

**Philippe
Lorino**

**Professor,
Department
Accounting and
Management
Control**



Contact

✉ **Mail:**
lorino@essec.fr
✉ Avenue Bernard
Hirsch.
BP 50105
95021 Cergy Pontoise
cedex
FRANCE

Education

Habilitation à diriger des recherches.
Docteur ès Sciences de Gestion, Université Paris XII.
Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
Ingénieur diplômé de l'Ecole Polytechnique de Paris.

Research Areas

Areas

Management (cost and performance) control, organizational learning, competence based management, theory of instrumented activity, pragmatism.

Sectors

Automobile, aeronautics, electronics

Publications

✉ Academic Publications

Books

Contrôle de Gestion et Pilotage de l'entreprise. (with R. Demeestère, N. Mottis). 4th edition. Paris (France) : Dunod, 2009

Réconcilier la stratégie et l'opérationnel : l'approche "processus-compétance". (with R. Demeestère, V. Genestet). Lyon (France) : Anact, 2006

Entre connaissance et organisation : l'activité collective. Colloque de Cerisy. (with R. Teulier). Paris (France) : La Découverte, 2005

Méthodes et pratiques de la performance. 3rd edition. Paris (France) : Editions d'Organisation, 2003

Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise. (with R. Demeestere, N. Mottis). 2d edition. Paris (France) : Dunod, 2002

Méthodes et pratiques de la performance. 2d edition. Paris (France) : Editions d'Organisation, 2000

Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise. Huit récits, du compact-disc au pain biologique. Paris (France) : L'HARMATTAN, 2000

Contrôle de gestion et pilotage. (with R. Demeestere, N. Mottis). Paris (France) : Nathan, 1997

Cohérence, pertinence et évaluation. (with P. Cohendet, J. Jacot, C. Lerch). Paris (France) : Economica, 1996

Comptes et récits de la performance - Essai sur le pilotage de l'entreprise. Paris (France) : Les Editions d'Organisation, 1995

Le contrôle de gestion stratégique - La gestion par les activités. Paris

(France) : Dunod Entreprise, 1991

L'économiste et le manager : éléments de microéconomie pour une nouvelle gestion. Paris (France) : Editions La Découverte, 1989

Articles

"Communauté d'enquête et création de connaissances dans l'organisation: le modèle de processus en gestion" (P. Lorino), *ANNALES DES TELECOMMUNICATIONS*, Sep 2008, Vol. 62, Issue 7-8, p. 753-771

"Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique" (P. Lorino), *Finance Contrôle Stratégie*, Jun 2008, Vol. 11, Issue HORS SERIE, p. 149-175

"L'intuition peircienne de la médiation aux sources du pragmatisme, ou : il faut ruser avec le monde..." (P. Lorino), *Libellio*, Nov 2007, Vol. 3, Issue 4, p. 34-41

"Tertiarisation des filières et reconstruction du sens à travers des récits collectifs" (P. Lorino, J. Nefussi), *Revue Française de Gestion*, Jan 2007, Vol. 33, Issue 170, p. 75-92

"Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective" (P. Lorino), *Revue Française de Gestion*, Nov 2005, Vol. 31, Issue 159

"Penser la gestion des compétences" (R. Demeestere, V. Genestet), *Expansion Management Review (L')*, Sep 2003, Issue 110

"Processus et performance dans le secteur public" (R. Demeestere), *Expansion Management Review (L')*, Jun 2003, Issue 109

"La gestion de la connaissance dans l'entreprise et le rôle instrumental des systèmes d'information et de gestion" (P. Lorino), *signaux*, Sep 2001, Issue 96

"A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public" (P. Lorino), *Politiques et Management Public*, Jun 1999, Vol. 17, Issue 2

"Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion" (J. Peyrolle), *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, May 1999, Issue 31-32-33

"Les notions d'activité et de valeur en économie et gestion" (P. Lorino), *Performances Humaines & Techniques*, Apr 1999, Issue Hors Série

"La gestion des processus : l'état de la pratique dans de grandes entreprises" (R. Demeestere, N. Mottis), *Echanges*, Mar 1999, Issue 153

