



**HAL**  
open science

## **Systèmes de contrôle de gestion et conflits de logiques : le cas de la gestion de l'eau en régie**

Bruno Camous, Lætitia Guérin-Schneider, Ariel Eggrickx

► **To cite this version:**

Bruno Camous, Lætitia Guérin-Schneider, Ariel Eggrickx. Systèmes de contrôle de gestion et conflits de logiques : le cas de la gestion de l'eau en régie. *Revue management & avenir*, 2022, 6 (132), pp.133-154. 10.3917/mav.132.0133 . hal-03510461

**HAL Id: hal-03510461**

**<https://ube.hal.science/hal-03510461v1>**

Submitted on 5 Jan 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.

# Systèmes de contrôle de gestion et conflits de logiques : le cas de la gestion de l'eau en régie<sup>1</sup>

## Management control systems and conflicting logics: the case of public water operator

**Bruno Camous, Lætitia Guérin-Schneider et Ariel Eggrickx**

Bruno Camous : Maître de conférences, Université de Haute-Alsace  
bruno.camous@uha.fr 16 Rue de la Fonderie, 68100 Mulhouse

Lætitia Guérin-Schneider : Chercheuse HDR, G-EAU, Univ Montpellier, AgroParisTech,  
BRGM, CIRAD, IRD, INRAE, Institut Agro, Montpellier, France,  
[laetitia.guerin@inrae.fr](mailto:laetitia.guerin@inrae.fr) 361 Rue Jean François Breton, 34196 Montpellier Cedex 5

Ariel Eggrickx : Maître de conférences HDR, Université de Montpellier, MRM  
[ariel.eggrickx@umontpellier.fr](mailto:ariel.eggrickx@umontpellier.fr) 2 Rue Cité Benoit, 34000 Montpellier

### Version auteur de l'article publié :

CAMOUS, B., GUÉRIN-SCHNEIDER, L., & EGGRICKX, A. (2022), Systèmes de contrôle de gestion et oppositions de logiques : le cas de la gestion de l'eau en régie. *Revue Management&avenir*, vol. 132, 130-150.

### Résumé

La littérature explore peu les caractéristiques du système de contrôle de gestion (SCG) capable de connecter des logiques institutionnelles parfois contradictoires. Malgré les divergences de valeurs et d'horizons temporels entre la régie d'eau et son autorité organisatrice, la recherche-intervention montre qu'il est possible d'élaborer un SCG inter-organisationnel intégrant les multiples logiques.

Mots clés : logiques institutionnelles ; contrôle de gestion ; recherche-intervention ; service public d'eau

### Abstract

The literature has little explored the characteristics of a management control system (MCS) able of connecting multiple opposing institutional logics. An intervention-research shows that despite values and time horizons differences between the public water operator and its organizing authority, it is possible to develop an inter-organizational MCS incorporating multiple logics.

Keywords: institutional logics; management control; intervention-research; public water operator

---

<sup>1</sup> Remerciements : Cette recherche réalisée au sein de l'UMR GEAU a reçu le soutien de l'Institut Carnot, de l'Office Français de la Biodiversité, de Montpellier Méditerranée Métropole et de sa Régie des Eaux. Les auteurs remercient également les deux réviseurs pour leurs suggestions riches et constructives.

# **Systèmes de contrôle de gestion et conflits de logiques : le cas de la gestion de l'eau en régie**

## **Management control systems and conflicting logics: the case of public water operator**

### **Résumé**

La littérature explore peu les caractéristiques du système de contrôle de gestion (SCG) capable de connecter des logiques institutionnelles parfois contradictoires. Malgré les divergences de valeurs et d'horizons temporels entre la régie d'eau et son autorité organisatrice, la recherche-intervention montre qu'il est possible d'élaborer un SCG inter-organisationnel intégrant les multiples logiques.

Mots clés : logiques institutionnelles ; contrôle de gestion ; recherche-intervention ; service public d'eau

### **Abstract**

The literature has little explored the characteristics of a management control system (MCS) able of connecting multiple opposing institutional logics. An intervention-research shows that despite values and time horizons differences between the public water operator and its organizing authority, it is possible to develop an inter-organizational MCS incorporating multiple logics.

Keywords: institutional logics; management control; intervention-research; public water operator

### **Introduction**

Si nombre de recherches portent sur le rôle des outils de gestion comme vecteurs des logiques institutionnelles (Amans et *al.*, 2015 ; Boitier et Rivière, 2016 ; Carlsson-Wall et *al.*, 2016), peu explorent les modalités d'intégration des multiples logiques institutionnelles (LI) plus ou moins opposées dans un système de contrôle de gestion (Drevetton, 2017 ; Amans et *al.*, 2020). Cette problématique est encore plus importante dans le cas d'un système de contrôle de gestion (SCG) inter-organisationnel, construit dans le cadre d'une relation entre deux organisations devant agir de concert pour servir une même finalité.

Le concept de LI s'inscrit dans le champ de la théorie néo-institutionnelle (TNI) introduite par Meyer et Rowan (1977). Il facilite l'analyse des liens entre les théories de l'action et les processus institutionnels. À partir de différents travaux (Friedland et Alford, 1991 ; Thornton et *al.* 2012), Boitier et Rivière (2016, p.49) donnent la définition suivante des LI : « un système de croyances et valeurs, socialement et historiquement construit, composé de symboles et pratiques matérielles, par lesquels individus et organisations donnent du sens à leurs activités ».

Alors que les organisations sont de plus en plus soumises à de multiples LI, rares sont les travaux sur la capacité des SCG à connecter les logiques. Ceci pose une question fondamentale tant théorique qu'empirique. Dans un champ marqué par une forte complexité institutionnelle, est-il possible de créer un SCG inter-organisationnel faisant consensus et prenant en compte les multiples LI malgré les inévitables divergences de valeurs entre organisations ? Le cas de la mise en place d'un SCG dans la nouvelle régie d'eau de la Métropole de Montpellier offre l'opportunité d'y répondre. En effet, le champ de l'eau urbaine en France est marqué par une multiplicité de LI avec des prescriptions parfois contradictoires : valeurs de service public et objectifs de performance financière, objectifs quantitatifs (desserte) et qualitatifs (qualité d'eau) tout en

préservant la ressource eau. Ces contradictions existent au sein de l'autorité organisatrice (collectivité locale) responsable du service d'eau et de l'opérateur (privé ou public), mais aussi entre les deux entités (collectivité locale et opérateur).

Suivant les recommandations de Besharov et Smith (2014), cette recherche mobilise une analyse historique du secteur de l'eau sur la période 1950-2020 afin d'identifier les LI présentes dans le champ. Elle mobilise ensuite les résultats d'une recherche-intervention (RI) menée durant trois ans au sein de la Métropole de Montpellier et sa nouvelle Régie des Eaux. La recherche sur l'élaboration du SCG à l'interface entre la Métropole et la régie permet d'approfondir les différentes LI portées par les individus, les services et organisations, leurs divergences, ainsi que les modalités adoptées pour élaborer un SCG inter-organisationnel faisant consensus et capable de connecter les multiples LI.

