



**HAL**  
open science

## Les proximités, un cadre d'analyse de l'environnement de contrôle à l'Université

Cyril Verdier, Laurent Mériade, Damien Talbot

► **To cite this version:**

Cyril Verdier, Laurent Mériade, Damien Talbot. Les proximités, un cadre d'analyse de l'environnement de contrôle à l'Université. *Gestion et management public* [2012-..], 2020, 8 (3), pp.73-95. 10.3917/gmp.083.0073 . hal-03345467

**HAL Id: hal-03345467**

**<https://hal.science/hal-03345467>**

Submitted on 15 Oct 2021

**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.

# Les proximités, un cadre d'analyse de l'environnement de contrôle à l'Université

## The proximities, a framework for analyzing the control environment at the University

<b>Cyril Verdier</b> CleRMA - IAE School of Management Université Clermont Auvergne 11 boulevard Charles de Gaulle – 63000 Clermont Ferrand – France cyril.verdier@uca.fr	<b>Laurent Mériade</b> CleRMA - IAE School of Management Université Clermont Auvergne 11 boulevard Charles de Gaulle – 63000 Clermont Ferrand – France laurent.meriade@uca.fr	<b>Damien Talbot</b> CleRMA - IAE School of Management Université Clermont Auvergne 11 boulevard Charles de Gaulle – 63000 Clermont Ferrand - France damien.talbot@uca.fr
--	--	--

Dans *Gestion et Management Public*, 2020, vol. 8, n°3, pp. 73-95.

DOI : 10.3917/gmp.083.0073

### Résumé

Peu de travaux de recherche étudient les relations entre les pratiques de contrôle de gestion et leur environnement sous l'angle d'un *package*. Cet article examine les effets de l'environnement de contrôle sur les pratiques de contrôle de gestion à l'université. En mobilisant le cadre théorique de l'École de la Proximité, nous montrons la pertinence de lire l'environnement de contrôle à travers les diverses dimensions (géographique, organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale) que peut prendre la proximité entre les acteurs du contrôle. Cette lecture est illustrée par une étude de cas réalisée dans une université française. L'analyse de contenu d'interviews montre la relation omniprésente entre le contrôle et son environnement. Il nous permet de recenser, au sein d'un *package* de contrôle, des effets de l'environnement de contrôle sur les pratiques, issus des cinq dimensions (géographique, organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale) de la proximité.

### Mots-clés

Contrôle de gestion, environnement de contrôle, packages, proximités, universités

### Abstract

There is little research that study the relationship between management control practices and their environment as a package perspective. This article examines the effects of the control environment on management control practices at the university. Using the theoretical framework of the "École de la Proximité", we show the relevance of reading the control environment through the various forms that proximity between control actors can take. This reading is illustrated by a case study carried out in a French university. The analysis of interview content shows the omnipresent relationship between control and its environment. It allows us to identify, within a control package, the effects of the control environment on practices, resulting from the five dimensions (geographic, organizational, institutional, cognitive and social) of proximity.

### Keywords

Management control, control environment, packages, proximity, universities

## Introduction

Depuis 20 ans, systèmes et *packages* de contrôle de gestion sont au cœur d'un vif débat scientifique portant sur le périmètre d'analyse des pratiques de contrôle de gestion dans les organisations. Pour certains (Simons, 1994, Ferreira et Otley, 2009, Friis et al., 2015), les pratiques de contrôle de gestion s'agencent avant tout dans un système d'outils et de pratiques dans lequel se nouent de multiples interrelations, essentiellement instrumentales, qu'il convient d'analyser scientifiquement. Pour d'autres (Chenhall 2003, Malmi et Brown 2008, Grabner et Moers 2013), les pratiques de contrôle sont observables dans un ensemble socio-instrumental beaucoup plus large (appelé *package*) où les relations qu'il convient d'analyser ne portent pas uniquement sur des pratiques de contrôle instrumentées mais intègrent également des pratiques sociales, organisationnelles ou encore culturelles. C'est aux relations, au sein d'un package, entre des pratiques de contrôle instrumentées et non instrumentées que nous nous intéressons dans ce travail.

La notion de package de contrôle propose une définition élargie des pratiques de contrôle : un package est un ensemble ou une série de contrôles et de systèmes de contrôle (contrôles comptables, contrôles administratifs, contrôles sociaux) (Otley 1980, Malmi et Brown 2008). Le package élargit le spectre du contrôle de gestion à d'autres types de contrôle (social, face-à-face, culture, normatif, etc.) provenant de l'environnement de contrôle. Il permet d'analyser l'impact d'autres types de contrôle - sur le contrôle de gestion - et la manière dont tous ces contrôles, inclus dans des packages, peuvent se combiner dans des contextes différents (Malmi et Brown 2008). Si d'importants travaux (O'Grady et Akroyd 2016, Bedford et al. 2016, Friis et al. 2015) ont analysé, au sein d'un package, les relations entre ces différentes pratiques de contrôle, peu de travaux étudient les relations entre les pratiques de contrôle et leur environnement. La question de recherche de cet article vise donc à déterminer comment, au sein d'un package, les pratiques de contrôle se relient à leur environnement de contrôle.

Ce questionnement trouve un écho particulier dans le domaine du management public, et plus particulièrement dans celui de la gestion universitaire, dans lequel l'environnement de contrôle met en jeu un grand nombre d'interactions entre les pratiques de contrôle et des personnels issus de milieux socio-professionnels très différenciés (Drevet et al. 2012). En effet, le contrôle de gestion universitaire, à l'image de celui de nombreuses organisations publiques, subit la double contrainte de l'environnement et du pouvoir central, tout en étant à la recherche de sa propre légitimité (Guilhot 2000).

Pour approcher cette problématique, de façon originale, nous mobilisons l'École de la Proximité (Bellet et al. 1993, Bouba-Olga et al. 2008, Torre et Talbot 2018). Cette École dessine un cadre analytique holistique et dynamique de l'environnement dans lequel interagissent des individus et des organisations<sup>1</sup>. Plus précisément, ce cadre conceptuel scinde l'environnement en dimensions géographique, organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale (Boschma 2005) afin de décrire et d'analyser les effets de la proximité sur les interactions des acteurs. Il constitue ainsi une heuristique potentiellement très utile pour combler le manque théorique que nous avons identifié, à savoir le peu d'études concernant les relations entre les pratiques de contrôle et leur environnement. Le cadre d'analyse des proximités autorise une lecture étendue et dynamique de l'environnement de contrôle que représente un package. L'existence de proximités est entendue comme une condition nécessaire à l'établissement de relations entre acteurs en général, et de contrôle en particulier.

L'objectif de cette recherche est donc de déterminer en quoi l'application du cadre d'analyse de l'École de la Proximité peut nous permettre, au sein d'un package de contrôle, d'analyser les relations entre les pratiques de contrôle et leur environnement, autrement dit de décrire les manières dont ces proximités se relient aux pratiques de contrôle, et ainsi, mettre à jour par leurs effets d'autres types de pratiques de contrôle que celles du strict contrôle de gestion.

---

<sup>1</sup> Le vocable "acteurs" est utilisé dans la suite de cet article pour désigner à la fois les individus et les organisations

Pour atteindre cet objectif, notre travail est structuré de la façon suivante. Tout d'abord, nous revenons sur les enjeux de l'étude de l'environnement de contrôle par l'approche package. Puis, après une présentation du cadre de l'Ecole de la Proximité, nous montrons, guidé par l'approche package, en quoi celui-ci peut participer à la lecture des relations entre les pratiques de contrôle et l'environnement de contrôle. Pour cela, nous appuyons notre démonstration sur une étude qualitative, menée au sein d'une université française, portant sur les relations entre les Services Centraux (SC) et les Composantes de Formation (CF) ou Laboratoires de Recherche (LR). Nos résultats, présentés et discutés, montrent l'existence de cinq dimensions de proximité (géographique, organisationnel, institutionnel cognitif et social) qui permettent de caractériser l'environnement de contrôle et les manières avec lesquelles il se connecte aux pratiques de contrôle de l'université étudiée. Sur le plan managérial, nous montrons que la description de l'environnement de contrôle au sein d'un *package* peut être largement enrichie par l'analyse de ces dimensions de proximité.

## **1. Les packages de contrôle, un modèle étendu d'analyse des pratiques de contrôle**

Malmi et Brown (2008) suggèrent d'étudier les pratiques de contrôle, à la manière d'Otley (1999, 2016) comme un package de contrôle, c'est-à-dire comme un tout non passif (Otley 2016) sur lequel l'environnement joue. En effet, premièrement, les pratiques de contrôle ne fonctionnant pas de manière isolée, le contexte et ses composants sont utilisés en même temps (*ibid.*). Deuxièmement, la manière dont ces éléments s'appliquent et se rapportent à des contrôles plus larges – tels que les contrôles administratifs ou culturels – ou se complètent voire se substituent l'un à l'autre dans des contextes différents, doit être examinée (*ibid.*).

Malmi et Brown (2008) appellent donc les chercheurs à élaborer une théorie de la conception des packages de contrôle permettant d'analyser un ensemble de pratiques de contrôle au sein d'un même environnement de contrôle. Pour répondre à ces attentes, O'Grady et Akroyd (2016), en analysant la configuration d'un package de contrôle organisationnel, ont constaté qu'une organisation qui n'utilisait pas de budget (souvent central dans un package de contrôle) s'appuyait fortement sur des contrôles culturels et d'action pour maintenir un niveau de contrôle élevé. Bedford et al (2016) ont identifié comment un ensemble de pratiques de contrôle de gestion se combinent, au sein d'un package, pour atteindre des résultats de contrôle efficaces pour les entreprises opérant dans des contextes stratégiques différents. Friis et al. (2015) ont analysé les manières dont les différents éléments d'un package de contrôle de gestion peuvent interagir les uns avec les autres, soit par substitution soit par complémentarité. Ils mettent notamment en avant les substitutions et complémentarités entre les outils de mesure de la performance et les valeurs d'une organisation ou de ses membres.

De son côté, Chenhall (2003) a détaillé les principales variables contextuelles qui influencent les pratiques de contrôle : technologie, environnement extérieur, structure, stratégie, taille et culture nationale. En repartant de ces variables, Bedford et al. (2016) décrivent cinq clusters ou configurations de contrôle (contrôle simple, orienté résultat, orienté action, décentralisé et hybride) et commencent à répondre à la question des facteurs contextuels qui se combinent le plus communément avec les systèmes de contrôle. Ces travaux ont d'importantes implications pratiques notamment car les systèmes et pratiques de contrôle sont déployés dans un environnement de forte incertitude dans lequel les gestionnaires ont besoin d'une compréhension complète des multiples manières dont les systèmes de contrôle et les facteurs contextuels peuvent se combiner. Ces combinaisons peuvent s'opérer au moins de deux manières ; d'une part, comme l'a notamment révélé la théorie de la contingence, à travers les relations que des pratiques de contrôle interdépendantes d'un système de contrôle entretiennent avec les variables contextuelles de ce système ; d'autre part, à travers un ensemble élargi de pratiques de contrôle et variables contextuelles. Si de nombreux travaux ont mis en évidence, la première forme de ces relations, la deuxième forme reste peu étudiée (Grabner et Moers 2013).

