

*Revue française de gestion*

Appel à contributions

## **Nouvelles perspectives sur les outils de gestion**

Rédacteurs invités :

Benoît Grasser, université de Lorraine, CEREFIGE

Célia Lemaire, université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, UR Magellan

Régis Martineau, ICN Business School, université de Lorraine, CEREFIGE

Romain Pierronnet, université de Lorraine, CEREFIGE

**Date limite de soumission : 12 janvier 2026**

Depuis les travaux fondateurs de Gilbert Simondon sur les objets techniques (1958) et de Michel Berry sur les technologies invisibles (1983), la recherche sur les outils de gestion a pour particularité de concerner et de transcender les sous-disciplines des sciences de gestion. La transdisciplinarité de ce courant tient sans doute à l'omniprésence des outils de gestion dans tous les types d'organisations (privées à but lucratif ou non, publiques) et dans tous les domaines de la gestion, à la pluralité des utilisateurs potentiels (tous les métiers et tous les niveaux hiérarchiques) et à la variété des formes qu'ils peuvent prendre (du planning au progiciel de gestion intégré, en passant par des systèmes de calcul de coûts par exemple). Cette transdisciplinarité déborde parfois les frontières des sciences de gestion, comme le montrent par exemple les travaux sur les outils de gestion en sociologie (Maugeri, 2001 ; Boussard, 2008). Proliférant dans les organisations avec une grande diversité (Moison, 1997), les outils de gestion posent des questions qui leur sont propres (appropriation, usages, apprentissage collectif, performativité, conception, etc.), quel que soit leur objet ou contexte.

Cependant, la recherche sur les outils de gestion étant transversale à tous les domaines disciplinaires des sciences de gestion, elle peut parfois souffrir d'un manque de lisibilité. Dans la recherche anglo-saxonne, seuls certains champs des sciences de gestion (notamment en comptabilité/contrôle, en systèmes d'information et en ressources humaines) les considèrent en tant que tels, et souvent sous leur prisme technique (Drevet et Rocher, 2010). Dès lors, les chercheurs qui souhaitent publier à l'international sont conduits à s'insérer dans des thèmes connexes (tels que les artefacts ou les objets techniques par exemple), plus visibles dans la communauté internationale, et de mobiliser des théories plus acceptées à ce niveau (pour une exception, voir Labatut *et al.*, 2012). Dans cette opération de traduction, se perd un peu de l'esprit du courant francophone originel, qui apporte une compréhension des phénomènes organisationnels dans lesquels les outils de gestion sont insérés, puisqu'ils s'avèrent être des révélateurs de structures et rationalités sous-jacentes. Cette dispersion peut même faire courir le risque d'un manque d'accumulation de connaissances, et donc d'essoufflement du courant de recherche sur les outils de gestion. Il ne s'agit pas ici de défendre une spécificité francophone, mais de reconnaître que la littérature internationale ne se focalise pas explicitement sur les outils de gestion (elle s'intéresse plutôt à des technologies, des artefacts ou des routines sans se constituer dans un champ spécifique), alors que la littérature francophone considère les outils de gestion comme des objets de recherche à part entière. Considérer la triple dimension de « substrat formel », « philosophie gestionnaire » et « vision simplifiée des relations organisationnelles » (Hatchuel & Weil, 1992) des outils de gestion éclaire des phénomènes organisationnels vastes et pertinents. Par exemple, quand D'Adderio

(2008) traite des procédures opératoires, elle le fait plus pour montrer leur rôle en tant qu'artefact dans la dynamique des routines que pour en faire des objets de recherche *per se*.

C'est pourquoi il est toujours nécessaire de relancer les occasions de réunir les chercheuses et les chercheurs intéressés par cette question. C'est l'ambition de cet appel à contributions qui vise à renouveler cette tradition de recherche francophone sur les outils de gestion. Mais pourquoi, aujourd'hui, considérer qu'il y aurait de « nouvelles perspectives » sur les outils de gestion ?

