

# **EVOLUTION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION**

Elaboration d'une méthodologie générale  
d'évaluation et de contrôle

La fonction contrôle de gestion a trop souvent souffert d'une vision étroite de la gestion.

La réduction comptable et quantitative ne permettrait pas d'embrasser pleinement la réalité de l'entreprise et donc d'être un moyen véritable de pilotage des entreprises et des projets.

Émerge de plus en plus un souci d'étendre l'appréhension du réel dans l'entreprise (ou son environnement) que ce soit avec l'importance du qualitatif rappelée par les questions de qualité, que ce soit par l'introduction des questions de valeurs avec les problèmes de finalité, d'éthique, de citoyenneté, etc...

Or, si les tentatives sont nombreuses (cf. "La comptabilité à base d'activité", Pierre Mévellec ou "L'appel d'offres du commissariat au plan" à propos de l'immatériel) la radicalité du problème épistémologique n'est guère assumée.

Si on ne prend pas conscience du processus réductionniste qui a longtemps sévi, et structure encore profondément la réflexion dans l'entreprise alors la problématique épistémologique n'étant pas posée, c'est à une errance que l'on peut s'attendre.

Dans les deux documents cités en référence, la trace d'une "idéologie de remplacement" à connotation systémique s'affiche comme une nouvelle évidence. Cette évidence appelle plus une reddition qu'un examen de la problématique.

On s'aperçoit que la logique matérialiste prédominante dans le modèle industriel précédemment centré sur la production ne fait que glisser par l'introduction d'une bonne dose d'idéalisme structuraliste modélisateur.

L'immatériel risque d'être assimilé à l'idéal, ce qui fera le bonheur des

cognitivistes et autres systémiciens.

Or, ce qui échappe à ces semi ou ces fausses ouvertures, c'est l'humain ; que les entreprises sont de nature humaine, que leurs finalités, leurs politiques, leurs stratégies et même leurs économies sont des actes humains, d'expérience humaine.

Le réel des entreprises, le réel de leurs activités, leurs projets, leurs rapports à l'environnement et donc ce que toute évaluation doit tenter de saisir, se manifeste selon toutes les dimensions de l'expérience humaine.

Qui peut nier la dimension subjective de la réalité, des appréciations, des décisions, des stratégies, des évaluations ? L'incapacité d'en prendre la mesure matériellement, quantitativement, a conduit à éliminer cette dimension, à faire comme si cela n'existait pas ou était un phénomène parasite à éliminer.

Le problème de fond est bien radicalement épistémologique. Comment appréhender le réel dans la plénitude de ses dimensions.

La réponse, pour valoir dans l'entreprise, doit valoir pour le monde qui l'entoure ; C'est donc une problématique générale.

Il s'agit donc de mettre en évidence quelles sont les dimensions du réel, notamment des entreprises, pour ensuite découvrir la façon de les appréhender. On pourra alors en déduire simultanément les conditions de la maîtrise du réel pour les dirigeants et les méthodes d'évaluation et de contrôle pour une fonction contrôle de gestion renouvelée.

A cela, il n'existe aujourd'hui que deux réponses, d'ailleurs antinomiques.

Celle du systémisme qui élimine la centralité de l'homme et de la nature humaine dans les phénomènes considérés,

Celle du cohérencialisme qui recentre la réalité des affaires humaines sur la nature de l'homme et renvoie à l'homme le Sens et la responsabilité de ses actes de maîtrise et de contrôle.

La théorie des Cohérences Humaines apporte une réponse théorique radicale au problème épistémologique et dispose des moyens praxéologiques d'engagement pratique.

Il existe d'ores et déjà une vision de l'entreprise intégrant la plénitude des dimensions de sa réalité et de son environnement ainsi que les conditions de sa maîtrise.

Il existe aussi une méthodologie générale d'évaluation et de contrôle fondée sur les conceptions et les techniques issues de la théorie des cohérences Humaines.

Il s'agirait, dans le cadre d'un projet sur le contrôle de gestion, d'actualiser cela pour le rendre opérationnel pour permettre un repositionnement de la fonction.