Dans le domaine du management public universitaire, la spécificité de l'environnement de contrôle suppose une intégration d'une rationalité économique et d'une rationalité politique qu'il est difficile de décrire avec précision (Chatelain-Ponroy et al. 2006). Dès lors, plus particulièrement, dans ce domaine, les relations entre pratiques et environnement de contrôle s'avèrent être complexes mais aussi riches d'enseignements pour élargir notre connaissance de ces relations.

Guidées par les récentes lois de modernisation du management public<sup>2</sup>, la gouvernance des universités françaises professionnalisent le pilotage de son organisation avec l'apparition et le développement de pratiques de contrôle de gestion. Le passage d'une logique de moyen à une logique de résultat implique de nouveaux processus dans lesquels les gestionnaires doivent désormais s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace dans la réalisation des objectifs de l'organisation (Anthony 1965). Ce changement de paradigme attire l'attention de nombreux chercheurs en gestion et management public (Benoît et Châtelain-Ponroy 2019) et en particulier sur le terrain des universités (Ory 2019, Bollecker 2016, Boitier et Rivière 2016). Notre papier s'inscrit dans cet espace scientifique en proposant une lecture de l'environnement des pratiques de contrôle d'une Université et des relations qui s'y nouent. L'instauration d'une culture du pilotage au cœur des organisations publiques réside dans la compréhension et l'adhésion aux pratiques de contrôle de gestion aussi bien par le manager que par ses subordonnés. Mériade et Mainetti (2013) remarquent des tensions entre cette appropriation des pratiques de contrôle par les acteurs publics et la complexité de leur organisation. Bollecker (2016) montre la place des stratégies d'acteurs dans la construction des pratiques de contrôle à l'Université. Boitier et Rivière (2016) mettent en évidence le déplacement progressif des logiques de gestion dans les universités françaises sous l'influence de nouveaux outils de contrôle. A la lumière de ces travaux, il apparaît que le champ universitaire constitue un terrain d'investigation riche d'interactions mais aussi de contradictions entre les pratiques de contrôle de gestion et leur environnement.

Nous proposons d'approcher ces relations entre les pratiques de contrôle et leur environnement au sein d'un package avec les dimensions géographique et non géographique – organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale – de l'École de la Proximité (Boschma 2005). Depuis 25 ans, cette école développe une heuristique potentiellement très utile à l'étude de l'environnement de contrôle que constitue un package. En distinguant plusieurs dimensions de proximité, cette approche peut permettre de réaliser une lecture plus précise de ces relations via une perspective à la fois instrumentale et sociale des pratiques de contrôle comme suggérée par de nombreux travaux récents (Malmi et Brown 2008, Ferreira et Otley 2009, Otley 2016). Par ailleurs, une originalité de cette proposition est d'interroger la dimension géographique des pratiques de contrôle. Notre ambition est de faire progresser l'analyse des packages de contrôle en intégrant des perspectives théoriques différentes (Chenhall 2006, Otley 2016). Concrètement, nous proposons de lire l'environnement de contrôle au sein d'un package en rapprochant le concept de variables contextuelles (Chenhall 2003) et l'heuristique des proximités de Boschma (2005). Ce rapprochement permettrait une description des pratiques de contrôle éclairées par les approches instrumentales et sociales des packages et la portée coordinatrice des proximités.

## **2. L'École de la Proximité**

L'École de la Proximité (Bellet et al. 1993, Bouba-Olga et al. 2008, Torre et Talbot 2018) est née au début des années 90 de l'union de chercheurs issus de l'économie régionale et de l'économie industrielle. Leur motivation commune, désormais inscrite dans l'ADN de l'École de la Proximité, est double. La première est d'intégrer très tôt dans l'analyse le rôle de l'espace en partant d'un postulat selon lequel la localisation des acteurs a des effets sur leurs interactions. La deuxième est de ne pas concevoir simplement l'espace comme une contrainte ou un obstacle, mais aussi comme une

---

<sup>2</sup> LOLF (2001), LRU (2007), LERS (2013)

ressource disponible à laquelle la proximité donne accès. Rapidement, ce courant se positionne dans une hétérodoxie assumée des sciences sociales en faisant appel à différentes interdisciplinarités telles que l'innovation (Boschma 2005), la confiance (Dupuy et Torre 2004, Mériade et al. 2018) ou le contrôle (Talbot 2018). Simultanément, afin que la dimension géographique ne reste pas « un impensé de la gestion » (Lauriol et al 2008, p. 92), l'École de la Proximité a connu divers développements en sciences de gestion (Loilier 2010, Gomez et al. 2011, Talbot 2013).

Des acteurs, qu'ils soient des individus ou des organisations, apparaissent proches sans être proches : cela constitue le paradoxe dont s'empare l'École de la Proximité depuis ses débuts. Pendant que certains acteurs proches géographiquement n'ont aucune interaction, d'autres nouent des liens plus ou moins intenses et de diverses natures en étant distants géographiquement. Cela signifie qu'une proximité non géographique peut « compenser » un éloignement géographique. C'est le paradoxe du « Far-but-Close » (Wilson et al. 2008) : ainsi, des agents physiquement éloignés peuvent se sentir proches tout de même. Inversement, deux acteurs colocalisés qui ne se connaissent pas se pensent éloignés (« Close-but-Far »). C'est donc autant l'espace géographique que l'espace social qui est analysé par l'École de la Proximité.

L'ensemble de la communauté s'accorde donc sur une grille d'analyse fondée sur une distinction entre proximité géographique et proximité non géographique. Cependant, la typologie des dimensions de la proximité non géographique (Carrincazeaux et al. 2008) n'est pas consensuelle. Le courant français mené par Torre et Rallet (2005) définit la proximité organisée comme la capacité d'interagir des acteurs (*ibid.*). Cette capacité résulte cumulativement d'une logique d'appartenance à une organisation et d'une logique de similitude à des représentations. La logique d'appartenance facilite l'interaction des acteurs grâce au partage de règles et de routines de comportement (*ibid.*). La logique de similitude facilite l'interaction des acteurs grâce au partage de représentations telles que les croyances et les savoirs (*ibid.*). Le courant hollandais quant à lui, guidé par Boschma (2005), scinde, au côté de la proximité géographique, la proximité non géographique en quatre dimensions – organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale – décrites dans les prochaines sections. Notre papier retient cette taxonomie évolutionniste pour deux raisons : en premier lieu, sa capacité heuristique du fait de la clarté des définitions proposées induisant de récents progrès de ses échelles de mesure (Geldes et al. 2015) est importante ; en second lieu, elle est aujourd'hui très largement utilisée par la communauté internationale en raison de la robustesse de son cadre théorique (Talbot 2018).

Pour chaque dimension de la proximité, nous proposons une définition, des critères de leur mesure et les effets qu'elles peuvent produire sur les relations de contrôle.

## **2.1. La proximité géographique**

La proximité géographique traite des possibilités de localisation des acteurs en tant qu'individus ou organisations dans l'espace géographique (Torre et Gilly 2000, Cooke 2001, Pecqueur et Zimmermann 2004). Elle renvoie à la distance, métrique ou kilométrique, qui sépare deux ou plusieurs acteurs. Outre l'évaluation objective d'une distance géographique, son appréciation relève de la subjectivité de chaque acteur sur ce qu'est une courte ou une longue distance kilométrique. « Être loin de » et « être près de » sont des énoncés découlant d'un jugement porté par les acteurs sur la nature de leur distance géographique (Rallet et Torre 2004, Aguilera et al. 2015, Cariou et al. 2018, Talbot et al. 2020) et correspondent à deux valeurs constituant les extrémités d'un même continuum (Torre et Rallet 2005). Ce jugement est fonction notamment de la capacité matérielle de chacun à franchir les distances, de la topographie des lieux et des ressources portées par l'espace géographique.

Ces localisations induisent des coordonnées géographiques dont leur espacement correspond à une distance pouvant se calculer avec un instrument de mesure métrique (Ponds et al. 2007). Ainsi l'évaluation objective de la proximité géographique peut se réaliser sur la base d'une adresse postale ou de coordonnées GPS par exemple (Rychen et Zimmermann 2008). De façon indirecte, l'usage

fréquent du face-à-face est un révélateur d'une telle proximité. En outre, l'évaluation, via des questionnaires ou la construction de cartes cognitives sont des outils susceptibles d'évaluer la distance cette fois perçue (Aguilera et al. 2015).

Compte tenu des externalités liées à la colocalisation, la proximité géographique peut être soit recherchée pour ses ressources par certains acteurs, soit subie pour ses contraintes par d'autres. Par exemple, dans une situation de contrôle, le face-à-face est une ressource pour l'acteur contrôlant afin d'exercer un contrôle informel sur les actions de l'acteur contrôlé, prenant la forme de pression sociale du groupe sur l'individu (Ouchi 1979). Quant à la distance géographique, les acteurs la subissent dès lors que le coût financier ou non financier, comme le temps, est rédhibitoire ou simplement jugé trop important par les acteurs. A l'inverse, la distance est recherchée lorsqu'elle agit telle une barrière pour se protéger d'une trop forte promiscuité ou d'un contrôle jugé excessif. Dans le cas des universités, la distance géographique observée entre les services centraux et les sites délocalisés peut tour à tour être jugée comme un obstacle en raison des difficultés monétaire et temporelle liées à son franchissement, mais aussi une opportunité pour échapper au contrôle.

## **2.2. La proximité organisationnelle**

Pour se coordonner, les acteurs interagissent les uns avec les autres sur la base de liens organisationnels plus ou moins étroits. Une proximité organisationnelle renvoie au partage de dispositifs, structures ou processus. Elle « [...] lie les agents participant à une activité finalisée dans le cadre d'une structure particulière. [...] [Elle] se déploie à l'intérieur des organisations - firmes, établissements, etc. - et, le cas échéant, entre organisations liées par un rapport de dépendance ou d'interdépendance économique ou financière - entre sociétés membres d'un groupe industriel ou financier, au sein d'un réseau, etc. - » (Kirat et Lung 1995, p. 213). Ces liens organisationnels se caractérisent par des relations financières, juridiques, fonctionnelles ou encore hiérarchiques, dont certaines prennent la forme de relations de contrôle. La présence ou l'absence de liens entre les acteurs constitue un continuum dont les extrémités sont respectivement la proximité et la distance organisationnelle (Boschma 2005). Dès lors, la diversité et l'intensité des relations organisationnelles créent, renforcent, affaiblissent voire détruisent des interdépendances de nature économique et non économique entre les acteurs.

Concrètement, le fait d'appartenir au non à une organisation constitue une première mesure de cette proximité organisationnelle (Kirat et Lung 1999). Au-delà de l'appartenance, une similitude entre des structures juridiques (université, laboratoire de recherche, PME, filiale de grands groupes, etc.) est aussi constitutive d'une telle proximité (Geldes et al. 2015). Cette appartenance et cette similitude génèrent des modes de fonctionnement identiques, mais aussi autonomie ou indépendance organisationnelle.

Ainsi, plus la distance organisationnelle est grande, plus les acteurs sont autonomes. Cette dernière situation induit un risque d'opportunisme dû à un manque de contrôle (Boschma 2005). A contrario, plus la proximité organisationnelle est importante, plus les acteurs sont dépendants les uns des autres.