"Organisation et innovation : l'organisation à la française" (P. Lorino), *Réalités Industrielles (série des Annales des Mines)*, Nov 1998

"De la stratégie aux processus stratégiques" (C. Tarondeau J), *Revue Française de Gestion*, Jan 1998, Issue 117

"Leistungssteuerungssysteme in Frankreich - Entwicklung und Wandel" (P. Lorino), *Controlling*, Jan 1997, Issue 1

"Le déploiement de la valeur par les processus" (P. Lorino), *Revue Française de Gestion*, Jun 1995, Issue 104

"Le décloisonnement, enjeu économique et social de la productivité" (P. Lorino), *Annales des Mines*, Apr 1988

Book Chapters

Les échos de la pensée de Jacques Girin dans la recherche sur l'activité collective en gestion. In: *langage et organisations Sur les traces de Jacques Girin.* Palaiseau (France) : les éditions de l'école polytechnique, les éditions de l'école polytechnique. 2010, p. 59-79

A PRAGMATIC AND INTERPRETIVE APPROACH TO COMPETENCE-BASED MANAGEMENT : THE CASE OF A TELECOMMUNICATIONS COMPANY. In: *A Focused Issue on Fundamental Issues In Competence Theory Development.* Howard House, wagon lane, Bingley BD16 1 WA (UNITED KINGDOM) : Ron SANCHEZ, 2008, p. 219-257

Un défi pour les science de gestion : le tournant paradigmatique du modèle de la décision au modèle de l'activité collective. In: *Science du Management/ Epistémique, Pragmatique et Ethique.* PARIS (FRANCE) : Librairie VUIBERT, FNEGE. 2007, p. 69-83

Les instruments, présence fantomatique dans l'oeuvre de Karl E. Weick. In: *Les défis du sensemaking en entreprise.* Paris (France) : Economica/Collection Recherche en Gestion, AUTISSIER D., BENSEBAA F.. 2006

Piloter ou catalyser le changement organisationnel : une approche sémiotique et pragmatique. In: *Conception et dynamique des organisations : Sait-on piloter le changement ?.* Paris (France) : L'Harmattan, SARDAS J.C., GUENETTE A.M. (eds.). 2005

Théorie des organisations, sens et action : le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations. In: *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. Colloque de Cerisy.* Paris (France) : La Découverte, TEULIER R., LORINO P.. 2005

L'horreur gestionnaire ? La schizophrénie du discours entrepreneurial. In: *La responsabilité sociale de l'entreprise.* Colombelles (France) : Editions EMS Management & Société, LE ROY F., MARCHESNAY M. (eds.). 2005

Un débat sur l'improvisation collective en jazz animé par André Villéger. In: *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. Colloque de Cerisy.* Paris (France) : La Découverte, TEULIER R., LORINO P.. 2005

Démarche pragmatiste et mise en processus dans les situations de gestion. In: *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. Colloque de Cerisy (with J. Peyrolle).* Paris (France) : La Découverte, TEULIER R., LORINO P.. 2005

Target Costing Organizational Learning in New Product Development: The Theory of Activity Applied to Management Tools. In: *A Focused Issue on Managing Knowledge Assets and Organizational Learning.* Oxford (Great-Britain) : Elsevier JAI, SANCHEZ R., HEENE A.. 2005

La gestion de la connaissance dans l'entreprise et le rôle instrumental des systèmes d'information. In: *De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance.* Paris (France) : Economica, GUILHON B., LEVET J.L.. 2003

Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion. In: *Savoir gérer. Mélanges en l'honneur de*

Jean-Claude Tarondeau. Paris (France) : Vuibert, LE MOAL P., BOURGEON L.. 2003

From Resources to Processes in Competence-based Strategic Management. In: *Systems Perspectives on Resources, Capabilities, and Management Processes* (with J. Tarondeau). Oxford (Grande-Bretagne) : Pergamon (Elsevier Science Ltd), MORECROFT J., SANCHEZ R., HEENE A.. 2002

La performance et ses indicateurs. Eléments de définition. In: *Indicateurs de performance.* Paris (France) : Hermes, BONNEFOUS C., COURTOIS A.. 2001