La revue de littérature sur les LI met en évidence la difficulté d'élaborer un SCG inter-organisationnel, encore plus dans le secteur de l'eau urbaine marqué par une accumulation de LI depuis 1950. À partir d'une recherche intervention dans une nouvelle régie d'eau et son autorité organisatrice (Métropole), les résultats montrent une centralité et compatibilité des LI plus ou moins fortes, liées aux différences de valeurs et d'horizons temporels entre la régie et la Métropole. Cependant, l'expression des divergences permet de co-construire du consensus avec une stratégie de recherche d'équilibre entre les différentes logiques dans le SCG inter-organisationnel.

## **1. Logiques institutionnelles et systèmes de contrôle de gestion**

Si nombre de travaux considèrent la multiplicité de LI comme source de conflits, certains plus récents, notamment sur les SCG, portent sur leur possible coexistence au niveau du champ, des organisations et des individus.

### **1.1 Centralité et compatibilité des multiples logiques**

De nombreux travaux visent à expliquer comment les institutions, au travers des logiques, affectent les stratégies, les structures et les pratiques organisationnelles (Thornton et *al.*, 2012). D'autres travaux identifient des logiques (technique, gestionnaire, bureaucratique, etc.) proches des problématiques organisationnelles (Amans et *al.* 2015 ; Boitier et Rivière, 2016 ; Ezzamel et *al.*, 2012 ; Reay et Hinings, 2009). Thornton et *al.* (2012), caractérisent ces LI à partir de différentes catégories : les valeurs fondamentales des logiques (métaphores racines), leurs missions (bases des stratégies), leurs sources de légitimité et d'autorité, les règles dictées par les logiques (bases des normes), ainsi que leurs modes de contrôle informel et leurs sources d'identité (individus porteurs des logiques). Ces différentes catégories montrent les diverses sources de conflits potentiels, liés aux valeurs fondamentales et aux missions coexistant au sein d'un champ, d'un secteur d'activité ou d'une organisation. Les sources potentielles de conflit entre les différentes logiques sont donc multiples (Greenwood et *al.*, 2011 ; Thornton et Ocasio, 2008) et s'expriment de manière différente au niveau macrosocial et au niveau organisationnel (Boitier et Rivière, 2016).

Il existe plusieurs stratégies organisationnelles pour renforcer la compatibilité entre les logiques. Si certains auteurs (Oliver, 1991 ; Greenwood et *al.*, 2011) préconisent la recherche de compartimentation ou de compromis entre logiques, Pache et Santos (2013) soulignent l'importance d'une stratégie de « combinaison des logiques ». Ils ajoutent que les formes d'organisation hybride (Battilana et Dorado, 2010 ; Reay et Hinings, 2009) semblent propices au développement d'une stratégie de combinaison, et avec elle à une « diminution des dégâts engendrés par les conflits entre logiques » (Pache et Santos 2013, p.995). Toutefois, la combinaison de logiques pour renforcer leur compatibilité n'est pas toujours possible. Pour expliquer la manière dont les multiples logiques se manifestent au sein des organisations, Besharov et Smith (2014) distinguent deux dimensions : le degré de compatibilité des logiques, et le degré de centralité des logiques. Des logiques sont dites compatibles lorsqu'elles contribuent

à une cohérence et un renforcement des actions organisationnelles. Pour juger du degré de compatibilité des logiques, la cohérence des objectifs est plus importante que celle concernant les moyens par lesquels les objectifs sont atteints, car les objectifs reflètent des valeurs et croyances fondamentales (Besharov, Smith, 2014). Les conflits liés aux buts sont particulièrement difficiles à surmonter dans les organisations, car ils exigent que « les membres de l'organisation reconnaissent les incompatibilités des demandes et des buts, lesquelles peuvent mettre en péril le support institutionnel » (Pache et Santos, 2010, p.466). Aussi, des divergences de buts et d'objectifs des logiques nécessitent la mobilisation de l'ensemble des membres de l'organisation pour y apporter des solutions. La seconde dimension est le degré de centralité, défini comme le degré dans lequel les multiples logiques sont traitées chacune comme également valide et pertinente pour le fonctionnement organisationnel (Besharov, Smith, 2014). Une ou plusieurs logiques peuvent être centrales, au cœur du fonctionnement de l'organisation, et les autres logiques périphériques. Les degrés de compatibilité et de centralité des logiques sont influencés par l'environnement institutionnel (dont les groupes professionnels), organisationnel (pratiques, caractéristiques), les membres de l'organisation, les relations d'interdépendance et la motivation à développer des instanciations de logiques compatibles (Besharov, Smith, 2014). Pour les organisations confrontées à de multiples logiques, ces auteurs développent un modèle dans lequel l'importance des conflits varie en fonction des degrés de compatibilité et de centralité des logiques : du conflit minimal (fort degré de centralité et de compatibilité des logiques) au conflit extrême (fort degré de centralité et faible degré de compatibilité des logiques). Dans le prolongement des travaux de McPherson et Sauder (2013, p.186) qui appréhendent les logiques comme « des outils qui peuvent résoudre les conflits, apporter des solutions aux problèmes quotidiens ou légitimer des actions », cette recherche porte sur les outils de gestion, supports de diffusion des logiques et jouant un rôle fondamental dans l'intégration des multiples logiques, et ce faisant l'atténuation ou l'exacerbation des conflits.

## **1.2 Les systèmes de contrôle de gestion au défi de multiples LI contradictoires**

Château-Terrisse (2012) distingue plusieurs vecteurs de logiques : les acteurs et les individus, les règles, les pratiques et les outils de gestion constitués du substrat technique, de la philosophie gestionnaire et de la vision simplifiée des relations organisationnelles (Hatchuel et Weil, 1992). Pour s'adapter aux besoins, les outils de gestion sont supposés être flexibles et simples d'utilisation. Ils contribuent à la détermination des compromis et des arrangements acceptables entre les différentes logiques. Les SCG sont des « vecteurs » des LI, ils facilitent leur diffusion (Boitier et Rivière, 2016). Ils constituent aussi des institutions qui implémentent « des normes, des valeurs, des symboles » à travers des « codifications techniques » (Boitier et Rivière 2011, p.84). Cette recherche s'inscrit dans la lignée de ces travaux et retient la définition suivante des SCG : « des objets cognitifs, coercitifs et normatifs qui régulent les relations intra et inter organisationnelles et les activités techniques. Ils constituent également des objets qui donnent du corps à une représentation du contexte institutionnel qui est parfois considéré comme trop abstrait » (Boitier et Rivière, 2011, p.81).

Ezzamel et al. (2012, p.284) montrent que les conflits de logiques autour des pratiques managériales « donnent lieu à des réponses hétérogènes de la part des organisations et à des réinterprétations au niveau du champ faisant évoluer la logique initialement prescrite ». Les SCG ne sont alors plus uniquement transporteurs des logiques, ils sont aussi des « reflets des changements institutionnels et des objets de conflits dans des dynamiques complexes multiniveaux » (Boitier et Rivière, 2016, p.56). Pour Château-Terrisse (2012), l'observation du fonctionnement d'un dispositif de gestion permet de comprendre les LI en jeu, ainsi que les conflits dans l'organisation.