La distance organisationnelle limite fortement l'intérêt des acteurs, ici autonomes, à mettre en place des pratiques de contrôle de gestion qui visent à réguler la dépendance entre eux. Par exemple, un laboratoire de recherche en médecine et un laboratoire de recherche en volcanologie, non issus de la même université, partagent le même objectif de production scientifique, mais observent une distance organisationnelle en étant deux acteurs universitaires indépendants l'un de l'autre sans aucune relation économique et non économique. A contrario, à l'image d'une bureaucratie, la proximité organisationnelle est très marquée dans les services centraux d'une université avec des relations fonctionnelles et hiérarchiques denses et omniprésentes entre les acteurs. Dans ces circonstances, la proximité organisationnelle semble à la fois être propice au contrôle et rendre incontournables les systèmes de pratiques du contrôle de gestion.

### **2.3. La proximité institutionnelle**

Les institutions sont des ensembles d'habitudes, de routines, de normes, de règles ou de lois qui régissent les relations et les interactions entre les acteurs, individus ou organisations (Edquist et Johnson 1997). L'adhésion des acteurs à des institutions communes qualifie leur proximité institutionnelle, permettant aux individus de se coordonner (Kirat et Lung 1999). Elle est associée au cadre politique et institutionnel qui encadre les interactions. Elle recouvre à la fois des « règles du jeu » (cadre juridique, règles) et l'idée d'une culture commune (langue, façons de voir le monde, représentations communes, systèmes de croyances, cartes mentales, catégorisations et classifications) (Hamouda et Talbot 2018).

La proximité institutionnelle peut s'évaluer par cartes cognitives communes (Torre 2014), par la mise au jour de représentations communes (Bouba-Olga et Grossetti 2008, Balland 2012). Concrètement, Hamouda et Talbot (2018) ont utilisé le discours, via des entretiens comme clé d'entrée au contenu des représentations partagées.

Compte tenu de la diversité des institutions et de leur influence sur la manière dont les acteurs coordonnent leurs actions, elles apparaissent comme des mécanismes habilitant et contraignant. La proximité institutionnelle apporte de la stabilité à la coordination des acteurs en agissant comme un mécanisme habilitant leurs actions individuelles ou collectives. Par exemple, dans une université, le partage par ses acteurs des valeurs du service public facilite une organisation collective intégrant des systèmes de pratiques de contrôle de gestion autour de la qualité de service rendu aux usagers étudiants. Ce partage de valeurs concourt à la création d'une identité propre à l'organisation, facilitant notamment la régulation des conflits : en effet, ces valeurs fonctionnent comme des filtres n'autorisant le traitement que des informations considérées comme acceptables par les acteurs, c'est-à-dire qui n'entrent pas ou faiblement en contradiction avec elles. Le passage de divers compromis entre les membres de l'organisation en est facilité. Ces compromis portent par exemple sur la lecture des problèmes existants et sur la façon de les résoudre en vue d'atteindre un but commun. Se développent alors au sein de l'organisation des intérêts et des objectifs communs (Kirsch 2004). Finalement, chaque membre oriente son comportement en faveur des intérêts du groupe et en accord avec les valeurs et les règles communes (Talbot 2018).

Toutefois, trop de proximité institutionnelle peut créer une situation d'enfermement défavorable à la coordination des acteurs en raison de blocage institutionnel entravant la prise de conscience de nouvelles possibilités ou de l'inertie entravant les réajustements institutionnels requis (Boschma 2005). Par exemple, Hamouda et Talbot (2018) révèlent que dans le domaine de l'aéronautique les sous-traitants sont très contraints par le respect des normes imposées par les donneurs d'ordre ce qui crée de l'inertie en réduisant significativement le champ d'actions des sous-traitants.

### **2.4. La proximité cognitive**

La proximité cognitive renvoie au partage par les acteurs de bases de connaissances, similaires et/ou complémentaires (Boschma 2005). Cette proximité cognitive permet aux acteurs de se comprendre mutuellement, d'apprendre les uns des autres et ainsi d'ouvrir la voie à un échange de connaissances (Cassi et Plunket 2014, Balland et al. 2015).

Une proximité cognitive suppose une similarité de connaissances techniques (Nooteboom et al. 2007, Hautala 2011). Ainsi, la comparaison en termes de similarité des classes de brevets détenus par diverses organisations peut mettre à jour des similarités dans les bases de connaissances. Les connaissances organisationnelles sont aussi concernées, par exemple en mobilisant les fiches de postes et les entretiens professionnels annuels. De façon plus indirecte, de fréquentes réunions de travail, parce qu'elles sont l'occasion d'échanges de connaissances peuvent aussi contribuer à évaluer la proximité cognitive.

Toute coordination nécessite une compréhension mutuelle entre acteurs les astreignant à partager des connaissances communes et à rechercher de nouvelles connaissances. Cette compréhension mutuelle offerte par la proximité cognitive est aussi l'occasion de contrôler les connaissances nouvellement acquises, en établissant leur utilité au regard de celles déjà possédées en interne (Zahra et George 2002).

A l'inverse, la distance cognitive peut aussi nuire à la compréhension des acteurs incapables d'absorber de nouvelles connaissances émanant d'autrui. Par exemple, une disparité des connaissances sur le contrôle de gestion de la part de ses parties prenantes constitue une distance cognitive qui peut nuire aux pratiques du contrôle. Une pratique du contrôle de gestion est inopérationnelle si un outil de contrôle, tel qu'un tableau de bord prospectif, mis en place par des contrôleurs de gestion est incompris des acteurs utilisateurs de cet outil. Enfin, la proximité cognitive peut générer une situation d'enfermement empêchant les acteurs d'accéder à de nouvelles connaissances. Par exemple, une université sans plan de formation continue pour ses gestionnaires crée une inertie cognitive en limitant le recyclage des connaissances sur le contrôle de gestion ainsi que celui des savoir-faire devenant moins efficaces, voire obsolètes avec le temps.

## 2.5. La proximité sociale

La notion de proximité sociale provient de la littérature sur l'encastrement social (Polanyi 1944, Granovetter 1985). Se plaçant au niveau individuel, la proximité sociale mesure l'appartenance des individus à un même réseau social au sens de Granovetter (1985). L'encastrement des relations économiques dans un réseau social crée de la confiance entre les individus, fondée sur l'amitié, la parenté ou l'expérience passée (Boschma 2005). La présence de relations entre les individus qualifie la proximité sociale et constitue l'extrémité d'un continuum dont l'autre extrémité est l'absence de relations, synonyme de distance sociale.

L'analyse des réseaux propose des mesures de la position d'un individu dans un réseau social, sous la forme de scores individuels de centralité (Lazega 1994). Ces différentes mesures de la centralité des acteurs ont d'ailleurs été développées avec l'intention de mesurer les relations de pouvoir au sein de groupes d'individus (Degenne et Forsé 2004). Au-delà, la participation des individus à des activités communes extra-professionnelles, sportives ou culturelles par exemple, est un bon indicateur de l'existence d'une telle proximité ; tout comme les déclarations croisées recueillies lors d'entretiens.

La proximité sociale qui lie deux individus (parenté, amitié) favorise la construction d'une confiance (Dupuy et Torre 2004), qui constitue un puissant outil de contrôle informel en faisant appel à l'autorégulation (*self-control*) (Ouchi 1979). McAllister (1995) souligne l'importance des effets de la confiance interpersonnelle : une fois installée, elle génère un sentiment de sécurité par rapport au comportement futur d'un acteur. Le recours à la confiance semble davantage se justifier dans les situations très incertaines où il n'est pas possible de détailler des objectifs clairs et mesurables : la confiance devient une solution informelle pour assurer le contrôle (Ring et Van de Ven 1992).

Le temps est essentiel à la construction d'une telle relation de contrôle d'auto-régulation : la confiance émerge au fil des interactions de contrôle répétées et réussies (atteinte des objectifs, comportements loyaux constatés) (Langfield-Smith et Smith 2003, Dekker 2004). Chaque interaction est l'occasion de respecter les engagements pour démontrer à autrui que l'on est digne de confiance. Ces engagements sont implicites, sans qu'il ne soit pas utile de spécifier le déroulement de la relation et de préciser les modalités d'évaluation, de sanctions et de récompenses puisqu'on est décidé à respecter les contraintes de la relation.

A l'inverse, la distance sociale nuit à l'action collective en raison du manque de confiance entre les acteurs, fragilisant les relations humaines. Par exemple, une université dont le turnover de ses agents contractuels est très élevé n'a pas le temps nécessaire pour consolider des relations humaines génératrices de confiance entre ses agents, plus enclins à des comportements opportunistes.

## 2.6. Des proximités articulées

Les proximités sont dépendantes les unes des autres (Boschma et Frenken 2009). D'abord, les proximités peuvent se renforcer : la proximité géographique amplifie la proximité sociale puisqu'au fil des face-à-face des liens d'amitié peuvent se nouer (Grossetti 2008). Aussi, les proximités peuvent se compenser : les outils de contrôle qu'offre une proximité organisationnelle contrebalance une dispersion géographique (Talbot 2008). Enfin, les proximités peuvent s'affaiblir jusqu'à se détruire : un conflit d'usage de l'espace géographique peut mettre fin à la proximité organisationnelle (Kirat et Torre 2008).

Parmi les effets sur les interactions entre les acteurs mis en évidence par chacune des dimensions de la proximité, quels sont ceux assimilables à des pratiques de contrôle ? La réponse à cette question pivot entre les proximités et l'environnement de contrôle est fondamentale dans notre travail de recherche. Au final, cette heuristique permet de décrire que les proximités, par leurs effets sur les interactions entre les acteurs, investissent l'environnement de contrôle avec une approche par les packages de contrôle, et aussi, de s'interroger sur l'articulation de cet environnement de contrôle avec les pratiques et les systèmes de pratiques du contrôle.

## 3. Méthodologie

L'objectif de notre papier est de mobiliser le cadre d'analyse de l'École de la Proximité afin de lire l'environnement de contrôle. Pour cela, nous menons une étude qualitative (Dumez 2016) de nature exploratoire au sein d'une université française multidisciplinaire rassemblant 34 000 étudiants<sup>3</sup>. Plus précisément, cette étude de cas (Yin 2017) est construite sur des entretiens semi-directifs qui investissent en profondeur l'environnement de contrôle de l'Université sous l'angle de la proximité entre les acteurs. Les sections suivantes décrivent l'échantillon retenu, le guide d'entretien et l'analyse de contenu du matériau empirique.

### 3.1. L'échantillon

Notre étude de cas réalisée dans une université française s'appuie sur 18 entretiens de type semi-directif (tableau 1). Tous conduits entre juillet 2018 et décembre 2018, les entretiens se sont déroulés en face-à-face dans une pièce fermée selon une durée comprise entre 35 et 89 minutes. Chaque interview a été enregistrée avec l'accord oral du répondant. Aucune clause de confidentialité n'a été signée entre les chercheurs et l'Université. Cependant, nous avons anonymisé l'identité des répondants avec une numérotation de I01 à I18 selon la chronologie des entretiens.

Les répondants appartiennent tous, avec un statut de fonctionnaire ou de contractuel de droit privé, soit à la population des enseignants chercheurs soit à celle des personnels administratifs. Chacun est affecté dans une composante de formation, un laboratoire de recherche ou aux Services Centraux de l'Université. Certains exercent des fonctions administratives (Finance, Scolarité, Formation Continue, Relations Internationales) en qualité de gestionnaire ou en tant que responsable de service. D'autres ont des fonctions d'enseignement et de recherche avec des responsabilités politiques dans leur propre structure d'affectation ou au sein de la gouvernance de l'Université. Ainsi, cet échantillon est à la fois varié et très complet quant aux différentes populations, affectations et fonctions existantes dans une Université ce qui nous permet de travailler nos résultats à partir d'un matériau de recherche très éclairant sur l'environnement de contrôle de l'Université étudiée.