Il y a d'abord un enjeu théorique dans la mesure où les cadres traditionnels, tout en restant pertinents, sont enrichis par de nouvelles approches qui apportent des éclairages complémentaires. D'un côté en effet, les cadres théoriques traditionnels – par exemple, mais non exhaustivement (Akrich *et al.*, 2006 ; David, 1998 ; Engeström, 2001 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Lorino, 2018 ; Rabardel, 1995 ; de Vaujany, 2005) – sont toujours utilisés pour analyser la structure et la dynamique des outils de gestion et leur « mode d'existence » (Moisdon, 1997). D'un autre côté, apparaissent de nouvelles perspectives, telles que les approches capacitanes (Grasser et Noël, 2023 ; Ragaïne *et al.*, 2014), paradoxales (Brulhart *et al.*, 2018), pragmatistes (Panjeta, 2022), performatives (Aggeri, 2017), textuelles (Martineau, 2017, 2020, 2023) ou encore philosophiques (Gilbert et Mourey, 2021). Des recherches font aussi des outils de gestion des occasions de développer des approches relationnelles (Allain *et al.*, 2021a), de développement de compétences collectives (Colin et Grasser, 2014 ; Gartner *et al.*, 2018) ou de résistance (Allain *et al.*, 2021b). Cet appel à contributions appelle donc à une réflexion théorique et épistémologique : quelles sont les tendances théoriques qui émergent ? Que permettent-elles de mieux comprendre ? En quoi ces nouvelles approches se rapprochent ou diffèrent des approches traditionnelles ? Quels sont les points communs et de divergence des différentes approches ?

Il y a ensuite un enjeu managérial, car des phénomènes empiriques nouveaux amènent à repenser assez fondamentalement ce que sont l'entreprise, l'organisation et leur rapport au monde. Les enjeux climatiques, de biodiversité et de préservation de la planète, l'essor de l'intelligence artificielle (IA), ou encore les questions de genre, d'inclusion et de diversité, sont des tendances qui certainement transforment - ou devraient transformer - les outils de gestion. Dans quelle direction évoluent-ils ? Y a-t-il de nouvelles formes, de nouvelles manières de concevoir ces outils qui émergent ? Y a-t-il des usages nouveaux ? Ou, au contraire, plutôt conservateurs, font-ils de la résistance à ces nouvelles tendances ? Comment le courant de recherche sur les outils de gestion, fort de ses acquis, peut-il apporter des grilles de lecture pour mieux analyser et accompagner ces évolutions ? Comment, face au renouvellement des enjeux, ces mêmes cadres permettent-ils un dialogue scientifique avec ceux utilisés dans les communautés scientifiques à l'échelle internationale ? Dans quelles conditions une « traduction » ou une « transposition » sont-elles possibles et/ou souhaitables ?

Ces deux axes de réflexion (influence des nouveaux contextes sur la façon dont on pense les outils de gestion, et nouveaux cadres théoriques pour comprendre les phénomènes étudiés) pourront être abordés de multiples manières, parmi lesquelles (mais de manière non exhaustive) :

– Outils de gestion et enjeux climatiques et environnementaux : comment les outils de gestion peuvent-ils muter pour prendre en compte ce nouveau paradigme ? Par exemple, les normes CSRD imposent aux entreprises de rendre compte de leur impact environnemental : mais entre l'intention et l'inscription effective dans un outil, il y a un long travail de conception et d'appropriation encore mal connu. Plus largement, sachant que les outils de gestion ont été le canal de la diffusion d'idéologies favorables aux excès capitalistes qui contribuent aux dérèglements de la planète, nous pouvons nous demander à quelles conditions ils peuvent être de bons supports pour parvenir à accompagner la transition nécessaire.

– Outils de gestion, genre et diversité : les organisations sont le véhicule de préjugés et de valeurs plus ou moins dissimulés sur ce que doivent être les comportements et les normes à adopter. Elles promeuvent, notamment, certaines conceptions genrées (Dambrin, 2023). Comment les outils de gestion participent-ils de ce mouvement de promotion d'une approche masculiniste et patriarcale ? Ou, au contraire, permettent-ils de promouvoir davantage de diversité et d'inclusion, voire d'émancipation, comme le suggère le courant des *counter accounts* (Thomson *et al.*, 2015) ?

