour une hypothèse de réponse plutôt affirmative. Ces dernières années, même dans le cadre de travaux relatifs à la gestion des villes et territoires algériens, on se pose de plus en plus la question de la faisabilité du management dans le contexte des villes et autres collectivités locales.

L'idée de cette recherche ne nous vient point d'une simple formulation par transitivité entreprise-ville-management : derrière le formalisme apparent de cette mise en relation, se présentent bien des arguments solides.

Finalement notre problématique de recherche tourne autour de la question suivante : comment le management peut outiller la ville (comme c'est le cas actuellement des entreprises) pour une meilleure intelligence des problèmes et donc de meilleures capacités de réaction face à

* Maître-assistant.

** Maître de Conférences, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou.

l'imprévisible. La question aura autant d'intérêt face à une menace qu'une opportunité.

1. Quelques fondements de l'essai d'application du management stratégique à la gestion de la ville

Le fondement premier de l'essai de translation du management stratégique à la gestion des villes est de voir dans quelle mesure des pratiques concrètes peuvent être adaptées non seulement dans le quotidien mais aussi et surtout dans le long terme.

Le développement des perspectives dans la liaison entre le management et la gestion des villes s'est accéléré ces dernières années : l'un des déterminants premiers de ces perspectives est la réappréciation des questions théoriques classiques relatives à l'apprentissage organisationnel et ses liaisons avec le management stratégique (voir annexes).

Les perspectives de la pratique managériale se cristallisent autour des activités opérationnelles et fonctionnelles de la gestion de la ville tout en focalisant sur le cœur des processus stratégiques propres à ce type de gestion.

Le particularisme de l'application des nouveaux outils de management¹ à la gestion de la ville est dans les terreaux sociologiques qui s'offrent quand on essaie d'analyser les pratiques stratégiques dans le cadre de la ville.

2. Le management stratégique ou la coopération villes-entreprises dans la recherche du développement d'un avantage concurrentiel

Les trames des stratégies collectives entre les villes et les entreprises peuvent s'établir et s'évaluer à travers, à titre d'exemple, l'analyse S.W.O.T, l'approche B.C.G ou enfin les analyses de M.Porter.

Le problème de fond qui se pose pour la ville dans cette recherche d'élaboration d'une stratégie collective est dans la difficulté de dépassement des prémisses stratégiques de planification : en effet, il est bien plus difficile de procéder à des processus d'innovation-rénovation dans le management des villes que dans celui des entreprises.

¹ A titre d'exemples de nouveaux outils de management déjà ébauchés dans notre précédent rapport de recherche, on a la segmentation de la clientèle, la fidélisation de celle-ci, le développement des compétences-clés...

3. L'avantage concurrentiel durable, l'ambiguïté causale et la gestion des villes

Les transformations socioéconomiques ou autres propres à ce troisième millénaire (particulièrement le contexte d'évolution mondialisé) ont fait que tout comme pour les autres organisations, les villes ont vu se développer chez les citoyens-clients bien des caractéristiques comportementales.

Ces nouvelles données comportementales peuvent aisément être confondues avec les nouveaux comportements cristallisant la segmentation des clients et autres caractéristiques de la transition de l'économie de l'offre à l'économie de la demande. On parle ainsi de différenciation des besoins des citoyens et de nouvelles bases dans les rapports entre les citoyens et l'administration. Toutes ces transformations ont quelque peu légitimé la nécessité d'apports managériaux à la gestion de la ville.

4. Le management public local et la difficile conciliation des logiques administrative et managériale

Prenons le cas de l'avantage concurrentiel pour illustrer notre propos : dans l'entreprise, la recherche de l'avantage concurrentiel durable constitue le fondement de la stratégie².

On est ainsi dans la lignée des développements propres à la stratégie de l'entreprise dont les origines indéniables sont dans le domaine militaire (la définition grecque du concept « stratégie » signifiant tout simplement « je conduis mon armée »). Par ailleurs, les tous premiers ouvrages de stratégie militaire ont consacré une part essentielle au renseignement et autres ressources ou compétences.