---

<sup>3</sup> Source : remontée officielle du 15 janvier 2018 au Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation dite "remontée SISE" (Système d'Information sur le Suivi de l'Etudiant) de l'Université étudiée dont le périmètre retenu est le total des inscriptions administratives premières de l'année universitaire 2017-2018 ; effectif arrondi au millier.

**Tableau 1 : Echantillon**

Interviewés	Fonction	Affectation	Durée	Date
I01	Responsable administratif	Composante	55:22	04/07/2018
I02	Responsable du pôle finance	Composante	58:39	10/07/2018
I03	Assistant de direction	Composante	38:19	11/07/2018
I04	Responsable du pôle relations internationales	Composante	86:34	16/07/2018
I05	Responsable du pôle formation continue	Composante	80:15	17/07/2018
I06	Responsable du pôle scolarité	Composante	56:17	17/07/2018
I07	Gestionnaire du pôle finance	Composante	46:02	17/07/2018
I08	Directeur Général des Services	Services Centraux	35:42	19/10/2018
I09	Président d'Université	Gouvernance	40:22	22/10/2018
I10	Doyen / Directeur	Composante	55:53	25/10/2018
I11	Vice-Président d'Université	Gouvernance	43:01	26/10/2018
I12	Doyen / Directeur	Composante	77:49	02/11/2018
I13	Doyen / Directeur	Composante	68:23	02/11/2018
I14	Doyen / Directeur	Composante	88:38	08/11/2018
I15	Doyen / Directeur	Composante	66:57	16/11/2018
I16	Doyen / Directeur	Composante	52:27	07/12/2018
I17	Directeur	Laboratoire	67:11	13/12/2018
I18	Directeur	Laboratoire	44:12	13/12/2018

Source : auteurs

### 3.2. Le guide d'entretien

La stratégie globale de ces entretiens semi-directifs consiste à questionner les répondants sur les interactions de leur structure d'affectation avec les autres structures afin de mettre en évidence l'environnement de contrôle de l'Université. Plus précisément, chaque répondant décrit ses missions et ses objectifs ainsi que ses facilités ou difficultés potentielles à les atteindre. Les relations du répondant (et de sa structure d'affectation) avec les autres types de structure sont évoquées pour amener le répondant à discuter de la répartition des compétences entre les différentes structures de l'Université et du caractère contrôlant ou contrôlé de ces structures les unes par rapport aux autres. Tout au long des interviews, les dimensions de la proximité sont abordées en s'inspirant principalement des travaux de Geldes et al. (2015) ayant élaboré des items de mesure pour chacune des dimensions de la proximité proposée par Boschma (2005). Chaque interview a suivi ce guide (cf. annexe A) et les questions semi-directives ont été ajustées au fil du déroulé des entretiens selon les réponses des répondants.

### 3.3. L'analyse de contenu

« *Tout ce qui est dit ou écrit est susceptible d'être soumis à une analyse de contenu* » (Henry et Moscovici 1968, p. 36). Le matériau empirique recueilli est exclusivement importé du discours des

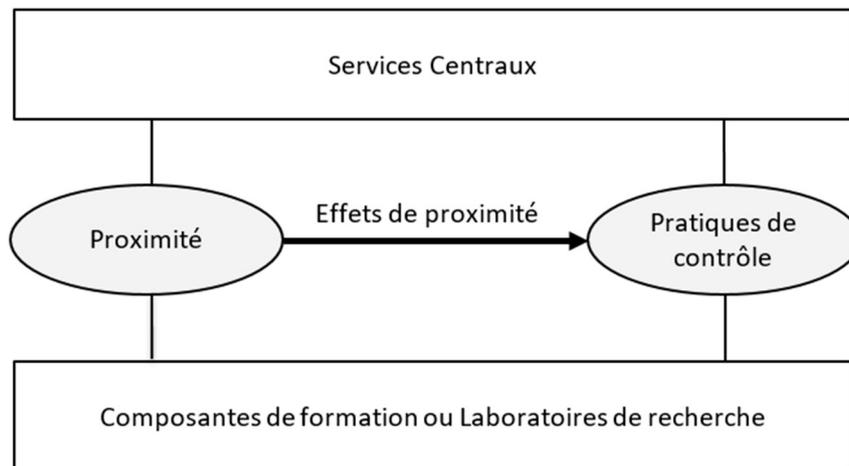
répondants extrait des 18 entretiens semi-directifs. Chaque entretien est intégralement retranscrit dans le logiciel Nvivo 12 Plus avec lequel une analyse thématique des données (Chaney 2010) est réalisée à partir de codes appelés aussi nœuds. Ce codage est un travail interprétatif au travers duquel nous donnons du sens aux données en identifiant et organisant les *verbatim*s sélectionnés en catégories et sous-catégories. La proximité et le contrôle représentent les deux catégories principales de notre codage. Les dimensions mises en évidence par Boschma (2005) sous-catégorisent la proximité. Avec une démarche inductive appliquée aux 18 entretiens, nous codons les effets de proximité sous chaque dimension de la proximité et les pratiques de contrôle sous la catégorie contrôle. Ainsi, le lien entre proximité et contrôle est fait lorsqu'un verbatim est codé à la fois dans un effet de proximité et dans une pratique de contrôle.

#### 4. Résultats

L'objectif de cet article ne réside pas dans l'illustration exhaustive des pratiques de contrôle dans l'Université étudiée, qui nécessiterait d'autres matériaux de recherche, mais, plutôt, dans la description des manières dont certaines pratiques de contrôle se connectent à leur environnement de contrôle par l'intermédiaire des proximités et de leurs effets (figure 1).

Dans un premier temps, nous montrons que la distance géographique entre les acteurs contraint significativement certaines pratiques de contrôle. Puis dans un second temps, nous analysons comment les proximités organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale, articulées ou non, permettent de connecter les pratiques de contrôle et leur environnement. Pour cela, notre matériau de recherche met en évidence des situations dans lesquelles les proximités géographique, organisationnel, institutionnel, cognitif et social partagées par les acteurs permettent d'appréhender leur environnement de contrôle.

**Figure 1 : la relation entre proximité et pratiques de contrôle au sein d'un package universitaire**



Source : auteurs

##### 4.1. La distance géographique comme une protection

Dans le cas étudié, les structures d'affectation des répondants observent un intervalle métrique moyen de 2200 mètres équivalent à un temps moyen de transport de 6 minutes en voiture, 9 minutes à vélo et 25 minutes de marche à pied<sup>4</sup>. Objectivement, toutes les Composantes de Formation (CF) ou Laboratoires de Recherche (LR) sont géographiquement proches des Services Centraux (SC).

<sup>4</sup> Source : espacement métrique et durée de déplacement calculés sur Google Maps à partir de la sélection du trajet le plus rapide entre deux géolocalisations bâtementaires.

Cette proximité géographique observée entre les CF-LR et les SC a pour effet de favoriser les possibilités de face-à-face entre des acteurs sans pour autant créer effectivement des situations de face-à-face entre les acteurs qui privilégient, dans l'ensemble, des moyens de communication à distance (messagerie électronique, téléphone, etc.). Selon les répondants, cela s'explique par le fait que le face-à-face peut être assimilé à une pratique de contrôle informel à laquelle certains acteurs cherchent à échapper. I01 confirme qu'il ne voit pas « une vraie plus-value » à rapprocher géographiquement sa CF des SC. De son point de vue, I03 craint de « se sentir beaucoup moins à l'aise » si sa CF et les SC étaient réunis dans un même lieu. Ainsi, le contrôle des possibilités de face-à-face exercé par I01 et I03 vise à les protéger du contrôle informel exercé par les acteurs des SC. Une proximité géographique trop importante pourrait réduire le sentiment d'autonomie organisationnelle des composantes via le contrôle informel exercé par la colocalisation et éventuellement modifier leurs prises d'initiative favorables à une adaptation des systèmes de contrôle aux contingences locales.

Sans liens organisationnels, sans adhésion aux institutions, sans partage de connaissances et sans relations sociales, les acteurs ne peuvent pas se coordonner autour d'objectifs communs et encore moins utiliser des pratiques de contrôle adaptées à cette coordination. C'est pourquoi la section suivante analyse comment les dimensions de la proximité non géographique, par leurs effets, génèrent des pratiques de contrôle constitutives d'un package.

## **4.2. Des proximités non géographiques, garant du contrôle à distance**

### **4.2.1. Une proximité organisationnelle intense du fait de liens fonctionnels très marqués**

Caractérisant le degré de décentralisation des compétences et des décisions portées par les CF-LR, deux types de liens entre les acteurs universitaires coexistent dans notre étude de cas. Le premier est le lien hiérarchique sous-jacent à l'autorité hiérarchique qui est détenue par un acteur ayant la responsabilité de nommer, d'évaluer ou encore de valider les congés d'un autre acteur. Le deuxième est le lien fonctionnel sous-jacent à l'autorité fonctionnelle qui est détenue par un acteur ayant la responsabilité de coordonner les missions et les tâches d'un autre acteur pour le bon fonctionnement de l'organisation. Par ailleurs, l'Université est une organisation pluridisciplinaire marquée par une grande différenciation de ses activités de formation et de recherche (Médecine, Management, Lettres, etc.). Alors que chaque CF-LR se singularise par une différenciation disciplinaire, les SC soutiennent une gestion standardisée des CF-LR basée sur l'uniformisation des pratiques administratives. Les CF-LR et les SC, noués à la fois par des liens économiques et par des liens hiérarchiques et fonctionnels, partagent ainsi une forte proximité organisationnelle. Dans notre étude de cas, les répondants ont tous un unique supérieur hiérarchique et parfois plusieurs responsables fonctionnels. Le guide d'entretien se focalisant sur les relations interorganisationnelles entre CF-LR et SC, les interviewés relatent principalement leurs liens fonctionnels avec d'autres acteurs.

Par exemple, I01 constate que, venue des SC, « *la procédure arrive toute cuite et il faut qu'on se contorsionne pour rentrer dans le cadre de la procédure parce que nos particularités n'ont pas été forcément prises en compte* ». Ce verbatim illustre la dépendance fonctionnelle de la structure d'affectation d'I01 aux Services Centraux. Cette dépendance fonctionnelle est un effet de forte proximité organisationnelle qui génère des pratiques de contrôle de la part de I01. Dans un premier temps, I01 identifie les éléments qualifiant la dépendance fonctionnelle de sa CF aux SC, puis dans un second temps, I01 mesure l'impact, ici négatif, de cet effet de proximité organisationnelle sur le fonctionnement quotidien de sa CF. Avec le même système de pratiques de contrôle, I01, I02, I03, I05, I06, I07, I13 observent de l'inefficacité liée à la proximité organisationnelle dans les actions menées par les acteurs; I10, I13, I14, I16 de la rigidité administrative des acteurs affectés aux SC ; I04, I05, I06, I15, I16, I17 du dialogue entre les acteurs.