Nombre de recherches (Besharov et Smith, 2014 ; McPherson et Sauder 2013 ; Goodrick et Reay 2011) soulignent que la façon d'appréhender et d'employer les logiques peut varier en fonction des acteurs et des groupes professionnels. Ainsi, il est important de prendre en compte l'influence

des groupes professionnels dans le pilotage des organisations pour « mieux comprendre l'articulation ou la confrontation des différentes logiques en compétition » (Boitier et Rivière, 2016, p.56). Si les SCG sont développés en accord avec les acteurs et les groupes professionnels de l'organisation, ceux-ci permettent à la fois de diminuer les conflits entre les acteurs et de favoriser la diffusion des logiques. Certaines recherches apportent des éléments d'éclairage sur la capacité des SCG à connecter les logiques entre elles (Amans et *al.*, 2015) et à réduire les tensions causées par les multiples logiques institutionnelles (Amans et *al.*, 2020 ; Ezzamel et *al.*, 2012). Amans et *al.* (2020) invitent à dépasser le cadre des SCG comme transporteurs de logiques (Boitier et Rivière, 2016, 2011), pour mettre l'accent sur la capacité des SCG à connecter les logiques entre elles. Le secteur de l'eau urbaine marqué par une multitude de logiques accumulées constitue une opportunité pour explorer cette voie.

## **2. Le secteur de l'eau urbaine marqué par une multitude de logiques**

Une recherche sur la multiplicité des LI dans une organisation nécessite de prendre en compte les multiples logiques du champ (Besharov et Smith, 2014). L'analyse historique du secteur de l'eau urbaine montre un pluralisme croissant du champ : des logiques technique et bureaucratique dans les années 50-70 à l'émergence des logiques gestionnaire et environnementale dans les années 80, puis des logiques politique et citoyenne.

### **2.1 Années 50-70 : logiques technique et bureaucratique**

La période des années 50-70 est marquée par la centralité de la logique "technique". Les enjeux sont avant tout d'ordre technique : capter des ressources et étendre les réseaux pour augmenter le taux de raccordement (Guérin-Schneider, 2011). Les ingénieurs ont une position dominante dans les services d'eau et occupent les postes de direction, leur expertise étant incontournable pour répondre aux enjeux. La logique technique renvoie aux travaux des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) sur le « monde industriel ». Comme pour le monde industriel, cette logique se caractérise par des valeurs fondamentales tournées vers la culture du terrain et les problématiques techniques. Les règles et les normes dictées par la logique technique renvoient aux bonnes pratiques que les experts ont éprouvées au cours du temps. Aussi, cette logique est généralement véhiculée par les associations et les réseaux professionnels de techniciens.

La logique bureaucratique est également fortement présente. Les services d'eau sont soumis aux règlements applicables aux services publics ; avant la décentralisation de 1982, le contenu même des contrats de délégation est défini par la loi. Cette logique est encore plus présente dans les régies, organisations publiques, encadrées par des règles administratives (par exemple code des marchés publics) et soumises à une structure hiérarchique. La logique bureaucratique renvoie à la rationalité procédurale (base de sa stratégie), au cadre réglementaire (source d'autorité) et aux règles formelles (base des normes). Cette logique qui permet un mode d'organisation, garantissant le respect des principes de service public (Bauby, 1996), est principalement véhiculée par les groupes professionnels des administratifs (Boitier et Rivière, 2016).

### **2.2 Années 80-90 : logiques gestionnaire et développement durable**

Au cours des années 80-90, le principe de couverture des coûts par la seule facture d'eau devient dominant (Guérin-Schneider, 2011). Les investissements croissants conduisent à une augmentation importante du prix de l'eau dans les années 90 (+50% en dix ans selon l'indice INSEE). La nécessité de couvrir les coûts coïncide avec le développement de la logique gestionnaire attachée au nouveau management public. Un des principes fondamentaux de cette logique est la culture du résultat (Boitier et Rivière, 2016) et la quête d'efficacité. La logique gestionnaire tend à développer des modes de contrôle basés sur le contrôle de gestion.

À la même époque, les nouvelles exigences environnementales imposées par des directives européennes en termes de qualité de l'eau potable et de qualité des rejets des eaux usées font émerger une autre logique : celle du développement durable. La valeur fondamentale consiste à

donner une importance égale aux enjeux économiques, sociétaux et environnementaux. La source d'autorité de cette logique fait référence aux accords et normes internationales, mais aussi aux réglementations nationales. Les missions de la logique environnementale portent sur la promotion des enjeux écologiques et de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Tout comme le soulignent les travaux de Hayes et Rajão (2011), cette logique est véhiculée par les objectifs du millénaire de l'Organisation des Nations Unies (ONU), puis par les objectifs de développement durable (ODD) qui en prennent la suite en 2015.

### **2.3 Fin des années 90 : logiques citoyenne et politique**

La phase précédant les années 90 qui s'est traduite par une augmentation des prix, débouche sur une remise en cause du modèle. Les tensions en germe aboutissent à une crise de confiance sans précédent avec une dégradation de l'image des services d'eau auprès des élus et de l'opinion publique. En réponse, les opérateurs privés cherchent à donner des gages en s'impliquant dans des démarches volontaires tournées vers les engagements client (apparition des premières chartes client) et vers la normalisation de service (Norme AFNOR série P15-900). Jusque-là, la notion d'usager s'inscrivait dans la logique technique (usager, comme entité à raccorder physiquement au réseau) et bureaucratique (usager, comme abonné d'un service public avec des droits à garantir). Les démarches orientées client renvoient désormais à la relation de marché et traduisent donc le renforcement de la logique gestionnaire.

La crise de confiance dans le secteur de l'eau suscite un autre niveau de réponse, de type réglementaire, imposant plus de concurrence et de transparence<sup>2</sup>, ce qui traduit deux autres logiques : la logique politique et la logique citoyenne. Si depuis longtemps, la gestion de l'eau est confiée à des opérateurs privés *via* une délégation de service public (DSP), les élus doivent désormais justifier leur choix. Ce choix devient un enjeu politique, parfois objet de virulents débats électoraux (comme à Grenoble suite à l'affaire Carignon). Cette implication des élus renvoie à la logique politique telle que définie par Boitier et Rivière (2016). L'adaptation de leurs travaux au cas de l'eau permet d'entrevoir cette logique comme porteuse de valeurs fondamentales et de missions tournées vers la recherche de consensus (élus, usagers) et l'organisation des ressources collectives pour satisfaire les électeurs. La transparence renvoie également à une logique que l'on peut qualifier de « citoyenne » car elle vise à informer le citoyen. Cette logique citoyenne se définit par des valeurs fondamentales tournées vers une meilleure prise en compte du point de vue des usagers dans le processus de décision, et une base des normes mettant en avant l'intérêt général. Cette logique est typiquement portée par les associations de consommateurs.

### **2.4 Des logiques accumulées et une consolidation des logiques citoyenne et politique**

Dans la période suivante, les logiques citoyenne et politique sont consolidées à travers des réglementations confortant le principe de transparence. Ainsi, plusieurs décrets<sup>3</sup> renforcent les obligations de rendre des comptes et un observatoire national des services est mis en place par la Loi sur l'Eau de 2006. Dans le même temps, la volonté de reprise en main des services par les politiques s'illustre par de retentissants retours en régie (Paris en 2009, Nice en 2014 ou Montpellier en 2016).