– Outils de gestion et management des compétences : la gestion des compétences a été l'un des champs emblématiques de l'étude des outils de gestion, notamment à travers son outil le plus symbolique : le référentiel de compétences. Si l'efficacité directe attendue de ces référentiels de compétences a souvent été nuancée ou critiquée, d'autres formes d'effets ont pu être mis en évidence. Pour autant, les dernières synthèses en matière de management des compétences montrent qu'une vision processuelle, contextualisée et multiniveaux des compétences (Grasser *et al.*, 2021) plaide pour un renouvellement des outils traditionnels de la gestion des compétences, à l'instar de Chemin-Bouzir et Suquet (2023).

– Outils de gestion et IA : les IA, tout comme le recours aux données massives, se déploient largement dans les organisations, ce qui affecte la conception, l'utilisation et l'appropriation des outils de gestion. On sait notamment que les algorithmes permettent des formes de contrôle plus opaques, intrusives et réactives (Kellogg *et al.*, 2021). Comment les outils de gestion sont-ils transformés par les IA ? Réciproquement, comment penser les outils de gestion à l'ère de l'IA ? Et, au fond, les outils de gestion sont-ils encore une catégorie pertinente : par exemple, jusqu'à quel point les agents conversationnels peuvent-ils être analysés comme des instruments ? Nécessitent-ils, par leur nature générative, de repenser le paradigme théorique des outils de gestion ?

– Une perspective inter-organisationnelle des outils de gestion : ces derniers sont souvent étudiés à l'intérieur d'une organisation ou d'un secteur en particulier. Mais, on le sait, les organisations sont de plus en plus ouvertes, interconnectées et en réseau ; les frontières entre intra- et inter-organisationnel se troublent (Forgues *et al.*, 2006). La dimension inter-organisationnelle peut conduire à une adaptation des outils de gestion, notamment par l'intégration des rapports marchands entre clients et fournisseurs (Rouquet, 2012). Comment les outils s'adaptent-ils à ces formes hybrides d'organisations ? L'appropriation se fait-elle de manière spécifique ? Réciproquement, on sait que les outils ont un impact sur les relations entre les organisations (Lemaire, 2021) : alors, comment penser les outils de gestion qui concernent plusieurs organisations, et contribuent au pilotage de la coordination entre ces dernières ?

– Outils de gestion et organisations publiques, alternatives ou à but non lucratif : les outils de gestion sont le relais d'une philosophie qui met souvent en avant une perspective financière (Gérard et Lemaire, 2023), même s'ils sont aussi des leviers d'efficacité pour l'action collective organisée. Cela entre en contradiction avec certaines organisations (associations, ONG, ESS, etc.) dont la préoccupation première est le bien commun, mais qui doivent néanmoins atteindre des objectifs et rendre compte des moyens utilisés (Séran, 2018). Comment les outils sont-ils transformés et/ou transforment-ils ce type d'organisation ?

– Outils de gestion et méthodologie : comme l'avait par exemple montré David (2000), on peut mobiliser la littérature sur les outils de gestion pour réfléchir à la manière dont on fait de la recherche en management. Pour autant et à notre connaissance, peu de travaux s'interrogent réellement sur les outils de gestion d'un point de vue méthodologique. La matérialité propre aux outils pose pourtant des questions spécifiques pour le chercheur qui veut les observer (Martineau, 2023), particulièrement avec les outils digitaux qui rendent la notion de matérialité plus floue. Y a-t-il, dans les travaux sur les outils, un regard particulier et une méthode spécifique que l'on pourrait dégager ? Y a-t-il des enjeux spécifiques à mieux cerner avant de s'attaquer à cet objet de recherche ?

– Outils de gestion et prospective : enfin, les outils de gestion ont aussi vocation à intégrer une dimension prospective – par exemple, en tant que dispositifs d'anticipation des ressources humaines en termes d'effectifs, de métiers et de compétences (Brillet et Hulin, 2010) – et certains nouveaux outils de gestion peuvent conduire à bouleverser les possibles futurs – impacts de la blockchain sur la comptabilité et le contrôle par exemple – (Desplebin *et al.*, 2018). Les outils de gestion sont aussi des supports à la réflexion prospective (voire à l'imaginaire) du fait de leur fonction de représentation collective (Hatchuel et Weil, 1992), de croyance (Gilbert, 1998), de script (Akrich, 2006) ou de « Logos » gestionnaire (Boussard, 2008). Dès lors, comment, dans notre présent si troublé et notre futur si incertain, les outils de gestion peuvent-ils participer du processus de projection dans l'avenir, au niveau individuel, organisationnel ou sociétal ?

