

Extrait du Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

<http://www.journal.coherences.com/article160.html>

# **Fonction contrôle de gestion**

- 5 Anthropologie appliquée - Entreprises humaines - Evaluation et gestion -

Date de mise en ligne : vendredi 30 juillet 2004

Date de parution : juillet 1995

---

**Copyright © Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique - Tous**

**droits réservés**

---

### Conditions d'élaboration et de transmission d'une méthode.

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 viable 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 Mavellec

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 servi, et structure encore profondément

la réflexion dans l'entreprise alors la problématique

Épistémologique n'est 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 systématique 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 précède de ce fait le centrage

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 de l'Humanisme Méthodologique 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 pragmatiques 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'agira, 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 conceptuelle 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) caractéristiques spécifiques de la position prise

dans le

meilleur Sens

### **2) Cadre épistémologique**

**d'appréhension de l'entreprise et ses réalités**

FACE="Arial">

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 "cohérentiel"

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.**

FACE="Arial">

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 établie

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 praxiologiques.

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.

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'intégration

général).

De là est né le Collectif de Recherche sur l'Immatriel (CRI) et les travaux présentés sur le site (textes ci-contre)