A Pragmatic Analysis of the Role of Management Systems in Organizational Learning. In: *Knowledge Management and Organizational Competence.* Oxford (Grande-Bretagne) : Oxford University Press, SANCHEZ R.. 2001

Les indicateurs de performance dans le pilotage de l'entreprise. In: *Indicateurs de performance.* Paris (France) : Hermes, BONNEFOUS C., COURTOIS A.. 2001

Qu'est-ce que la performance des entreprises ?. In: *Tout n'est pas économique. Des entreprises qui construisent leur performance.* (France) : Editions de l'Aube, KAISERGRUBER D., LANDRIEU J.. 2000

Points de vue de confrères. La gestion des processus : l'état de la pratique dans de grandes entreprises. In: *La mutation du contrôle de gestion* (with R. Demeestere, N. Mottis). Paris (France) : Editions d'Organisation, CORFMAT D., HELLUY A., BARON P.. 2000

L'apprentissage organisationnel bloqué. In: *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise. Huit récits, du compact-disc au pain biologique.* Paris (France) : L'HARMATTAN, LORINO P.. 2000

Le sens giratoire et le chameau. In: *Entre systémique et complexité, chemin faisant....* Paris (France) : Presses Universitaires de France, 1999

Le décloisonnement des métiers dans l'entreprise. Une nouvelle articulation entre savoirs et action. In: *Innovations et Performances.* Paris (France) : Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1999

Réseaux de construction et de diffusion des connaissances. In: *Les limites de la rationalité - Tome 2 - Les figures du collectif.* Paris (France) : Editions La Découverte, REYNAUD B.. 1997, p. 119-125

Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise.. In: *Economie de la connaissance et organisations..* Paris (France) : L'Harmattan, B.GUILHON, P.HUARD,M.ORILLARD,J.B.ZIMMERMANN. 1997

Industrie et services : la fin d'une frontière. In: *Les polytechniciens dans le siècle - 1894-1994.* Paris (France) : Dunod, LESOURNE J.. 1994

Le projet Cost Management System et ses fondements du CAM-I. In: *Gestion industrielle et mesure économique (approche et applications nouvelles)* (with P. Cohendet). Paris (France) : Economica, Ecosip. 1990

📖 Professional Publications

Articles

"Le contrôle de gestion après la crise : expertise obstinée du chiffre ou métier d'enquête complexe?" (P. Lorino), *Revue Française de Gestion*, Apr

4/8

2009, Vol. 35, Issue 193, p. 29-35

"La question de la performance dans les activités de conception: dépasser le paradigme de la conception des artefacts" (P. Lorino), *Revue Economique et Sociale*, Sep 2006, Vol. SOIXANTE QUATRIEME ANNEE, Issue 3, p. 85-92

Book Chapters

Piloter ou catalyser le changement organisationnel : une approche sémiotique et pragmatique. In: *Sait-on piloter le changement.* Condé-sur-Noireau (France) : L'Harmattan, Jean-Claude SARDAS, Alain-Max GUENETTE. 2005, p. 221-253

Working Papers

"The instrumental genesis of collective activity. The case of an ERP implementation in a large electricity producer." (P. Lorino). Essec Research Center, DR-07014 May 07.

"Competence-based competence management: a pragmatic and interpretive approach. The case of a telecommunications company." (P. Lorino). Essec Research Center, DR-07012 May 07.

"Coupling performance measurement and collective activity: the semiotic function of management systems. A case study." (P. Lorino, I. Gehrke). Essec Research Center, DR-07015 May 07.

"Process based management, dialogism and the reflexive inquiry of collective activity. the case of work safety in the building industry." (P. Lorino). Essec Research Center, DR-07013 May 07.

"Stylistic creativity in the utilization of management tools" (P. Lorino). Essec Research Center, DR-07007 Apr 07.

"Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion" (P. Lorino). Essec Research Center, DR-02015 Jul 02.

"Les indicateurs de performance dans le pilotage organisationnel" (P. Lorino). Essec Research Center, DR-99032 Nov 99.