L'analyse historique permet donc d'identifier six LI qui se sont progressivement stabilisées et caractérisent désormais le champ organisationnel de l'eau urbaine en France. Le tableau suivant propose une synthèse en distinguant à partir des développements précédents et des travaux de Thornton et *al.* (2012) les différentes caractéristiques des logiques : les valeurs fondamentales (métaphore racine), les missions organisationnelles (base de la stratégie), les sources de légitimité

---

<sup>2</sup>Loi Sapin de 1993 (procédure de mise en concurrence des délégations de service public - DSP), loi Barnier de 1995 (rapport prix qualité du service dit rapport du maire), loi Mazeaud de 1995 (rapport du délégataire).

<sup>3</sup>Décret précisant le contenu du rapport du délégataire en 2005, décret et arrêté de 2007 sur les indicateurs de performance dans le rapport prix-qualité du service.

et d'autorité, les règles dictées par les logiques (base des normes), les modes de contrôle informels, ainsi que les organisations ou individus porteurs des logiques (sources d'identités).

**Tableau 1 : Synthèse des logiques institutionnelles du secteur de l'eau urbaine (adapté à partir des grilles de Thornton et al., 2012 ; Boitier et Rivière, 2016)**

Logiques Carac- téristiques	Technique	Bureau- cratique	Gestion- naire	Développe- ment durable	Citoyenne	Politique
Métaphore racine (Valeurs)	Culture du terrain Centralité du technique	Garantir la neutralité et l'égalité de traitement	Culture du résultat et efficacité	Concilier économie, société, environnement	Participation	Recherche de consensus
Base de la stratégie (Missions)	Assurer le bon fonctionnement de systèmes techniques	Rationalité procédurale : principe d'organisation	Accroître l'efficacité et le profit	Promouvoir les enjeux écologiques, sociétaux et économiques	Faire entendre le point de vue des citoyens et syndicats	Répartir les ressources collectives pour satisfaire les électeurs
Source de légitimité	Diplôme et expertise technique	Principes de service public	Diplôme et expertise managériale	Finitude écologique de la terre	Démocratie	Élections
Source d'autorité	Compétences	Cadre réglementaire Hiérarchie	Leadership	Accords, normes nationales et internationales	Voix du plus grand nombre	Force du mandat
Base des normes	Bonnes pratiques	Règles formelles	Autonomie Responsabilité	Préservation de l'environnement et du social	Intérêt général	Programmes politiques
Mode de contrôle informel	Reconnaissance par les pairs	Coordination interpersonnelle	Contrôle de gestion Accountability	Lobbying social et environnemental	Transparence des actions politiques, procédures consultation	Manœuvres politiques
Sources d'identités	Associations Réseaux professionnels de techniciens	Groupe des administratifs	Réputation Compétence individuelle comme manager	ONG et organisations internationales environnementales	ONG citoyennes Syndicats	Partis politiques et élus

La coexistence de ces LI pose une question fondamentale pour l'autorité organisatrice et l'opérateur : comment intégrer des logiques aussi différentes dans un SCG inter-organisationnel ?



### **3. Une recherche-intervention au sein des services de gestion de l'eau**

La recherche-intervention porte sur la mise en place d'outils de gestion dans une régie nouvellement créée, ce qui constitue une opportunité pour pouvoir analyser en profondeur les différentes LI, et leur intégration ou non dans le système de contrôle gestion commun à la régie et à son autorité organisatrice.

#### **3.1 Le terrain de la Métropole de Montpellier et de sa Régie des Eaux**

Cette recherche-intervention, initiée fin 2015, est engagée avec la Direction de l'Eau et de l'Assainissement (DEA) de Montpellier Méditerranée Métropole ainsi que sa Régie des Eaux. Elle répond à un double objectif : volonté de la Métropole de mettre en œuvre un suivi de gestion de la régie, désir des chercheurs d'enrichir les connaissances sur le SCG dans un contexte de multiples LI.

Pour comprendre le contexte de la gestion de l'eau de la Métropole de Montpellier, il est utile d'en retracer l'histoire. La compétence de l'eau et de l'assainissement est historiquement exercée à l'échelle communale. Après une longue période de gestion de l'eau et de l'assainissement en régie, le maire de Montpellier décide en 1989 un passage en délégation de service public auprès de la Compagnie Générale des Eaux (devenue Veolia), entreprise dominante du secteur. La compétence assainissement est transférée en 2000 et celle de l'eau potable en 2010 au niveau intercommunal (Agglomération). Montpellier Méditerranée Métropole (M3M), créée en 2014 dans le cadre de la loi Modernisation de l'action publique territoriale, prend la suite de la Communauté d'Agglomération de Montpellier. M3M regroupe 31 communes et plus de 434 000 habitants sur une superficie de 423 km<sup>2</sup>. Un fort courant de contestation d'association d'usagers et d'élus d'opposition milite alors pour un retour en régie. Les élections de 2014 entraînent un changement politique et la nouvelle majorité vote le retour en régie pour l'eau potable à compter du 1er janvier 2016. Le personnel de la régie comprend des salariés de l'ancien opérateur privé et des fonctionnaires.

#### **3.2 Une recherche-intervention adaptée à l'identification des logiques organisationnelles**

La recherche-intervention (RI) menée principalement sur la période 2015-18 permet une immersion (Moison, 2015) propice à l'identification des différentes LI qui s'expriment au niveau individuel, organisationnel et inter-organisationnel. David (2000) souligne que la RI est un cadre de recherche qui entrevoit la théorie et la pratique comme méthodologiquement liées par un processus commun de génération des connaissances. La RI est définie comme "une méthode interactive, entre le chercheur et son terrain, à visée transformative" (Savall et Zardet, 2014, p.552). Ce type de recherche permet d'accéder à une information plus fine et de mieux comprendre les mécanismes de changement.

En l'occurrence, la RI consiste à venir en support de la régie et de la DEA pour l'élaboration du SCG, composé de plusieurs outils dont : la convention d'objectifs (CO) définissant le mandat entre la collectivité et la régie ; le rapport trimestriel (résultant de la CO pour le rendu des comptes de la régie vers la DEA) ; le tableau de bord transversal (TDB) interne à la régie traduisant les grands objectifs à remplir en accord avec la CO. Pour appréhender les LI portées par les individus, les services et les deux organisations (Régie, DEA à la Métropole), la collecte de données est multiple : 32 entretiens semi-directifs et 31 entretiens directifs auprès de personnes aux statuts variés, analyse des logiques portées par les indicateurs dans le SCG, participation à des réunions internes, accès à des documents internes (contrats, rapports...), analyse d'articles de presse, participation à des groupes de travail sur la mise en place du suivi de la performance. Ce matériau riche permet un travail de triangulation au sens de Yin (1991) entre les discours, les faits (dont SCG) et la théorie.