## **LA METHODE**

La méthode opportune pour un groupe de travail ayant cette ambition est la suivante :

### **1) Analyse de cohérences du contrôle de gestion**

Utilisant une carte générale dite "épistémologique", ce sont les différentes conceptions de la fonction, en cohérence à chaque fois avec une vision de l'entreprise, qui seront éclairées.

Une typologie en résultant il sera possible d'y repérer le meilleur Sens possible.

S'agissant pour une part d'une appropriation, le travail comportera trois temps :

Transmission suffisante de l'outil

Application au contrôle de gestion

Formulations des résultats dans le(s) langage(s) appropriés :

a) typologie des conceptions

b) caractères spécifiques de la position prise dans le meilleur Sens

### **2) Cadre épistémologique d'appréhension de l'entreprise et ses réalités**

Utilisant les ressources de la théorie des Cohérences Humaines, il s'agit de poser les termes des différentes dimensions de l'entreprise et des réalités susceptibles de faire l'objet d'une action d'évaluation et de contrôle.

Il s'agit aussi d'un travail d'appropriation à mener en trois temps :

Transmission suffisante de l'outil "cohérenciel"

Structuration conceptuelle des dimensions nouvelles à intégrer

Formulation de la problématique épistémologique du contrôle de gestion.

### **3) Cadre praxéologique d'approche de l'évaluation et du contrôle dans l'entreprise.**

Il s'agira, là aussi, de prendre acte des principaux outils et techniques existants et de leurs conditions d'application pour ensuite appréhender la méthodologie générale d'évaluation et de contrôle et l'actualiser dans le cadre du contrôle de gestion:

Transmission suffisante des bases techniques

Transmission et appropriation suffisante de la méthodologie générale

Traductions générales pour le contrôle de gestion.

#### **4) Elaboration des moyens nouveaux de contrôle de gestion**

Il s'agit d'inscrire les grandes bases préalablement établies dans les réalités socio-professionnelles du contrôle de gestion.

Il faudra d'une part élaborer les présentations pédagogiques des nouveaux concepts et d'autre part établir des instruments portables et accessibles avec le souci de la transmission pédagogique.

Elaboration de présentations des nouvelles applications du contrôle de gestion (politiques, projets, stratégies, internes et externes).

Construction des instruments appropriés et leur mode d'accès.

Elaboration d'une stratégie de transmission dans les milieux professionnels concernés.

La démarche intégrera et croisera les deux sources :

La théorie des Cohérences et ses applications à l'entreprise comme fondements épistémologiques et praxéologiques.

La connaissance approfondie de la fonction et des problématiques et pratiques du contrôle de gestion.

La participation à ce projet se justifie principalement par l'une ou l'autre de ces compétences représentées d'une part par Roger NIFLE et d'autre part par Dominique BESSIRE. Elle peut aussi trouver une légitimité dans l'administration du projet et dans la propagation de ses résultats.

Une association CNRS-Institut Cohérences est à prévoir dans tous les cas.

Par contre l'ambition, l'architecture et le cadre argumentaire du projet peuvent être différents selon :

Qu'il s'inscrit dans l'appel d'offre du commissariat au plan

Qu'il s'inscrit dans une initiative commune en rapport avec les activités de l'Institut Cohérences,

- soit comme une recherche appliquée avec le souci d'une production de référence,

- soit comme un travail de prospective avec le souci d'éclairer une perspective dans un contexte en mutation,

- soit comme un partenariat institutionnel autour

d'applications systématiques (travaux d'intérêt général).

**Roger NIFLE JUILLET 1995**

**Pour toute information, ou conseil, intervention, formation, prendre contact avec :**

**L'INSTITUT COHERENCES**

**Chemin de Pinton**

**26780 ALLAN**

**TEL : 04 75 91 81 75**

**EMAIL : [rnifle@coherences.com](mailto:rnifle@coherences.com)**

**(Précisez le domaine ou le texte qui vous intéresse)**

---

[Panneau d'information](#) - [Accueil du site](#)