"L'apprentissage organisationnel bloqué (Groupe BULL, 1986-1992) : du signe, porteur d'apprentissage, au piège de l'habitude et de la représentation-miroir" (P. Lorino). Essec Research Center, DR-98049 Dec 98.

"Théorie stratégique : des approches fondées sur les ressources aux approches fondées sur les processus" (P. Lorino). Essec Research Center, DR-97023 Aug 97.

"Business Process Management : Case Studies of Different Companies and Hypotheses for Further Research." (R. Demeestere, N. Mottis). Essec Research Center, DR-97015 Jan 97.

"Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise : coordination et équilibrage" (P. Lorino). Essec Research Center, DR-95041 Sep 95.

"Role of an ABC-ABM Model in Continuous Learning" (P. Lorino). Essec Research Center, DR-95040 Sep 95.

"Réseaux de construction et de diffusion des connaissances" (P. Lorino). Essec Research Center, DR-95011 May 95.

"Une lecture de l'interdisciplinarité : le décloisonnement des métiers dans l'entreprise" (P. Lorino). Essec Research Center, DR-95012 May 95.

📖 Other Publications

Articles published in Conference Proceedings

"Dimension collective de l'activité et instrumentation de gestion : un lien indissociable". In : *Les journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. L'ergonome dans les collaborations multiprofessionnelles*,. Bordeaux (France) : Université Victor Segalen Bordeaux 2 - ISPED, 2005

"The Passion of Inquiry: The Contribution of Abduction for Research on Organizational Knowledge and Learning", With M. Gomez. In : *Proceedings of the 6th International Conference on Organizational Learning and Knowledge*,. Trento (Italy) : University of Trento e-books, 2005

"De la stratégie aux processus stratégiques", With J. Tarondeau. In : *Les fondements de la Gestion Stratégique*,. Montréal (Canada) : AIMS, 1997

"Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise : coordination et équilibrage". In : *La connaissance dans la dynamique des organisations productives*,. Aix-en-Provence (France) : Université d'Aix-en-Provence DEFI-GRASCE GREQAM-LEST, 1996

Press Articles

"Cohérence : la quête du Graal". *Echos (Les)*, 06 Apr 2000

"L'entreprise, des individus ou des personnes ?". *Alternatives Economiques*, 01 Nov 1995

"Le contrôle de gestion stratégique". *Tertiaire*, 01 Feb 1994

Other Activities

📖 Scientific Activities

Editorial Board Membership

Comptabilité Contrôle Audit

Comptabilité Contrôle Audit

Conference Presentations

"A Pragmatic Analysis of Organizational Learning and Non-learning: The Role of Management and Control Systems. The Case of Group Bull in 1987-1992", 6th International Workshop on Managerial and Organizational Cognition, Colchester, Grande-Bretagne, 01 Jun 1999

"Une approche de la stratégie fondée sur les processus", (with J.

Tarondeau). AIMS, Montréal, Canada, 24 Jun 1997

"Business Process Management : case studies of different companies and hypotheses for further research.", (with R. Demeestere, N. Mottis). EIASM, Third International Seminar on Manufacturing Accounting Research, Edinburgh, Grande-Bretagne, 11 Jun 1997

"Target Costing : Why is it so Difficult in Western Companies ?", E.I.A.S.M. Intensive Advanced Seminar and Workshop on Japanese Practices in Management Accounting, Paris, France, 30 Oct 1996

"Advanced Japanese Management Accounting Practices", EIASM workshop, Paris, France, 01 Oct 1996

"Strategy Deployment through Joint Application of Business Process Management and Activity Based Costing", EIASM Second International Seminar on Manufacturing Accounting Research, Bruges, Belgique, 01 Jun 1995

"Le pilotage d'entreprise : de la mesure à l'interprétation", Modèles Economiques et Modèles Gestionnaires de la Firme, Paris, France, 29 May 1995

"Du contrôle de la stratégie à la stratégie du contrôle : la recherche de nouvelles représentations", Faire de la recherche en contrôle de gestion ?, La Londe les Maures, France, 20 Mar 1995

"Steering the Performance of the Firm : From the Taylorian Allocation Paradigm to the Collective Interpretation Paradigm", European Management and Organizations in Transition (EMOT) - Workshop, Strasbourg, France, 01 Oct 1993

"L'économie-gestion comme science des processus cognitifs collectifs", Conférence Modélisation de la Complexité MCX, Aix-en-Provence, France, 21 May 1992

"Les logiciels de gestion intégrés (ERP) et l'hybridation des métiers de gestion - le cas d'un grand groupe industriel", Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis, 11 mai 2006.