Dans un premier temps, des entretiens de type semi-directifs sont menés auprès de cadres et agents tant de la Direction de l'Eau à la Métropole que de la régie. Le thème principal des entretiens

porte sur les processus de mise en place des différents outils de gestion, avec quelques thématiques générales notamment sur la période du passage en régie et ses difficultés, les relations entre les équipes de la DEA à la Métropole et celles de la régie. L'objet est de repérer la présence des LI identifiées à travers l'analyse historique. À la DEA (Métropole), 11 entretiens sont réalisés auprès de la directrice, du directeur adjoint, du chef de service gestion intégrée de l'eau, du chef de service maîtrise du service public, du responsable du pôle relation aux usagers et contrôle de gestion et de la rédactrice en charge du suivi des contrats. À la régie, 21 entretiens sont réalisés auprès du directeur, du vice-président du Conseil d'Administration, des chefs de service (exploitation, ressources humaines, administratif et financier), des responsables de pôle support (opérations, réseau, usine et reporting), ainsi que des ordonnanceurs. Cette double prise en compte d'agents de la DEA et de la régie vise à caractériser les différentes logiques présentes tout en identifiant les éventuelles divergences entre les services et les deux organisations partenaires. Dans un second temps, des entretiens de type directif (avec questionnaire) portent sur les valeurs associées au pilotage de la performance de la régie afin d'identifier de manière plus systématique les LI présentes dans le processus de création du SCG pour les agents de la DEA à la Métropole (10 entretiens) et de la régie (21 entretiens).

Les entretiens (semi-directifs et directifs) font l'objet d'une analyse de contenu thématique, permettant de repérer dans les verbatim les éléments correspondants aux LI propres à la gestion de l'eau. Le traitement et l'analyse des données comportent trois étapes qui visent à affiner les mots et les discours, les rassembler selon des thématiques et des catégories, pour au final en tirer des conclusions et des interprétations. La première étape est la « pré-analyse » : identification des données, « segmentation et décontextualisation » (Krief et Zardet, 2013, p.222). De manière concrète, cette étape inclut la tenue de fichiers par catégories de données collectées (documents, entretiens ou éléments d'observations), classées de manière chronologique avec un rapide résumé. La seconde étape consiste au « décompte et énumération » des données, au tri des données à inclure ou à exclure (Krief et Zardet, 2013). La sélection des données en fonction de leur pertinence permet d'isoler les informations clés, par exemple l'identification du « jargon » (Colon, 2014, p.104) employé par les agents de la Métropole et de la régie. L'analyse des mots et des expressions des agents facilite la compréhension de « la culture organisationnelle, mais surtout des valeurs et des logiques portées par les agents » (Colon, 2014, p.104). La troisième étape porte sur la synthétisation et l'interprétation des données (Krief et Zardet, 2013), la mise en relation des discours et des observations avec les documents collectés (note de presse, rapport interne). Pour cette étape, le rôle du chercheur porte sur la formulation et la vérification des conclusions tirées de l'analyse des données (Huberman et *al.*, 1991). Un tel processus de traitement et d'analyse des données est un travail progressif qui prend du temps et qui comprend des va-et-vient entre la théorie et les résultats empiriques (Huberman et *al.*, 1991).

#### **4. Une centralité des logiques différente entre la DEA et sa régie**

La logique usager au cœur de la réalisation d'un service public d'eau est centrale tant à la régie qu'à la DEA (autorité organisatrice). Toutes les autres logiques du secteur de l'eau sont présentes, mais certaines sont plus centrales à la DEA ou à la régie, ce qui révèle des divergences d'objectifs, de valeurs et d'horizons temporels entre les deux organisations.

##### **4.1 Centralité des logiques politique et gestionnaire à la DEA**

Le service "Maîtrise du service public" pilote la relation avec la régie au sein de la DEA. Cette dernière est directement soumise aux décisions des élus (président et vice-président en charge de l'eau). L'eau a été l'un des sujets au cœur de la campagne municipale de Montpellier en 2014 avec des élus particulièrement impliqués, annonçant une baisse du tarif de l'eau de 10%. La centralité de la logique politique se traduit dans les verbatim et l'intervention forte d'un élu de la métropole, vice-président délégué à l'eau pour faire évoluer la convention d'objectifs. La logique politique induit une complexification du métier des chefs de service qui portent aussi la logique technique

attachée au domaine d'intervention de la DEA (gestion de l'eau et de ses infrastructures). Ils doivent réussir à intégrer la logique politique dans leurs tâches et leurs décisions, sans pour autant la faire ressentir aux équipes : « Pour nous, la dimension politique est très forte. Ce n'est pas une contrainte, mais une composante de notre métier. Il faut savoir le gérer et à la fois ne pas le reporter sur nos équipes » (Entretien 2017 : DEA). Cette influence de la logique politique est plus forte depuis la transformation de la communauté d'agglomération en Métropole et le passage en régie : « En fait, il y a beaucoup plus d'effets politisés qu'il y a quelques années. Cela est la conséquence d'un nouveau mode de gouvernance au niveau de la collectivité » (Entretien 2017 : DEA) ; « Entre le passage en régie et les relations qui ont évolué avec les maires par rapport à il y a 2-3 ans, on ressent beaucoup plus qu'avant l'importance de la dimension politique dans notre travail » (Entretien 2017 : DEA).

Avec le passage en régie, la DEA exerce aussi un important contrôle des résultats sur son nouvel opérateur, ce qui fait référence à une logique gestionnaire de contrôle inspirée du Nouveau Management Public. La DEA contrôle son opérateur (régie) à travers des outils de suivi, tels que le rapport sur le prix et la qualité du service (RPQS), rapport annuel obligatoire à l'attention des usagers (27 indicateurs), la convention d'objectifs et le rapport trimestriel : « Il va falloir réorganiser sous ce format l'ensemble des rapports trimestriels. Peut-être, prendre aussi comme exemple les RAD [Rapport Annuel du Délégué] qui ont un bon format pour la transmission des indicateurs » (Réunion DEA-régie de création du rapport trimestriel, 2016). La Métropole, responsable du contrôle de la bonne exécution du contrat d'exploitation, de la maîtrise du prix et de la qualité de l'eau (rapport aux usagers), de la communication des résultats stratégiques aux élus, reste donc dépositaire de certaines valeurs et pratiques constitutives de la logique gestionnaire. Cette centralité de la logique gestionnaire est confirmée par les résultats de nos entretiens directifs menés auprès des agents de la régie et de la DEA. La première question posée aux agents est : "citer trois mots ou expressions vous évoquant la « régie de l'eau »". Alors qu'aucune réponse d'agents à la régie ne renvoie à la logique gestionnaire, 5 réponses d'agents de la DEA font référence à la logique gestionnaire avec des expressions comme « gestion financière de l'eau », « facture de l'eau », ou encore « économie financière ». La logique gestionnaire est plus présente dans les perceptions et les valeurs véhiculées par les agents de la DEA à la Métropole que par ceux de la régie. Ce résultat surprenant peut s'expliquer en partie par la méthode, n'appelant à citer que 3 mots, et par le fait que les anciens agents d'opérateurs privés perçoivent la logique gestionnaire comme moins présente dans une régie que chez un opérateur privé.

