

# ANALYSE D'OUVRAGE

par Guy ERARD\*

---

A propos du livre de Philippe LORINO

## "COMPTES ET RÉCITS DE LA PERFORMANCE"

sous titré : "ESSAI SUR LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE"

LES ÉDITIONS D'ORGANISATION 1995 (282 pages)

Ce nouvel ouvrage de Philippe LORINO sur la performance industrielle est sous-titré "ESSAI SUR LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE". Cet essai, solidement étayé de références multiples et pertinentes, d'observations et d'approfondissements argumentés, teinté d'un humour constant, offre au lecteur des connaissances fondamentales sur le monde industriel ainsi que sur le management et ses problèmes afférents actuels.

Outre le considérable et rapide développement de l'automatisation et de la robotisation, aspects les plus visibles de ces évolutions, l'impact des nouvelles organisations du travail induisent de nouveaux concepts organisationnels, de nouveaux métiers et, subséquemment, de nouveaux comportements des acteurs du travail.

L'auteur qui, précédemment, sous un pseudonyme, avait publié un ouvrage à fort retentissement "LES SATURNIENS" porte sur ces problèmes de l'entreprise le regard expérimenté de l'ingénieur, du professeur et de l'ancien haut fonctionnaire qu'il a été.

Le livre débute par la constatation que les modèles de comportements anciens ne sont plus adaptés au monde industriel actuel. Il en est de même pour les managers qui sont amenés à passer du mode Taylorien au mode "PILOTAGE". Ceux-ci doivent évoluer d'un "management d'autorité" à un "ministère d'influence". Cela, d'autant plus que l'accroissement du savoir, diffus au sein de l'entreprise, résultat des apports optimisés et permanents de formation, modifient les règles et rapports de travail tout en permettant aux acteurs du travail d'affirmer leurs valeurs et leurs aspirations légitimes. Le concept de Responsabilité Individuelle se trouve alors justifié, affirmé, voire généralisé.

---

\* AUTOMOBILES PEUGEOT - Direction Centrale du Personnel

Dans un tel cadre, chacun peut et doit interpréter la multiplicité des signaux de son environnement pour agir opportunément, avec efficacité, en toute connaissance de cause.

Se posent alors les délicats problèmes d'interprétation car tous les signaux doivent être compris, déclinés par chacun dans son domaine d'activité pour déterminer des actions mobilisant les savoirs et les compétences de tous.

Quant au pilotage qui doit assurer la cohérence et la pertinence de l'action collective, ne nécessite-t-il pas un **apprentissage organisationnel** par lequel les membres d'une collectivité acquièrent des connaissances et des compétences capitalisées par la collectivité ?

Cette transformation profonde des mentalités, des conceptions et des activités, se demande l'auteur, peut-elle s'opérer en l'absence d'un "contrat social" ? Contrat qui pose le problème du pouvoir, de ses sources et de ses modes de partage ! Le rôle des dirigeants et de l'encadrement du personnel, inéluctablement, s'en trouve changé. Ne s'agit-il pas là, d'une mutation des relations de travail dans l'entreprise ?

Par l'importance des thèmes abordés, par la qualité des analyses conduites, par l'originalité des voies de solution proposées, la lecture de cet ouvrage est une source d'approfondissements et de réflexion. Destiné à des chercheurs et des industriels, précis, alerte, cet ouvrage se révèle passionnant, riche d'enseignements et de savoirs.

Si Philippe LORINO apporte à ses lecteurs un tel champ de connaissances et d'expérience, c'est aussi sans doute, comme le disait NIETZSCHE de l'animal que sa pensée n'est pas "attachée court au piquet de l'instant". Elle explore de larges horizons et de multiples domaines de la problématique moderne de la production industrielle pour le plus grand profit de ses lecteurs. C'est pour eux, une chance aussi heureuse qu'inestimable.