I01 ajoute que « *quand la procédure ne répond plus à notre besoin de fonctionnement, on fait un pas de côté pour arriver à fonctionner quand même. Quand on n'a pas la réponse via la procédure officielle, il faut quand même se trouver une réponse et du coup on crée notre propre procédure de façon autonome. [...] On essaye d'être légitimiste. [...] Quand le cadre ne fonctionne pas, on s'adapte et on crée en toute autonomie notre cadre de fonctionnement* ». D'une manière générale, les répondants affectés dans une composante (I01, I03, I05, I07, I10, I15, I16) ou dans un laboratoire (I17, I18) soulignent que leur dépendance vis-à-vis des SC vaut surtout tant que les procédures sont adaptées. En cas de dysfonctionnements ou d'inaptitudes, cette proximité organisationnelle s'estompe au profit d'une autonomie organisationnelle. Cette dernière est présentée de manière très abrupte par l'interviewé I05, proche d'une situation de *lock-out* dans laquelle il décrit un niveau central inopérant qui rend autonome le niveau local « *n'ayant pas de besoins à leur égard* ». Ainsi, l'administration de chaque CF-LR cherche à faire varier sa distance organisationnelle avec les SC afin d'optimiser le niveau de performance locale.

En résumé, la proximité organisationnelle entraîne des effets de proximité tels que l'interdépendance fonctionnelle des CF-LR aux SC qui génèrent des pratiques de contrôle au sein d'un package de contrôle. Parmi celles-ci, notre étude de cas décrit des acteurs de CF ou de LR qui constatent, évaluent voire corrigent les impacts négatifs de la proximité organisationnelle sur le fonctionnement de leur CF-LR. Nous remarquons aussi que, à son tour, la pratique de contrôle qui consiste à corriger les dysfonctionnements des CF-LR peut avoir pour effet de faire varier la distance organisationnelle avec les SC par davantage d'autonomie fonctionnelle des CF-LR.

#### **4.2.2. Une faible proximité institutionnelle marquée par une identité propre en construction**

L'Université est un Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP) ayant la personnalité morale et juridique sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) qui définit la politique générale. Le cadre juridique de l'Université repose sur le Code de l'Éducation qui rassemble les dispositions législatives et réglementaires adoptées par décrets relatives à l'éducation. Tous les répondants, en tant qu'agents affectés à une CF-LR ou aux SC ou en tant que membres de la gouvernance, partagent ce même socle de lois, de règles et de directives politiques. En revanche, les répondants n'adhèrent pas tous aux mêmes valeurs et normes socioculturelles existantes, pouvant indiquer une distance institutionnelle. Cela s'explique en partie par le fait que l'Université actuelle résulte de la récente fusion en 2017 de deux établissements distincts.

Par exemple, directement liée à ce processus de fusion, un directeur de composante (I10) observe « une certaine obsession de l'égalité en faisant fonctionner ensemble des entités qui n'avaient pas les mêmes cultures administratives et de très loin ». Pour arriver à ce constat, I10 compare d'abord deux cultures administratives différentes ayant pour effet une instabilité de la coordination des acteurs, puis mesure des effets négatifs de cette distance institutionnelle sur les interactions des acteurs. En utilisant des pratiques de contrôle similaires, un directeur de laboratoire (I17) évalue négativement la légitimité des actions des SC en rappelant le sens a priori normal de leur relation avec son laboratoire : « ce n'est pas nous qui sommes à leur service. C'est eux qui sont à notre service. [...] C'est juste une question de culture ».

Ce package de pratiques de contrôle est enrichi par I05 dont un verbatim tend à corriger les effets négatifs du gap significatif observé entre sa CF et les SC quant aux valeurs du service public et plus précisément à l'adaptabilité de services rendus aux usagers : « Nous, on a une connexion quotidienne avec les usagers, avec les étudiants, avec les stagiaires de la formation continue que le service central n'a pas. [...] ça se ressent d'autant plus si la personne n'est pas passée du tout en composante ». Afin de s'imprégner de la culture des CF-LR et ainsi réduire la distance institutionnelle entre sa CF-LR et les SC, une expérience en CF-LR avant une prise de poste en SC semble être une action corrective bénéfique à l'efficacité de gestion interorganisationnelle.

Un vice-président de l'Université (I11) prône une « culture facultaire » qui, à partir « d'objectifs clairs », permet aux « UFR de s'organiser et de faire comme bon leur semble parce qu'après les gens ne sont pas des fantaisistes, les collègues sont responsables ». De son côté, un directeur de composante (I16) estime « très important de garder l'identité, donc le sentiment d'appartenance à une structure » et qualifie l'esprit de sa composante à celui d'un « campus nord-américain ». Pour ces deux répondants, une situation de proximité institutionnelle permet de stabiliser la coordination des acteurs jusqu'à, sur la durée, construire une équipe ou un clan.

En résumé, les institutions s'inscrivent comme des allants de soi, des prêts à penser et à faire qui pensent pour les acteurs (Talbot 2018). La proximité institutionnelle fluidifie les relations entre les acteurs et réduit les démarches de coordination.

#### **4.2.3. Une faible proximité cognitive source d'incompréhensions**

L'Université est une organisation dans laquelle interagissent des enseignants, des chercheurs et des personnels administratifs ayant des compétences communes ou singulières issues de connaissances, de savoir-faire et d'expériences professionnelles. Face à l'étendue des richesses cognitives des acteurs universitaires, l'essentiel de leurs interactions professionnelles est organisé en champ disciplinaire ou en domaines d'activités régis par un cadre institutionnel ce qui tend, a priori, vers une proximité cognitive de ces acteurs.

Dans notre étude, 30 *verbatim* mettent en évidence l'importance de la proximité cognitive dans les interactions entre les SC et les CF-LR. Les agents interviewés affectés aux CF-LR se sentent plutôt éloignés (I01, I02, I03, I05, I06, I07) des SC. I02 mentionne un turnover important des agents : « *quand les nouveaux agents arrivent, c'est forcément un peu plus difficile. [...] Il faut le temps de formation, et donc des fois, c'est un petit peu plus compliqué, c'est un peu plus long* ». Ce manque de compréhension mutuelle entre I02 et ses nouveaux interlocuteurs affectés aux SC est un effet de distance (faible proximité) qui impulse des pratiques de contrôle informelles de la part de I02. D'abord I02 évalue les connaissances des nouveaux acteurs affectés aux SC pour constater leur distance cognitive, puis, I02 mesure les impacts négatifs de cette distance cognitive sur leurs interactions. Ce turnover change les repères, et au final, retarde la réalisation des actions ce qui traduit une moindre efficacité pendant le temps que les nouveaux arrivants prennent la pleine mesure de leur poste de travail. Avec le même effet de distance cognitive qu'est l'incompréhension partielle ou totale des acteurs et l'usage des mêmes pratiques de contrôle, I01 observe des « *gaps d'approche métier ; pourquoi on fait ce métier-là ? Je perçois a priori des gens qui donnent l'impression de ne pas avoir la même approche du métier que moi je pourrais avoir* ». I07 évoque une non connaissance des spécificités des activités des CF-LR de la part des acteurs des SC rendant difficile la réalisation de travaux communs.

Par ailleurs, nos résultats mettent en évidence un autre effet de proximité cognitive qu'est la confiance qui intervient et grandit lorsque les acteurs mesurent une proximité cognitive de manière récurrente dans le temps. I01 discute de cet état mental en indiquant que « *si je sais que quand elle prend une décision, la personne a pris la bonne décision techniquement [...], juridiquement c'est irréprochable, alors oui je ferais confiance. Si elle me dit qu'il faut faire comme ça, effectivement, j'agis comme elle me le dit* ». Cette situation de forte proximité cognitive fluidifie les relations entre les acteurs et a donc des effets positifs sur les interactions entre les acteurs dont les expériences communes passées ont généré de la confiance. La confiance entre les acteurs construite avec le temps modifie l'environnement de contrôle en diminuant la récurrence de pratiques de contrôle basées sur l'évaluation des connaissances et des savoir-faire d'autrui.

En résumé, lorsque l'intensité de la proximité cognitive est insuffisante pour que les acteurs se comprennent, ces derniers sont confrontés à un obstacle pour interagir et développent des pratiques de contrôle basées sur l'évaluation des connaissances et savoir-faire d'autrui. A l'inverse, la confiance entre les acteurs, construite avec le temps, à partir d'une proximité cognitive, modifie l'environnement

de contrôle en diminuant la récurrence de ces pratiques de contrôle basées sur l'évaluation des connaissances et savoir-faire d'autrui.

#### **4.2.4. Une proximité sociale recherchée**

Notre matériau de recherche nous permet d'observer comment la proximité sociale, par ses effets sur la coordination des acteurs, modifie le contenu du package des pratiques de contrôle dont les acteurs font usage. D'une manière globale, les répondants affectés aux CF-LR se sentent plutôt éloignés socialement (I01, I02, I03, I04, I05) des agents des SC. Par exemple, I04 et I02 affirment respectivement « *ne pas avoir d'affinité particulière avec les gens du central* » et avoir avec eux des relations « *purement professionnelles* ». Sous l'angle du contrôle, la distance sociale conduit I05 à se protéger en utilisant le mail lorsque « *des situations entre guillemets potentiellement conflictuels viennent d'eux* ». I01 estime que « *quand il y a nécessité de trouver une convergence sur deux approches contradictoires liée à une problématique, c'est plus facile de discuter avec quelqu'un qu'on connaît bien ou qu'on apprécie par ailleurs. On sait que le terrain d'entente sera plus facile à trouver. Le compromis est plus facile à accepter quand on négocie avec quelqu'un qu'on apprécie* ». Ce verbatim décrit des choix interactionnels réalisés par I01 réfléchis selon l'impact de sa proximité sociale avec d'autres acteurs sur leur coordination. En ce sens, I01 ajoute que bien connaître les gens « *permet de gagner un peu de temps, permet d'identifier le bon interlocuteur pour avoir une réponse à une question précise* ». L'efficacité de gestion paraît ici être améliorée par un environnement où les acteurs sont socialement proches. Autrement dit, mesurer les déterminants de la proximité sociale permettrait de mieux choisir ses interlocuteurs afin, in fine, de gagner du temps pour réaliser un objectif. Cette hypothèse est appuyée par I12 qui constate que la proximité sociale implique davantage les acteurs « *prêts à donner un coup de main sans compter une demi-heure de plus* ». Aussi, la proximité sociale remet en cause le contenu du package des pratiques de contrôle lorsque I10 indique que certaines « *personnes font des choses qu'elles ne devraient pas faire pour nous rendre service parce qu'elles [...] nous aiment bien* ».

De manière pérenne, la proximité sociale crée un sentiment de confiance dont fait état I04, mais ce dernier « *ne connaissant pas vraiment les personnes du central, c'est une confiance qui est moins aboutie qu'avec les collègues qui sont proches géographiquement* ».

En résumé, précédemment décrite dans notre papier comme un effet de la proximité cognitive, la confiance est aussi un effet de la proximité sociale marquée par la nature des relations humaines construites dans le temps. Cet état mental allège le package de contrôles en diminuant l'usage de pratiques informelles de contrôle qui consistent, par exemple, dans le cadre de leur coordination, à protéger les acteurs en situation de faible proximité sociale (usage du mail par I05 pour se protéger d'un éventuel conflit avec d'autres acteurs).