"Integrated Management Tools (ERPs) and Organizational Learning: an Interpretive and Pragmaticist Analysis. The Case of SAP in a Large European Electricity Producer", OLKC 2006 (International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities), Warwick, March 2006, "Best Paper ward" of the conference.

"Stylistic Creativity in the Utilization of Management Tools", OLK 6 Conference (6th International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Creativity), Trento, June 2005.

Avec Marie-Léandre Gomez : "The Passion of Inquiry : The Contribution of Abduction for Research on Organizational Knowledge and Learning", OLK 6 Conference (6th International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Creativity), Trento, June 2005.

"Théories des organisations, sens et action: le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations", colloque de Cerisy "Connaissances, activité, organisations", 11 septembre 2003.

"Target Costing and Organizational Learning in New Product Development - A Pragmatic and Semiotic Approach" EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management), Enschede, June 11-12, 2001.

Animation Atelier "L'Aspect cognitif et informationnel", ESINSA,

Sophia-Antipolis, 9 Juin 2000.

"Gestion des risques et processus stratégiques" Co-auteur : René Demeestère - XXI Congrès A.F.C., Angers, 18-20 mai 2000.

Animation de la session "Ingénierie des connaissances et Management d'entreprises", IC2000, CNRS, Toulouse, 10-12 mai 2000.

"A Pragmatic Analysis of Organizational Learning and Non-Learning. The Role of Management and Control Systems - The Case of Groupe Bull in 1987-1992", 6th Workshop on Managerial and Organizational Cognition, EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management), Colchester, June 1-3, 1999.

"Doctoral and Faculty Workshop", Business School, Copenhagen, February 21-25, 1999

"Business Process Management : cases studies of different companies and hypotheses for further research" avec Demeestère R., Mottis N., EIASM (European Institute of Advanced Studies in Management, 3rd International Seminar on Manufacturing Accounting Research, University of Edinburgh, Juin 1997.

"Target Costing: Why is it so Difficult in Western Companies ?", EIASM & Groupe ESCP, Intensive Advanced Seminar and Workshop on Japanese Practices in Management Accounting, Paris, Octobre 1996.

"Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise : coordination et équilibrage." International Conference organized by CEFI, GRASCE, GREQAM, LEST - La Connaissance dans la dynamique des organisations productives - Aix-en-Provence, Septembre 1995.

"Strategy Deployment Through Joint Application of Business Process Management and Activity-Based Costing." EIASM (European Institute for Advanced studies in Management), Bruges, June 1, 1995.

"Le pilotage d'entreprise: de la mesure à l'interprétation." Symposium on "Modèles économiques et modèles gestionnaires de la firme," Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique et Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris, Paris, May 29-30, 1995.

"Du contrôle de la stratégie à la stratégie du contrôle: la recherche de nouvelles représentations", FNEGE / CEFAG, La Londe Les Maures, mars 1995.

"Steering the Performance of the Firm: From the Taylorian Allocation Paradigm to the Collective Interpretation Paradim", European Management and Organizations in Transition (EMOT) - European Science Foundation, Strasbourg, Octobre 1993.

✎ Affiliations and Academic Responsibilities

Membre de la direction du Master Recherche "Gestion et Dynamique des Organisations" Université Paris X - ESSEC - Ecole Polytechnique - Ecole des

Mines de Paris - ESCP-EAP.

Member of "Association Francophone de Comptabilité" Board.

Member of Scientific Board of "Comptabilité, Contrôle, Audit" Journal.

Member of Scientific Board of "Finance, Contrôle, Stratégie" Journal.

✎ Consulting and Other Activities

Design of new control methods and practices for Electricité de France (EDF), France Télécom, Renault, French Railways, Usinor Sacilor, Rockwell, Hydro-Québec.