#### **4.2 Centralité des logiques technique, citoyenne et développement durable à la régie**

La régie est chargée d'organiser la gestion patrimoniale des infrastructures et l'exploitation du service (hors gestion de la clientèle - gestion des abonnés, facturation, etc. - sous-traitée à Veolia durant les premières années). La gouvernance des élus est moins directe et l'autonomie du directeur plus forte. Les agents ne sont pas confrontés quotidiennement aux logiques politique ou gestionnaire (au sens de logique centrée sur les résultats). Ces logiques sont pour eux caractéristiques des activités de la Métropole, alors que la logique technique est centrale dans les activités de la régie : « À la DEA, ils vont prendre le rapport trimestriel et le bilan [de la Régie] pour pointer tout ce qui manque par rapport à la convention d'objectifs : les listes d'indicateurs, les comptes rendus financiers, techniques... » (entretien 2016 : Service exploitation de la régie) ; « À la régie, les aspects financiers et politiques ne sont pas dominants. Ils sont notamment beaucoup moins présents dans mon métier à la régie qu'avant [en Délégation de Service Public]. Les objectifs de faire 10% d'économie à droite ou à gauche comme on peut avoir dans le privé ne sont pas présents à la régie. Ce n'est pas ce qu'on nous demande. Plus ça va et plus notre travail est terre-à-terre. On a beaucoup de contraintes techniques » (entretien 2017 : Équipes de direction de la Régie). La régie travaille quotidiennement sur des problématiques beaucoup plus techniques (entretien du réseau, réparation des fuites). Dans la réalisation de ces tâches, les agents de la régie sont amenés à être en contact régulier avec les usagers pour prendre les rendez-vous en vue d'une

intervention aux domiciles des usagers, ou traiter leurs demandes de réclamations. Ces différents éléments montrent que la logique technique est centrale au sein de la régie.

Les entretiens directifs font apparaître d'autres logiques plus centrales à la régie qu'à la DEA. Ainsi, pour l'expression « régie de l'eau », 10 agents de la régie citent des mots renvoyant aux valeurs d'intérêt général et de transparence constitutives de la logique citoyenne, par exemple : « bien commun », « passage d'une politique client à usager », « usagers », « pouvoir proche du citoyen », « prix de l'eau plus juste », « intérêt de la collectivité », ou encore « transparence ». Par comparaison, 1 seul agent de la DEA fait référence à des valeurs de la logique citoyenne : « équité ». Les réponses montrent aussi une présence plus importante des valeurs de la logique de développement durable au sein de la régie. Ainsi, 12 font référence à la protection de la ressource en eau : « protection de la ressource en eau », « optimisation de la gestion et de la préservation de la ressource en eau », « démarche qualitative ». A la DEA, seules 2 réponses renvoient aux valeurs de protection de la ressource en eau, associées à la logique de développement durable. Les logiques de développement durable et citoyenne apparaissent donc comme plus centrales à la régie qu'à la DEA.

### **4.3 Divergences de valeurs et d'horizons temporels entre la DEA et la régie**

La différence de centralité des logiques, parfois porteuses de prescriptions contradictoires, peut conduire à des tensions entre la DEA et la régie. Elle révèle des divergences de missions et de valeurs fondamentales entre les deux organisations. La logique politique (DEA) tendant à imposer ses valeurs et ses pratiques par le développement de manœuvres et de jeux politiques n'est pas toujours en cohérence avec une logique purement technique (Régie). Ainsi, des antagonismes peuvent s'exprimer dans la priorisation des investissements, par exemple : répartir l'investissement entre les différentes communes pour satisfaire l'ensemble des maires, *versus* prioriser les investissements en fonction de critères techniques. La logique technique, plus marquée à la régie, porte des valeurs fondamentales basées sur la culture de terrain et l'importance des problématiques techniques, dont la maintenance et le renouvellement des réseaux. La logique gestionnaire, plus marquée à la DEA, se caractérise par des valeurs qui renvoient à la culture du résultat et à l'efficacité économique, avec un objectif de maîtriser les tarifs de l'eau pour le compte des usagers (baisse de 10% des tarifs annoncée lors du retour en régie). Ces oppositions de valeurs sont en partie réconciliées à travers le volet gestion sobre et durable : « Le volet pour une gestion sobre et durable fait partie de nos priorités. L'idée est de disposer d'une gestion à court terme raisonnable, mais qui s'inscrit dans la durée ; donc faire des investissements au moment N et ne pas laisser se dégrader les réseaux » (Entretien 2017 : Service de gestion intégrée de l'eau à la DEA). Le volet développement durable permet de réconcilier les logiques technique et gestionnaire, voire aussi politique ; elles se soutiennent mutuellement pour atteindre l'objectif commun d'une gestion pérenne et durable du réseau.

Les résultats de la recherche soulignent aussi les différents horizons temporels associés aux logiques dominantes des deux organisations. La logique gestionnaire, plus présente à la DEA, mobilise des procédures de contrôle de gestion avec des outils de reporting et de pilotage de la performance (rapports et comptes). Ces outils portent sur des échéances mensuelles, trimestrielles ou annuelles, donc des horizons courts. Toujours du côté de la DEA, la logique politique est associée à l'horizon moyen de la durée des mandats politiques (6 ans). À la régie, la logique technique porte aussi des échéances de temps qui lui sont propres. Ainsi, l'exploitation technique suppose d'intégrer à la fois le court terme (fonctionnement immédiat en continu) et le long terme (pérennité des infrastructures). Les investissements de développement sont par exemple définis dans un schéma directeur à 15 ans. Le renouvellement du réseau se planifie à l'échelle de plusieurs dizaines d'années. Ces résultats montrent des différences de valeurs et d'horizons temporels entre les multiples logiques, ce qui peut être source de conflits dans les relations entre la Métropole et sa régie. Ces constats soulèvent la question de l'intégration de multiples logiques en tension dans le processus de création du SCG inter-organisationnel commun à la Métropole et la régie.

## **5. SCG inter-organisationnel : vers un consensus et un équilibre des logiques**

La DEA et la régie doivent agir de concert pour servir une même finalité. Le processus d'élaboration conjoint du SCG permet de laisser s'exprimer les tensions liées aux différentes logiques et conduit progressivement à co-construire du consensus, avec au final une stratégie d'intégration des différentes logiques au sein du SCG inter-organisationnel.

### **5.1 Expression des tensions liées aux différentes logiques : vers un consensus**

Lors de la mise en place du SCG inter-organisationnel (convention d'objectifs - CO, rapport trimestriel, tableau de bord transversal en accord avec la CO pour la régie), des réunions de pilotage ont régulièrement lieu entre les équipes dirigeantes de la régie et son autorité organisatrice. Ces réunions visent à fixer les objectifs stratégiques de la nouvelle régie. Durant ces réunions, la centralité de certaines logiques à la DEA et d'autres à la régie, mais aussi les divergences de valeurs et d'horizons temporels, induisent des conflits et des frictions entre les agents de la DEA et de la régie. Ainsi, les équipes de la régie souhaitent disposer d'objectifs sur le long terme, dans le but de répondre en priorité aux prérogatives de la logique technique (centrale à la régie). De leur côté, les équipes de la DEA souhaitent instaurer des objectifs sur de plus courtes périodes pour répondre en priorité aux prescriptions des logiques politique et gestionnaire (centrales à la DEA). Cependant, au cours de ces réunions, l'explicitation des divergences dans les priorités et la volonté de coopération entre la régie et la Métropole, conduisent à dépasser ces différences dans le SCG. Cette observation montre que les deux organisations sont capables de travailler ensemble à l'aboutissement d'un SCG commun qui intègre les logiques au lieu de les opposer : « Il y a beaucoup plus de partage entre la régie et la Métropole qu'en situation de Délégation [de service public] ; Il n'y a plus de décision unique, car celles-ci sont maintenant partagées ; Il faut travailler en collaboration et non plus sur un niveau de contrôle permanent entre la Métropole et la régie » (entretien 2016 : vice-président du Conseil d'Administration de la Régie). L'aboutissement à des outils jugés satisfaisants par tous repose sur l'implication dans le processus de création du SCG de différents acteurs de la régie (directeur, directeurs ou responsables de services : exploitation, usine, réseau, ressources humaines, administratif et financier) et de la DEA (responsables : contrôle de gestion, gestion de l'eau intégrée, maîtrise du service public).