## **5. Discussion : les relations entre pratiques et environnement de contrôle au prisme des proximités**

### **5.1. Une définition des packages de contrôle éclairée par l'École de la Proximité**

A ce stade de notre article de recherche, nous proposons de définir les packages de contrôle à l'Université comme une somme de pratiques de contrôle, interdépendantes ou non, formelles ou informelles, dont le contenu change selon l'intensité de la proximité (géographique, organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale) entre les acteurs. Cette définition "spatialise" l'environnement de contrôle et "dynamise" la relation entre pratique(s) et environnement de contrôle. Les packages de contrôle sont ainsi étudiés comme des environnements de contrôle dynamiques et spatialisés où se construisent des pratiques de contrôle, selon les cas, en proximité ou à distance. L'observation, par les résultats de notre étude, des effets de l'environnement de contrôle, issus des cinq dimensions de la

proximité, sur les pratiques de contrôle contribue à compléter la définition des packages de contrôle, notamment en identifiant leurs dimensions spatio-temporelles.

Malmi et Brown (2008) définissent les package de contrôle comme l'ensemble complet des pratiques de contrôle en place dans une organisation qui reflètent l'environnement de contrôle. Notre travail enrichit cette définition en montrant que la proximité (entre les acteurs) et ses effets rendent possible d'analyser et comprendre de quelles manières les pratiques de contrôle reflètent leur environnement. Ainsi, dans l'université étudiée, nos analyses du package de contrôle montre que la proximité géographique, par l'absence de face-à-face (point 4.1), et la proximité sociale, par le manque de liens sociaux entre les services centraux et les composantes (point 4.2.4), influencent assez peu les pratiques de contrôle. En revanche, la proximité cognitive, par le lien de confiance qu'elle crée (4.2.3) et la proximité organisationnelle, par l'omniprésence de liens fonctionnels (4.2.1) conditionnent fortement ces pratiques. Enfin, la proximité institutionnelle, parce qu'elle recense à la fois des règles juridiques incontournables mais aussi des normes et valeurs propres à chaque structure universitaire ou domaine fonctionnel, produit des effets ambivalents voire contradictoires sur les pratiques de contrôle (4.2.2).

Ainsi, en appréhendant le contrôle de gestion au sein d'un espace géographique et non géographique, l'approche par les proximités élargit notre compréhension des relations entre les pratiques de contrôle et leur environnement. Elle répond aux suggestions de nombreux auteurs en contrôle (Otley 1980, Grabner and Moers 2013, Bedford et Malmi 2015) qui incitent les chercheurs à orienter leurs travaux vers une compréhension plus fine de ces relations. Elle nous permet de recenser, au sein d'un package de contrôle, des effets de l'environnement de contrôle sur les pratiques de contrôle liés aux proximités géographique, organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale. Ces effets sont dynamiques dans le sens où ils ne s'opèrent pas de manière unilatérale mais de manière distincte selon la faible ou forte intensité des proximités. Il s'ensuit que les proximités ou les distances permettent de mieux contextualiser les pratiques de contrôle et appréhender l'environnement de contrôle en interactions permanentes et dynamiques avec elles. Ainsi, par exemple, les effets de la proximité géographique sur les pratiques de contrôle peuvent se réaliser à distance en ou en face-à-face. Ou encore, les effets de l'environnement de contrôle liés à la proximité cognitive porteront plus sur des éléments culturels, les normes ou les lois qui régissent l'organisation. Ce résultat présente une portée managériale forte car il identifie la nécessité de prendre en compte, dans le contrôle des universités publiques françaises, l'idiosyncrasie de l'environnement. En effet, ce contrôle s'est progressivement construit à partir des réformes successives (LOLF 2001, LRU 2007, LERS 2013) instaurant des modalités de contrôle, en apparence plus souples, mais nécessitant une conformité à des normes internationales de performance alors même que l'environnement de chaque université est de plus en plus singulier (Bollecker 2013, Mériade 2019).

## **5.2. Une lecture dynamique de l'environnement de contrôle par l'École de la Proximité**

La plupart des recherches fondées sur les contingences suppose une relation directe entre le contexte et les pratiques de contrôle de gestion (Dent 1990) en ignorant les acteurs du contrôle (contrôleurs et contrôlés) et les relations qu'ils nouent à la fois avec ces pratiques et l'environnement de contrôle. L'approche par les proximités permet de connecter pratiques, acteurs et environnement de contrôle.

Dans un premier temps, nous montrons que l'étude des proximités permet, par l'intermédiaire des acteurs, de définir quels effets l'environnement de contrôle peut produire sur les pratiques de contrôle. Ensuite, notre étude montre que ces effets se combinent et qu'ils permettent d'apporter une réponse globale à l'analyse des relations entre les variables contextuelles et les pratiques de contrôle. La mise en évidence du rôle des proximités dans les relations entre pratiques et environnement de contrôle constitue une première étape vers une représentation élargie des pratiques de contrôle dans le cadre d'un package. Ce résultat est particulièrement important dans le cas du management des

universités où les pratiques de contrôle de gestion sont décrites comme déformées (Bollecker 2013) ou fortement simplifiées (Mériade 2017) sous l'emprise du contexte de contrôle.

Peu de travaux ont jusqu'ici étudié les effets combinés de plusieurs de ces variables sur les pratiques de contrôle (Helsen et al. 2017). D'importants travaux (Friis et al. 2015, O'Grady et Akroyd 2016, Bedford et al. 2016) ont répondu à la question quels facteurs contextuels se combinent le plus communément avec les pratiques de contrôle. Dans ce travail, nous montrons que l'approche par la proximité permet de compléter cette analyse en répondant à la question comment les facteurs contextuels se relient aux pratiques de contrôle. Par la description des effets de l'environnement de contrôle, issus des cinq dimensions de la proximité, sur les pratiques de contrôle, l'École de Proximité autorise une lecture interactive et dynamique de ces relations. En effet, au-delà de leurs interactions, les effets de l'environnement de contrôle, issus des cinq dimensions de la proximité, sur les pratiques de contrôle ne sont pas isolés mais se combinent. Ainsi, dans le cas de l'université étudiée, la distance géographique entre les SC et les CF-LR développe la proximité cognitive pour le pôle finance ou la proximité institutionnelle pour le pôle Scolarité. Pour d'autres pôles (RI) c'est la distance géographique couplée à des distances cognitives ou sociales qui vont cohabiter de manière spécifique avec les pratiques de contrôle. Il ne s'agit que de quelques exemples non exhaustifs de combinaisons de proximités et de pratiques de contrôle révélées dans le cadre restreint de notre étude. Néanmoins, elles mettent en valeur l'intérêt d'approcher les relations entre pratiques et environnement de contrôle par les proximités car cette lecture ouvre la voie à une description plus précise des multiples combinaisons de proximités et/ou distances qui entrent en relation avec les pratiques de contrôle au sein d'un package.

### **5.3. Implications managériales**

Notre étude ne nous permet pas, faute d'une exhaustivité suffisante, de décrire de manière irréductible des liens de causalité entre les proximités et les pratiques de contrôle. En revanche, elle suggère aux managers publics la place que peut occuper dans les systèmes de contrôle, aux côtés d'outils de contrôle plus classiques parfois peu opérationnels (Bollecker 2013), les proximités géographiques et non géographiques mises en évidence par l'École de la Proximité. Les relations entre ces proximités et les pratiques de contrôle, dont nous avons illustré les modalités dans ce travail, participent ainsi au développement d'une réflexion approfondie sur les implications du contrôle de gestion public dans les organisations universitaires (Boitier et Rivière 2016) et publiques (Drevetton 2017).

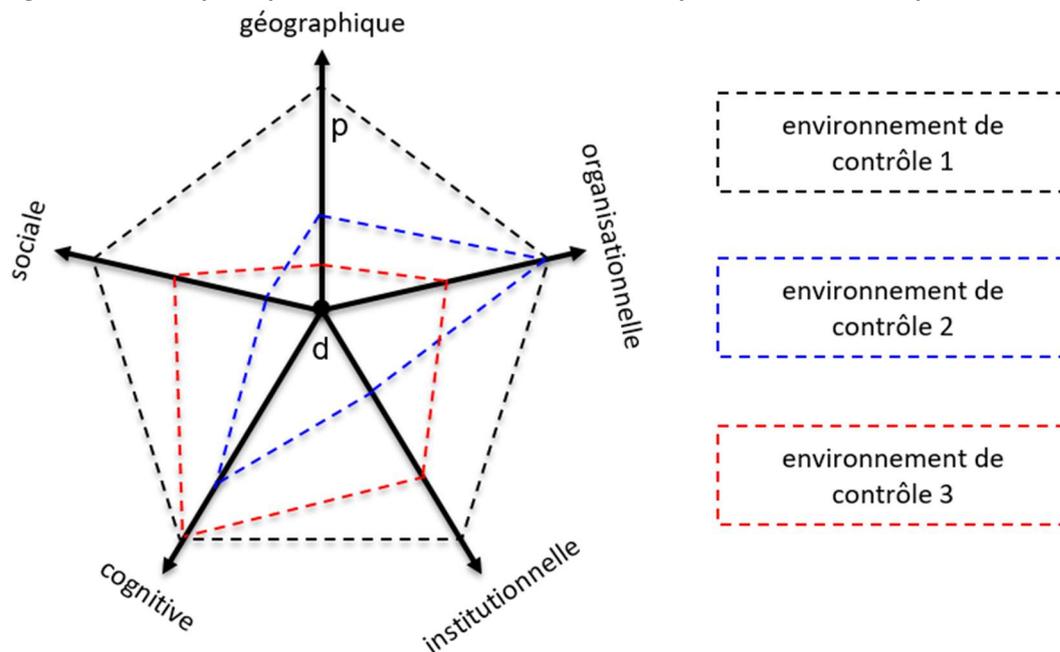
En termes d'implications managériales, cette étude, en démontrant que certaines pratiques de contrôle sont des effets singuliers ou combinés de proximité, donne à voir aux managers le rôle de l'environnement de contrôle dans la construction des pratiques de contrôle. De cette manière, les managers sont incités à envisager une plus grande adaptation des pratiques de contrôle à leur environnement (figure 2).

En effet, les résultats de cette étude montrent que les combinaisons de proximités permettent de décrire avec plus de précision différents environnements de contrôle. Aux côtés de l'environnement de contrôle combinant toutes les formes de proximité (environnement de contrôle 1, figure 2), d'autres environnements de contrôle peuvent être identifiés à partir des cinq formes de proximités (Boschma 2005, Talbot 2018).

Par exemple, dans le cas analysé ici, nous mettons en évidence deux environnements de contrôle distincts. Un premier environnement tel qu'il est perçu par les services centraux de l'Université avec une forte proximité organisationnelle et cognitive et des proximités sociale, institutionnelle et géographique modérée (environnement de contrôle 2). Un autre environnement de contrôle tel qu'il est perçu par les personnels des composantes, composé de fortes distances géographique et sociale associées à une forte proximité cognitive, tandis que les proximités organisationnelle et institutionnelle s'avèrent modérées (environnement de contrôle 3).

La description de ces environnements de contrôle n'est bien sûr pas exhaustive. Aussi, il conviendra d'analyser un à un les environnements de contrôle de chaque composante afin de mesurer leurs convergences et différences. Mais elle montre déjà les potentialités de l'analyse de l'environnement de contrôle par les proximités notamment dans les organisations publiques, où chaque établissement, chaque collectivité représente un environnement de contrôle singulier (Masingue et al. 2016).