A titre d'exemple, nous citerons le fameux et tout premier ouvrage de stratégie de Sun Tzu intitulé « art de la guerre ». De manière synthétique, Sun Tzu avançait que le renseignement est la matière la plus importante dans l'art de la guerre car sans informations sur l'ennemi, on ne peut élaborer de plans de batailles efficaces. Pour synthétiser, on dira que le domaine militaire est celui où s'illustre le mieux l'approche anglo-saxonne de l'intelligence économique qui appréhende celle-ci comme un mix de renseignements et d'influence.

² Forgues, B. ; Lootvoet, E, « avantage concurrentiel durable », in *Revue Française de Gestion*, n°165/2006.

5. L'enrichissement de la gestion des villes par l'approche décisionnelle

Les travaux de H.A Simon (Prix Nobel d'économie)³ sur l'administration et les processus de décision ont tourné autour du modèle dit IMC ou les étapes décisionnelles d'intelligence-modélisation et choix.

Ainsi le préalable nécessaire à tout processus de prise de décision est la mise en place d'un système d'information. H.I Ansoff insiste sur la nécessité de communication (information décisionnelle, motivationnelle ou autre) pour la conduite des décisions stratégiques, administratives-tactiques et opérationnelles⁴. La transition « prise de décision » / « management des villes » est quasi naturelle de par le fait qu'il est reconnu que ce dernier est synonyme de la nécessité de disposition d'informations pour les managers et ce quel que soit le niveau décisionnel concerné.

Le management stratégique permet ainsi de faire jonction entre les missions-but-objectifs et les moyens de l'organisation (entreprise, ville, territoire ou autre), cette liaison est l'essence même de la définition de la stratégie.

A titre d'anecdote, A.SMITH écrivait déjà dans son célèbre ouvrage « la richesse des nations » en 1776 que la défense du territoire est une nécessité absolue dont la responsabilité incombe aux autorités nationales.

6. L'approche prospective et le management des villes

Comme nous l'avancions dans notre précédent rapport de recherche, l'approche prospective et le recours aux nouveaux outils et techniques de management font qu'il est devenu de plus en plus impératif de recourir au cycle informationnel. Dans la suite de notre recherche, nous nous étendrons plus sur ce concept de cycle informationnel dans le cadre de l'intelligence économique et la gestion des villes.

Ainsi, entre autres déterminants, nous relèverons ceux relatifs au passage de l'économie de l'offre à l'économie de la demande et l'intensification de la concurrence suite à « l'explosion » des NTIC (nouvelles technologies de l'information-communication).

Qu'on soit face aux outils globaux de planification-management stratégique ou plus ciblés de reconfiguration de processus, benchmarking, mise en réseau, développement de compétences-clés et

³ Simon, H.A., *Administration et processus de décision*, Ed. Economica, 1982.

⁴ Ansoff, H.I., *Stratégie de développement de l'entreprise*, Ed. d'Organisation, 1995.

autres, on a toujours en point de mire cette nécessité de mettre en place un plan informationnel.

7. La mise en place d'un plan informationnel

Face à un monde informationnel caractérisé à la fois par la rareté et l'abondance de la ressource « information », le plan informationnel consiste à cibler les informations recherchées en termes de besoins précis.

La situation est fort complexe dans la réalité car les décideurs doivent avec rapidité (réactivité) discerner entre l'information voulue et celle qui ne l'est pas, l'information dont on a besoin et celle qui n'est pas nécessaire, etc.

La problématique à ce niveau d'analyse est dans la capacité de détection des bonnes sources d'informations et ce qu'elles relèvent de ce qui est dénommé zones blanches-zones noires ou enfin zones grises⁵. Le développement de nouvelles technologies de l'information-communication a bouleversé la conception des différentes zones d'information :

Autrement dit, la fameuse zone blanche a pris des proportions quasiment impossibles à contrôler, toutefois l'intelligence décisionnelle ne doit pas s'arrêter aux seules informations, il s'agit de nos jours pour les managers de transformer ces connaissances puis savoirs.