Ces résultats confirment l'importance des acteurs dans l'aboutissement à des compromis pour faire face aux tensions causées par les différences de centralité des logiques (Goodrick et Reay, 2011 ; Reay et Hinings, 2009 ; Townley, 2002). McPherson et Sauder (2013, p.180) montrent que la résolution des tensions causées par les logiques dépend « du degré d'efficacité avec lequel les acteurs emploient les logiques ». Ainsi, les acteurs doivent faire preuve de créativité pour réussir à « équilibrer les conflits issus du paysage institutionnel de l'organisation » (*ibidem*, p.182). Les membres des organisations sont généralement dans l'obligation de concilier les attendus de plusieurs logiques, mélangeant les pratiques de chacune et leur mode de rationalité et d'évaluation. Les ajustements sont effectués par les individus et groupes d'individus grâce à leurs connaissances et aux outils à leur disposition. Le croisement entre nos résultats et ces éléments théoriques permettent d'entrevoir les réunions de travail communes entre la DEA et la régie comme des moments clés, au cours desquels les relations entre les multiples logiques vont s'établir. De ces réunions, émergent des compromis entre les différentes logiques et les acteurs qui les portent, et *in fine* de nouveaux équilibres entre les logiques les plus centrales à la DEA ou la régie.

### **5.2 Recherche d'équilibre des multiples logiques au sein du SCG inter-organisationnel**

L'analyse du substrat technique et de la philosophie gestionnaire des trois outils composant le SCG montre que l'ensemble des six logiques précédemment identifiées à travers l'analyse historique sont présentes dans les outils de gestion. Précisons que le tableau de bord transversal (TDB) est destiné à une utilisation interne à la régie (peu ciblé vers les élus) pour avoir une vision

des objectifs à remplir (définis avec la collectivité) ; il comprend moins d'indicateurs ((25 au lieu de 62) mais toutes les logiques sont portées par des indicateurs. Le tableau suivant synthétise les LI portées par les outils de gestion.

**Tableau 2 : Illustration des logiques portées par les outils de gestion étudiés**

Logiques	Socle commun aux trois outils de pilotage (* signifie absent du TDB)		Illustration dans la Convention d'Objectifs et le rapport trimestriel	
	Objectifs mentionnés [élément marqueur de la logique dans le processus de construction]	Catégories d'indicateurs de résultat présentes	Exemples d'indicateurs de résultat	Exemple d'obligation de moyens
Bureaucratique	Répondre aux besoins des usagers et des abonnés Garantir l'accès à l'eau	Indicateurs usagers ou tournés vers les missions de service public	Réclamations reçues, état sur les demandes de dégrèvements	Mise en place d'un accueil physique ; Création d'une cellule solidarité eau dédiée aux abonnés en difficulté de paiement
Gestionnaire	Garantir une gestion sobre et durable [procédure : mettre en place des indicateurs de résultat nombreux]*	Indicateurs budgétaires et financiers*	Montant des recettes, impayés, encours de dette	Mise en place d'une comptabilité analytique
Technique	Assurer la performance du réseau et installations Protéger les ressources eau Respecter les normes de qualité les plus exigeantes*	Indicateurs techniques	Rendement ; indice linéaire de pertes ou de recherche de fuites ; taux de conformité de l'eau	Mise en œuvre des outils de gestion patrimoniale des réseaux (mi-2017) ; Mise en place de la certification ISO 14001
Développement	Protéger les ressources eau S'inscrire dans une démarche écoresponsable	Indicateurs environnementaux	Volumes prélevés	Augmenter la consommation d'énergie d'origine renouvelable
Citoyenne	Assurer la transparence et l'éducation populaire* [Prise en compte des recommandations du comité usagers]	Indicateurs sur la transparence et l'éducation populaire	Taux de compteurs vus (compteurs effectivement relevés/nombre total de compteurs)	Organisation d'actions de pédagogie envers les usagers sur le service public proposé
Politique	Communication vers les élus* [Évolution vers des relations de contrôle/confiance à la DEA avec la suppression de certains indicateurs de contrôle]	Pas d'indicateur spécifique mais choix d'indicateurs adaptés à la communication vers les élus*(faciles à comprendre), en plus des indicateurs réservés aux experts. Par exemple le rendement, indicateur plus simple pour les élus que l'indice linéaire de perte (courant pour des spécialistes)		

Ces résultats illustrent la capacité du SCG inter-organisationnel (Métropole et régie) à transporter les symboles, les valeurs et les logiques des deux organisations et de leur environnement (Townley, 2002 ; Dambrin et al., 2007). Ils s'inscrivent dans la lignée des travaux appréhendant les SCG comme des vecteurs des LI (Boitier et Rivière, 2016). Ils s'inscrivent aussi dans le prolongement des travaux d'Amans et al. (2020) invitant à dépasser le cadre des SCG comme transporteurs de logiques (Boitier et Rivière 2011, 2016), pour mettre l'accent sur la capacité des SCG à connecter les logiques. La stratégie de recherche d'équilibre (Oliver, 1991 ; Pache et Santos, 2010) vise une parité entre les logiques des diverses parties prenantes. Elle est clairement présente dans la convention d'objectifs (premier outil élaboré), mais aussi dans le rapport trimestriel et le TDB transversal. Le cas de la régie de Montpellier illustre l'opérationnalisation de cette stratégie *via* la structure des outils de gestion. Ceci met en évidence la capacité du SCG inter-

organisationnel à faire coexister les logiques, mais aussi à servir de base de compromis entre les acteurs de la Métropole et de la régie. Différents travaux (Boitier et Rivière, 2016 ; Carlsson-Wall et al., 2016 ; Amans et al., 2015) soutiennent cette vision et appréhendent la cohabitation de multiples logiques comme pouvant induire des relations de coexistence qui perdurent dans le temps. Le SCG contribue à une forme d'alignement avec un degré minimal de conflits (Besharov et Smith, 2014) entre les services de la régie, mais aussi entre la régie et la Métropole. Excepté la logique politique qui s'exprime surtout dans le processus d'élaboration, le SCG intègre toutes les logiques centrales à la DEA ou la régie, tout en assurant la compatibilité des prescriptions pour l'action.

## Conclusion

Cette recherche-intervention dans une régie en création, couplée à une analyse historique du secteur de l'eau urbaine, constitue un apport empirique, méthodologique et théorique sur les modalités d'intégration des multiples LI dans un SCG inter-organisationnel. De façon plus large, la discussion sur les différences de centralité des logiques, les divergences de valeurs et d'horizons temporels entre deux organisations partenaires contribuent à enrichir la littérature sur les dispositifs de contrôle inter-organisationnel.