**Figure 2 : Des pratiques de contrôle conditionnées par le continuum proximité-distance (p-d)**



Source : auteurs

## Conclusion

Notre étude s'inscrit dans les perspectives déjà ouvertes par plusieurs auteurs (Malmi et Brown 2008, Bedford et al 2016, Gerdin et al. 2019) incitant les chercheurs en contrôle à développer la connaissance micro-analytique des relations se nouant au sein de *package* de contrôle, entre environnement et pratiques de contrôle. Pour ce faire, nous déterminons en quoi l'application du cadre d'analyse de l'École des proximités peut nous permettre de mieux appréhender les manières dont les pratiques de contrôle se relient à leur environnement au sein d'un package de contrôle. Les contributions de notre travail sont doubles.

Premièrement, nous montrons qu'au sein d'un package de contrôle, l'intensité des différentes dimensions de proximité - géographique, organisationnelle, institutionnelle, cognitive, sociale – conditionne les pratiques de contrôle. Ceci nous permet de mettre en évidence l'existence de cinq effets (géographique, organisationnel, institutionnel, cognitif et social) de l'environnement sur les pratiques de contrôle.

Deuxièmement, nous constatons que les effets de l'environnement sur les pratiques de contrôle sont dynamisés par les acteurs du contrôle et leurs proximités. Nous avons observé que ces proximités ne sont pas statiques et produisent, à partir de leurs différentes intensités, des effets combinés sur les pratiques de contrôle. Sur le plan théorique, ce résultat autorise une description dynamique de l'environnement de contrôle car élargie à ses dimensions spatio-temporelles représentées par les effets de ces proximités sur les pratiques de contrôle. Sur le plan pratique, cette dynamisation de l'environnement de contrôle ouvre la voie à une description affinée de l'environnement de contrôle par l'identification de combinaisons de proximités. L'étude de cas abordée dans cet article nous permet de recenser plusieurs exemples d'environnement de contrôle analysés à partir des proximités

(figure 2) qui pourront inspirer et orienter de futurs travaux de recherche sur les liens entre environnement et pratiques de contrôle au sein d'un *package*.

Plusieurs limites subsistent dans notre papier. Sur le plan de la conceptualisation, nous développons très précisément la proximité et ses différentes dimensions (Boschma 2005) contrairement au package de contrôle pour lequel nous nous restreignons à justifier la mobilisation de ce concept sans recourir aux taxonomies de contrôle proposées dans plusieurs articles de référence en contrôle de gestion (Simons 1994, Malmi et Brown 2008, Bedford et Malmi 2015). Sur le plan empirique, notre matériau de recherche illustre certains effets de proximité assimilables à des pratiques de contrôle, sans parvenir à extraire des entretiens semi-directifs une cartographie exhaustive de ces dernières. Force est de constater que nous ouvrons bien la voie sur l'existence d'un lien *a priori* robuste entre proximité et pratiques de contrôle sans suffisamment démontrer cette robustesse empiriquement. Finalement, de futures recherches devront à la fois élever la dimension conceptuelle de ce rapprochement et multiplier les démonstrations empiriques.

### Références bibliographiques

- AGUILERA, A.; LETHIAIS, V.; RALLET, A. (2015). « Spatial Proximity and Intercompany Communication: Myths and Realities », *European Planning Studies*, 23, 4, p. 798–810.
- ANTHONY, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- BALLAND P. A. (2012). « Proximity and the evolution of collaboration networks: evidence from research and development projects within the global navigation satellite system (GNSS) industry », *Regional Studies*, 46, 6, p. 741-756.
- BALLAND, P.-A.; BOSCHMA, R.; FRENKEN, K. (2015). « Proximity and Innovation: From Statics to Dynamics », *Regional Studies*, 49, 6, p. 907-920.
- BEDFORD, D. S.; MALMI, T. (2015). « Configurations of control: An exploratory analysis », *Management Accounting Research*, 27, p. 2-26.
- BEDFORD, D. S.; MALMI, T.; SANDELIN, M. (2016). « Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems », *Accounting, Organizations and Society*, 51, p. 12-28.
- BELLET, M.; COLLETIS, G.; LUNG, Y. (1993). « Économie de proximités », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3, p. 357-608.
- BENOIT, B., & CHATELAIN-PONROY, S. (2019). « Le dialogue, élément central du contrôle capacitant. Le cas d'une organisation publique en réseau ». *Gestion et Management Public*, 7(1), 71-96.
- BOITIER, M., & RIVIÈRE, 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*, 22(3), 47-79.
- BOLLECKER, M. (2013). « Pourquoi le contrôle de gestion à l'université est-il un échec? ». *Politiques et management public*, 30(2), 221-239.
- BOLLECKER, M. (2016). « L'adoption de la comptabilité de gestion à l'université: la présence de clivages internes dans un contexte de demandes institutionnelles contradictoires ». *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 22(2), 109-138.
- BOSCHMA, R. (2005). « Proximity and innovation: a critical assessment », *Regional Studies*, 39, 1, p. 61-74.
- BOSCHMA, R., & FRENKEN, K. (2009). « Some notes on institutions in evolutionary economic geography », *Economic geography*, 85, 2, p. 151-158.

- BOUBA-OLGA, O.; CORIS, M.; CARRINCAZEUX, C. (2008). « Avant-propos ». *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3, p. 279-287.
- BOUBA-OLGA O.; GROSSETTI M. (2008). « Socio-économie de proximité », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, p. 311-328.
- CARIOU, C.; FERRU, M.; RALLET, A. (2018). « Perceptions des lieux et proximités subjectives : une analyse des dynamiques créatives franciliennes », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 5, p. 1121-1151.
- CARRINCAZEUX, C.; LUNG, Y.; VICENTE, J. (2008). « The scientific trajectory of the French school of proximity: interaction-and institution-based approaches to regional innovation systems », *European Planning Studies*, 16, 5, p. 617-628.
- CASSI, L.; PLUNKET, A. (2014). « Proximity, network formation and inventive performance: in search of the proximity paradox », *The Annals of Regional Science*, 53, 2, p. 395-422.
- CHANEY, D. (2010). « L'apport des cartes cognitives à l'analyse des représentations mentales », *Recherche et Applications en Marketing*, 25, 2, p. 93-115.
- CHATELAIN-PONROY S. et al. (2006). « Les pratiques des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en matière de pilotage et de contrôle de gestion ». *Revue Française de Comptabilité* 168, 43-46
- CHENHALL, R. H. (2003). « Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future », *Accounting, Organizations and Society*, 28, 2-3, p. 127-168.
- CHENHALL, R. H. (2006). « Theorizing contingencies in management control systems research ». *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 163-205.
- COOKE, P. (2001). « Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy ». *Industrial and Corporate Change*, 10, 4, p. 945-974.
- DEGENNE A.; FORSE M. (2004). « Les Réseaux sociaux », Armand Colin, Paris
- DEKKER H-C (2004). « Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements », *Accounting, Organizations and Society*, 29, 1, p. 27-49.
- DENT, J. F. (1990). « Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research », *Accounting, Organizations and Society*, 15, 1-2, p. 3-25.
- DREVETON, B., LANDE, E., & PORTAL, M. (2012). « Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université. Retour sur un acte manqué ». *Management Avenir*, (4), 126-144.
- DREVETON, B. (2017). « Les outils du contrôle de gestion: des vecteurs de valeurs pour l'organisation publique? ». *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 23(3), 9-28.
- DUMEZ, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.
- DUPUY, C.; TORRE, A. (2004). « Confiance et proximité », dans Pecqueur et Zimmermann. (Éd), *Economie de Proximités*, Hermès, Lavoisier, Paris.
- EDQUIST, C.; JOHNSON, B. (1997). « Institutions and organizations in systems of innovation », in EDQUIST, C. (Éd.), *System of Innovation, Technologies, Institutions and Organizations*, Pinter, London, p. 41-63.
- FERREIRA, A.; OTLEY, D. (2009). « The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis », *Management Accounting Research*, 20, 4, p. 263-282.

- FRIIS, I.; HANSEN, A.; VAMOSI, T. (2015). « On the effectiveness of incentive pay: Exploring complementarities and substitution between management control system elements in a manufacturing firm ». *European Accounting Review*, 24, 2, p. 241-276.
- GELDES, C.; FELZENSZTEIN, C.; TURKINA, E.; DURAND, A. (2015). « How does proximity affect interfirm marketing cooperation? A study of an agribusiness cluster », *Journal of Business Research*, 68, 2, p. 263-272.
- GERDIN, J.; JOHANSSON, T.; WENNBLOM, G. (2019). « The contingent nature of complementarity between results and value-based controls for managing company-level profitability: A situational strength perspective », *Accounting, Organizations and Society*, 79, 101058.
- GOMEZ, P.Y.; ROUSSEAU A.; VANDANGEON-DERUMEZ I. (2011). « Distance et proximité : esquisse d'une problématique pour les organisations », *Revue française de gestion*, 4, 213, p. 13-24.
- GRABNER, I.; MOERS, F. (2013). « Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues ». *Accounting, Organizations and Society*, 38, 6-7, p. 407-419.
- GRANOVETTER, M. (1985). « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91, 3, p. 481-510.
- GROSSETTI, M. (2008). « Proximities and embedding effects », *European Planning Studies*, 16, 5, p. 629-642.
- GUILHOT, B. (2000). Le contrôle de gestion dans l'université française. *Politiques et Management Public*, 18(3), 99-120.
- HAMOUDA, I.; TALBOT, D., (2018). « Contenu et effets de proximité institutionnelle : un cas d'enfermement dans l'industrie aéronautique », *Management & Avenir*, 3, 101, p. 105-129.
- HAUTALA J., (2011). « Cognitive proximity in international research groups », *Journal of Knowledge Management*, 15, 4, p. 601 -624.
- HELSEN, Z.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; ORENS, R.; DEKKER, J. (2017). « Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future », *Journal of Economic Surveys*, 31, 2, p. 410-435.
- HENRY, P.; MOSCOVICI, S. (1968). « Problèmes de l'analyse de contenu », *Langages*, 11, p. 36-60.
- KIRAT, T.; LUNG, Y. (1999). « Innovation and proximity: territories as loci of collective learning processes », *European urban and regional studies*, 6, 1, p. 27-38.
- KIRAT, T.; TORRE, A. (2008). *Territoires de conflits, Analyses des mutations de l'occupation de l'espace*, L'Harmattan, Paris.
- KIRSCH L. (2004). « Deploying Common Systems Globally: The Dynamics of Control », *Information Systems Research*, 15, 4, p. 374-395.
- LANGFIELD-SMITH, K.; SMITH, D. (2003) « Management control systems and trust in outsourcing relationships », *Management Accounting Research*, 14, 3, p. 281-307.
- LAURIOL, J.; PERRET, V.; TANNERY, F. (2008). « Stratégies, espaces et territoires », *Revue Française de Gestion*, 4, p. 91-103.
- LAZEGA E.(1994). « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, 35, 2, 293-320.
- LOILIER, T. (2010). « Innovation et territoire. Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue Française de Gestion*, 36, 200, p. 15-35.
- MALMI, T.; BROWN, D. A. (2008). « Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions », *Management Accounting Research*, 19, 4, p. 287-300.