8. La problématique de l'apprentissage organisationnel et de ses liaisons avec le management stratégique :

La question à ce niveau de l'analyse est :

« En quoi et comment l'apprentissage organisationnel permet-il d'aider à promouvoir la création de connaissances et savoirs ? »

L'intérêt de l'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en réseau des individus, entreprises, villes ou autres entités est celui de la création potentielle ou effective de connaissances à caractère collectif. Cette connaissance collective, source de savoir permettra une meilleure appréhension et compréhension de l'environnement.

On aura ainsi le développement d'un processus qui peut être synthétisé ainsi⁶.

⁵ **zone blanche** : ce sont des zones d'accès libre à l'information qui est dite publique et ouverte à tous.

Zone noire : zone fermée, elle érige des barrières à l'entrée telles que les protections légales et autres habilitations.

Zone grise : moins fermée que la zone noire, cette zone n'en est pas moins le siège d'informations dites sensibles.

⁶ Mack, M., « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue Française de Gestion*, n°105/1995.

Données-----Informations-----connaissances-----compétences-----

Veille

Pour reprendre de manière un peu synthétique les travaux relatifs à l'apprentissage organisationnel⁷, on dira que l'apprentissage organisationnel est un processus qui permet aux managers de disposer d'une source de représentation des environnements interne et externe à l'organisation.

9. L'apprentissage organisationnel et le processus d'intelligence économique

Environnement

Stimulus

Veille-Scanning

Apprentissage Organisationnel
Connaissance

INFORMATION

Besoins en Collecte de Traitement de Diffusion de Création des
informations l'information l'information l'information connaissances

Apprentissage Organisationnel

Besoins en Collecte de Traitement de Diffusion de Création des
informations l'information l'information l'information connaissances

Processus d'intelligence économique

Apprentissage en double boucle
Changement de représentation

ORGANISATION

Produits
compétences

Source : M. OUBRICH – La revue des Sciences de Gestion - Direction et Gestion n° 226-227 – Juillet-Octobre 2007

⁷ Travaux de R.Cyert et J.March (1963), P.M Senge (1990) et F. Charue (1992).

Bibliographie

Ouvrages

- Ansoff, H.I., *Stratégie de développement de l'entreprise*, Ed. d'Organisation, 1995.
- Bloch, A., *Intelligence économique*, Ed. Economica.
- Bouchet, M.H., Guilhon, A., *Intelligence économique et gestion des risques*, Ed. Economica, 2007.
- Bournois, F. ; Romani, P.J., *L'intelligence économique et stratégique*, Ed. Economica, 2000.
- Fayard, P., *Comprendre et appliquer Sun Tzu*, Ed. Dunod, 2004.
- Jakobiak, F., *L'intelligence économique*, Ed. d'Organisation, 2006.
- Hafsi, T., *Entreprise publique et politique industrielle*, Ed. Mc Graw Hill, 1984.
- Lesca, H., *Veille stratégique*, EMS, 2003.
- Marcon, C. et Moinet, N., *L'intelligence économique*, Ed. Dunod, 2006.
- Perine, S., *Intelligence économique et gouvernance compétitive*, La documentation Française, 2006.
- Simon, H.A., *Administration et processus de prise de décision*, Ed. Economica, 1982.

Articles

- Forgues, B. ; Lootvoet, E., « Avantage concurrentiel durable », *Revue Française de Gestion*, n° 165, 2006.
- Mach, M., « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue Française de Gestion*, n°105, 1995.
- Oubrich, M., « L'intelligence économique, un outil de management stratégique orienté », *Revue des Sciences de Gestion – Direction et Gestion*, n°226-227, 2007.
- Salvetat, D. ; Le Roy, F., « Compétition et intelligence économique », *Revue Française de Gestion*, n°176, 2007.