Dans le champ de l'eau urbaine, la coexistence des LI induit des prescriptions parfois contradictoires (service public, réduction des coûts pour l'usager tout en maintenant la qualité des réseaux, préservation de la ressource), source de tensions et divergences à trois niveaux : l'agent en tant qu'individu, l'organisation en tant que collectif, et l'inter-organisationnel. Les résultats de la recherche montrent que la mise en place d'un SCG construit à l'interface entre les deux entités (DEA et régie) en y associant une diversité d'individus permet de dépasser les conflits et de prendre en compte l'ensemble des logiques, malgré des divergences de valeurs et d'horizons temporels. Ce résultat fait écho aux travaux de Drevet (2017) : la confrontation des valeurs induit des « tensions », qui ne sont pas une « source d'anéantissement », mais au contraire un support dans le processus de création du SCG et un facteur de succès de son implantation dans une agence publique. En d'autres termes, il faudrait considérer les tensions liées aux différences de valeurs et d'horizons temporels, non comme des sources de conflits à éviter, mais comme une ressource à mobiliser dans le processus d'élaboration d'un SCG inter-organisationnel pour assurer l'intégration cohérente des multiples logiques. Sur le plan opérationnel, l'identification en amont des LI, couplée à des entretiens auprès d'une variété d'individus (services et organisations) pourrait faciliter l'élaboration d'un SCG inter-organisationnel faisant consensus dans d'autres contextes.

Cependant, cette recherche comporte deux limites : un niveau d'analyse inter-organisationnel uniquement centré sur les relations entre deux organisations publiques, une étude de cas portant sur la seule phase amont de la mise en place du SCG. De futures recherches dans d'autres régies ou contextes, avec un opérateur privé par exemple, ouvrent des perspectives d'analyse complémentaires quant à l'intégration de logiques potentiellement conflictuelles *via* le SCG.

## Bibliographie

- AMANS P., MAZARS-CHAPELON A., VILLESEQUE-DUBUS F. (2015), "Budgeting in institutional complexity : The case of performing arts organizations", *Management Accounting Research*, n°27, p. 47-66.
- AMANS P., MAZARS-CHAPELON A., VILLESEQUE-DUBUS F. (2020), "Le portefeuille d'outils de gestion porteur de compromis dans les organisations à la croisée des mondes : le cas des Scènes nationales", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Vol.26, n°1, p. 21-77.
- BATTILANA J., DORADO S. (2010), " Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations", *Academy of Management Journal*, Vol.53, n°6, p. 1419-1440.
- BAUBY P. (1996), *Le Service public*, Flammarion, Ed, Paris.

- BESHAROV M. L., SMITH W. K. (2014), "Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications", *Academy of Management Review*, Vol.39, n°3, p. 364-381.
- BOITIER M., RIVIERE A. (2011), "Changement et institutionnalisation des systèmes de contrôle de gestion : proposition d'un cadre d'analyse institutionnel enrichi", *Management & Avenir*, Vol.45, n°5, p. 80-100.
- BOITIER M., RIVIERE A. (2016), "Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire : changement institutionnel et conflits de logiques à l'université", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Vol. 22, n°3, p. 47-79.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1991), *De la justification. Les Économies de La Grandeur*. Gallimard, Paris.
- CARLSSON-WALL M., KRAUS K., MESSNER M. (2016), "Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: insights from a football organization", *Management Accounting Research*, Vol.32, p. 45-61.
- CHÂTEAU-TERRISSE P. (2012), "Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes? Le cas du capital-risque solidaire", *Management & Avenir*, n°4, p. 145-167.
- COLON M. (2014), *Les contrats de performance dans le secteur de l'eau urbaine ougandais, structures de la matérialisation de la logique de marché et supports du travail institutionnel*, Thèse de doctorat, AgroParisTech.
- DAMBRIN C., LAMBERT C., SPONEM S. (2007), "Control and change - Analysing the process of institutionalisation", *Management Accounting Research*, Vol.18, n°2, p. 172-208.
- DAVID A. (2000), "La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management", in David et al. (Eds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert-Fnege, p. 193-213.
- DREVETON B. (2017), "Les outils du contrôle de gestion : des vecteurs de valeurs pour l'organisation publique ?", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Vol.3, n°23, p. 9-28.
- EZZAMEL M., ROBSON K., STAPLETON P. (2012), "The logics of budgeting: Theorization and practice variation in the educational field", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.37, n°5, p. 281-303.
- FRIEDLAND R., ALFORD R. (1991), "Bringing Society Back in, Practices and Institutional Contradictions", In Powell W., and DiMaggio P, Eds., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, p. 232-267.
- GOODRICK P., REAY T. (2011), "Constellations of institutional logics: changes in the professional work of pharmacists", *Work and Occupations*, Vol.38, n°3, p. 372-416.
- GREENWOOD R., RAYNARD M., KODEIH F., MICOLETTA E. R., LOUNSBURY M. (2011), "Institutional complexity and organizational responses", *Academy of Management Annals*, Vol.5, n°1, p. 317-371.
- GUERIN-SCHNEIDER L. (2011), "Histoires des services publics d'eau potable et d'assainissement : entre stabilité et reconfiguration", In Bouleau G, Guérin-Schneider L., *Des tuyaux et des hommes*, Les réseaux d'eau en France, Edition Quae, p. 23-47.
- HATCHUEL A., WEIL B. (1992), *L'expert et le système*, Economica, Paris.
- HAYES N., RAJAO R. (2011), "Competing institutional logics and sustainable development: The case of geographic information systems in Brazil's Amazon region", *Information Technology for Development*, Vol.17, n°1, p. 4-23.
- HUBERMAN M. A., MILES M. B., BACKER C. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck université.
- KRIEF N., ZARDET V. (2013), "Analyse de données qualitatives et recherche-intervention", *Recherches en Sciences de gestion*, Vol.95, n°2, p. 211-237.
- MCPHERSON C. M., SAUDER, M. (2013), "Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court", *Administrative Science Quarterly*, Vol.58, n°2, p. 165-196.



- MEYER J. W., ROWAN B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol.83, n°2, p. 340-363.
- MOISDON J.C. (2015), "Recherche en gestion et intervention", *Revue Française de Gestion*, Vol.253, p. 21-39.
- OLIVER C. (1991), "Strategic Responses To Institutional Processes", *Academy of Management Review*, Vol.16, n°1, p. 145-179.
- PACHE A. C., SANTOS F. (2010), "When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands", *Academy of Management Review*, Vol.35, n°3, p. 455-476.
- PACHE, A. C., SANTOS, F. (2013), "Embedded in hybrid contexts How individuals in organizations respond to competing institutional logics", *Research in the Sociology of Organizations*, Vol.39, n°39, p. 3-35.
- REAY T., HININGS C. R. (2009), "Managing the rivalry of competing institutional logics", *Organization Studies*, Vol.30, n°6, p. 629-652.
- SAVALL H., ZARDET V. (2014), "Action research and intervention research in the French landscape of organizational research", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.22, n°4, p. 551-572.
- THORNTON P. H., OCASIO W. (2008), *Institutional Logics*, The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism.
- THORNTON P. H., OCASIO W., LOUNSBURY M. (2012), *The institutional logics perspective : a new approach to culture, structure, and process*, Oxford University Press.
- TOWNLEY B. (2002), "The Role of Competing Rationalities in Institutional Change", *Academy of Management Journal*, Vol.45, n°1, p. 163-179.
- YIN R. K. (1991), *Applications of case study research*, SagePublication, Los Angeles.