- MASINGUE, A., PHILIPPART, A., & LORAIN, J. (2016). La place de la Fonction Contrôle de Gestion au sein de l'organisation des Conseils Départementaux: une question controversée. *Gestion et management public*, 5(4), 39-58.
- MCALLISTER, D.-J. (1995). « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, 38, 1, p. 24–59.
- MÉRIADE, L. (2017). L'instrumentation des tensions de gouvernance publique (TGP): L'exemple des simplifications des indicateurs dans le système universitaire français. *Management International*, 21(4), 12-27.
- MÉRIADE, L. (2019). *L'instrumentation du contrôle de gestion dans les organisations publiques: entre complexification, simplification, hybridation et autres formes d'assimilation*, Habilitation à Diriger des recherches, Université de Montpellier, Novembre.
- MÉRIADE, L., & MAINETTI, N. (2013). « La réflexivité des acteurs face à la complexité des organisations publiques: un levier interactif de contrôle de la performance universitaire? ». *Gestion et Management Public*, 1(1), 3-23.
- MÉRIADE, L.; ROCHETTE, C.; TALBOT, D. (2018). « La confiance interpersonnelle en milieu hospitalier: une proposition de lecture par la Proximité », *Gestion et Management Public*, 7, 3, p. 31-52.
- NOOTEBOOM B.; VAN HAVERBEKE W.P.M.; DUIJSTERS G.M.; GILSING V.A.; V.D. OORD A.; (2007). « Optimal cognitive distance and absorptive capacity », *Research Policy*, 36, 7, p. 1016-1034.
- O'GRADY, W.; AKROYD, C. (2016). « The MCS package in a non-budgeting organisation: a case study of Mainfreight », *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13, 1, p. 2-30.
- ORY, J. F. (2018). « Piloter le développement durable dans l'université: une expérience de construction d'un tableau de bord de la RSU ». *Gestion et Management Public*, 7(4), 31-54.
- OTLEY, D. (1980). « The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis », *Accounting, Organizations and Society*, 5, 4, p. 413-428.
- OTLEY, D. (1999). « Performance management: a framework for management control systems research », *Management Accounting Research*, 10, 4, p. 363-382.
- OTLEY, D. (2016). « The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014 », *Management Accounting Research*, 31, p. 45-62.
- OUCHI, W. G. (1979). « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms ». *Management Science*, 25, 9, p. 833-848.
- PECQUEUR, B.; ZIMMERMANN, J. B. (2004). *Economie de proximités*, Editions Lavoisier, Paris.
- POLANYI, K., (1944). *The great transformation*, Beacon, Boston.
- PONDS, R.; VAN OORT, F.; FRENKEN, K. (2007). « The geographical and institutional proximity of research collaboration », *Papers in Regional Science*, 86,3, p. 423-443.
- RALLET, A.; TORRE, A. (2004). « Proximité et localisation ». *Économie Rurale*, 280, 1, p. 25-41.
- RING, P.; VAN DE VEN, A. (1992). « Structuring Cooperative Relationships between Organizations ». *Strategic Management Journal*, 13, 7, p. 483-498.
- RYCHEN F.; ZIMMERMANN J-B (2008). « Clusters in the Global Knowledge-based Economy: Knowledge Gatekeepers and Temporary Proximity ». *Regional Studies*, 42, 6, p. 767-776.
- SIMONS, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- TALBOT, D. (2008). « Les institutions créatrices de proximités », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3, p. 289-310.

- TALBOT D. (2013). « Clustérisation et délocalisation : les proximités construites par Thales Avionics », *Revue Française de Gestion*, 39, 234, p. 15-26.
- TALBOT, D. (2018). « Proximités et contrôles », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 5, p. 1099-1119.
- TALBOT D.; CHARREIRE PETIT S.; POKROVSKY A. (2020). « La proximité comme perception de la distance. Le cas de la télémédecine », *Revue Française de Gestion*, 46, 289, p. 51-74.
- TORRE A. (2014). « Relations de proximité et comportements d'innovation des entreprises des clusters », *Revue française de gestion*, 242, 5, p. 49-80.
- TORRE, A.; GILLY, J. P. (2000). « On the analytical dimension of proximity dynamics ». *Regional Studies*, 34, 2, p. 169-180.
- TORRE, A.; RALLET, A. (2005). « Proximity and localization », *Regional Studies*, 39, 1, p. 47- 60.
- TORRE, A.; TALBOT, D. (2018). « Proximités: retour sur 25 années d'analyse », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 5, p. 917-936.
- WILSON, J. M.; O'LEARY, M. B.; METIU, A.; JETT, Q. R. (2008). « Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close », *Organization Studies*, 29, 7, p. 979-1002.
- YIN, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*, Sage publications.
- ZAHRA S.-A.; GEORGE G. (2002). « Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension », *Academy of Management Review*, 27, 2, p. 185-203.

## **Annexe A : guide d'entretien**

### **1. Introduction – Contexte et présentations respectives**

- 1.1. Présentation de l'étude et de son contexte. Anonymat de l'entretien, enregistré et retranscrit pour les besoins de l'analyse.
- 1.2. La situation du répondant : formation, parcours professionnel, depuis quand êtes-vous dans cette structure d'affectation ? Avez-vous déjà occupé un poste dans une autre structure d'affectation ?
- 1.3. Quel est votre poste actuellement occupé ? Êtes-vous responsables d'agents ? Si oui, de combien ?
- 1.4. Quelles sont vos missions sur votre poste actuel ? Sont-elles cohérentes avec la politique d'établissement ?
- 1.5. Quelle est votre adresse administrative ? Où habitez-vous ? Diriez-vous que votre résidence principale est plutôt proche ou plutôt éloignée de votre lieu de travail ?
- 1.6. Participez-vous aux activités culturelles et sportives de l'université ? Si oui, à quelle fréquence ?

### **2. Fonctions ou activités supports (dé)centralisées et performance**

- 2.1. Pour vous, quelle est la principale mission de votre structure d'affectation ?
- 2.2. Quelles sont les fonctions ou activités supports (dé)centralisées dans votre structure d'affectation ? Quelles sont leurs objectifs ? D'après vous, sont-ils atteints ?
- 2.3. Chaque fonction ou activité support énoncée est-elle organisée et hiérarchisée ?
- 2.4. Jugez-vous efficace l'organisation administrative de votre structure d'affectation ? Pourquoi ? Est-elle adaptée aux besoins de votre structure d'affectation ?
- 2.5. D'après vous, quelles fonctions ou activités supports devraient être (dé)centralisées dans votre structure d'affectation afin d'être davantage performant ?

### **3. Proximité des structures de l'université**

#### **3.1. Proximité organisationnelle**

- 3.1.1. Malgré leur différence de disciplines, les structures de l'Université ont-elles, d'après vous, un fonctionnement identique ? Quelles sont les particularités de votre structure d'affectation ? De votre point de vue, les autres structures d'affectation s'adaptent-elles suffisamment aux particularités de votre structure d'affectation ?
- 3.1.2. Des réunions fonctionnelles entre les composantes de formation et les Services Centraux ont-elles lieu ? Si oui, les jugez-vous utiles ? Sur quels points ?
- 3.1.3. Existe-il des procédures dans toutes les fonctions ou activités supports impliquant les composantes et les services centraux ? Sont-elles optimales ? Les remettez-vous en cause ? Si oui lesquelles ?
- 3.1.4. Diriez-vous que votre structure d'affectation est plutôt autonome ou bien plutôt dépendante des autres structures d'affectation ?
- 3.1.5. Pensez-vous que les autres structures d'affectation cherchent à contrôler votre structure d'affectation ?
- 3.1.6. Pour vous, afin d'atteindre ses objectifs, les services (dé)centralisés dans votre structure d'affectation doivent-ils être plutôt autonomes ou plutôt indépendants des autres structures d'affectation ?

### **3.2. Proximité institutionnelle**

3.2.1. Accordez-vous de la légitimité aux porteurs de la politique d'établissement ? La stratégie est-elle cohérente avec les actes ?

3.2.2. Vous sentez-vous plus proche de votre doyen ou de votre DGS ?

3.2.3. Composante de formation et les Services Centraux partagent-ils la même culture, les mêmes objectifs ? Qu'est-ce qui diffère ?

3.2.4. Ces divergences génèrent-elles des conflits ? Comment trouvez-vous des solutions ou des compromis ? Participez-vous à la construction de ces compromis ? Vous sont-ils imposés ? Ces compromis vous paraissent-ils stables ?

3.2.5. Pour vous, la distance culturelle entre votre composante et les services centraux est-elle une raison suffisante pour centraliser ou décentraliser certaines fonctions/activités supports ?

### **3.3. Proximité sociale**

3.3.1. Si vous deviez définir le contexte de travail entre les services centraux et votre composante, vous diriez qu'il est plutôt apaisé, conflictuel, défiant, explosif ?

3.3.2. Côté-toyez-vous les personnels des services centraux régulièrement et comment qualifieriez-vous les liens que vous avez avec eux (affectifs, professionnels, institutionnels...) ? Ces liens sont-ils utiles dans votre travail ?

3.3.3. Entretenez-vous de meilleures relations sociales avec certains agents des services centraux plutôt qu'avec d'autres ? Le facteur confiance est-il impacté ? Si oui, cela vous permet-il de travailler mieux ?

3.3.4. Pour vous, ne pas faire confiance remet-il en cause la centralisation ou la décentralisation d'une fonction ou d'une activité support ?

### **3.4. Proximité cognitive**

3.4.1. Quelles sont vos compétences professionnelles ? Sont-elles proches de celles de ceux qui travaillent avec vous ? Sont-elles complémentaires ? Comprenez-vous le langage de vos interlocuteurs habituels ?

3.4.2. Constatez-vous un manque de connaissances ou de compétences dans votre composante et/ou aux Services Centraux dans certaines fonctions ou activités supports ? Si oui lesquelles ?

3.4.3. A l'inverse, observez-vous dans votre composante et/ou aux services centraux des services brillants par leur niveau de compétence ou de connaissance. Si oui lesquels ?

3.4.4. Des réunions de travail entre votre composante et les services centraux ont-elles lieu ? Si oui, pour quelles activités ? De nouvelles idées y émergent-elles ?

3.4.5. Pour vous, une situation d'incompétence ou une défaillance par manque de connaissances est-elle plus préjudiciable si la fonction ou l'activité support est centralisée aux Services Centraux ou bien décentralisée dans votre composante ? Pourquoi ?

### **3.5. Proximité géographique**

3.5.1. Considérez-vous les services centraux proches ou éloignés géographiquement de votre composante ?

3.5.2. Pour communiquer avec les services centraux, privilégiez-vous le face-à-face, le mail ou le téléphone ? Pourquoi ?

3.5.3. D'après vous, la distance géographique entre votre composante et les Services Centraux impacte-t-elle la coordination des fonctions supports ? Si oui, favorablement ou défavorablement ? Pourquoi ?

#### **4. Conclusion**

4.1. Pour vous, quels sont les facteurs clés de succès dans la décision de centraliser ou de décentraliser une fonction ou une activité support ?

- la confiance ?
- la proximité géographique ?
- le partage des valeurs, de la même culture ?
- la compétence ou le niveau de connaissances ?
- la dépendance ou l'autonomie ?

4.2. Comment voyez-vous l'évolution de votre structure d'affectation à court, moyen et long terme ?