Ces questions constituent de premières illustrations des contributions attendues pour ce dossier spécial, qui reste par conséquent ouvert à d'autres propositions qui correspondront au thème général

« Nouvelles perspectives sur les outils de gestion ». Les contributions attendues peuvent être d'ordre théorique comme empirique, sans présumer d'approches méthodologiques en particulier. Les contributions interdisciplinaires seront également bienvenues.

### **Modalités de soumission**

Tous les articles doivent être déposés **avant le 12 janvier 2026** sur le site internet de la *Rfg* [https://www.jle.com/fr/revues/rfg/espace\\_auteur](https://www.jle.com/fr/revues/rfg/espace_auteur) (« soumettre votre article en ligne ») en mentionnant dans la lettre d'accompagnement le titre du dossier : « Nouvelles perspectives sur les outils de gestion ». Ils devront strictement respecter les consignes de la *Rfg* disponibles sur le site. Tous les manuscrits retenus dans le cadre de cet appel à contributions feront l'objet d'une évaluation en double aveugle suivant les standards de la *Revue française de gestion*.

**En lien avec cet appel, une journée de recherche se tiendra le 16 octobre 2025 dans les locaux du Cerefige à Nancy.** Les soumissions peuvent se faire sous la forme de résumés longs (minimum 3 000 mots hors références bibliographiques) ou d'articles complets rédigés en français.

#### **Dates importantes :**

**18 août 2025** : date limite d'envoi des soumissions aux deux adresses suivantes : [regis.martineau@icn-artem.com](mailto:regis.martineau@icn-artem.com) ; [celia.lemaire@univ-lyon3.fr](mailto:celia.lemaire@univ-lyon3.fr)

**1er septembre 2025** : communication de la décision aux auteurs

**16 octobre 2025** : Journée de recherche (Maison de La Recherche de L'Université de Lorraine, 25, Rue Baron Louis, Nancy)

#### **Références**

- Aggeri F. (2017). « Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations », *M@n@gement*, 20, n° 1, p. 28-69.
- Akrich M. (2006). « La description des objets techniques », dans Callon M., Latour B. (dirs.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*, Presses des Mines, Paris (Sciences sociales), p. 159-178.
- Akrich M., Callon M., Latour B. (dirs.) (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*, Presses des Mines, Paris (Sciences sociales).
- Allain E., Lemaire C., Lux G. (2021a). « Visual boards as a medium for a relational-based approach », dans *Public Sector Reform and Performance Management in Developed Economies*, Routledge.
- Allain E., Lemaire C., Lux G. (2021b). « Managers' subtle resistance to neoliberal reforms through and by means of management accounting », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34, n° 3, p. 591-615.
- Berry M. (1983). « L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie, CRG.
- Boussard V. (2008). *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*, Belin, Paris (Perspectives sociologiques).
- Brillet F., Hulin A. (2010). « Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective », *Management & Avenir*, 36, n° 6, p. 245-262.
- Brulhart F., Grimand A., Krohmer C., Oiry E., Ragainie A. (2018). « Management des paradoxes », *Revue française de gestion*, n° 270, p. 65-69.

- Chemin-Bouzir C., Suquet J.-B. (2023). « Pour une GPEC polysémique : Entretenir l’ambiguïté pour favoriser l’appropriation de la démarche », *Revue française de gestion*, n° 309, p. 17-35.
- Chiapello È., Gilbert P. (2013). *Sociologie des outils de gestion : introduction à l’analyse sociale de l’instrumentation de gestion*, La Découverte, Paris.
- Colin T., Grasser B. (2014). « Les instruments de gestion médiateurs de la compétence collective ? Le cas du Lean dans une entreprise de l’automobile », *@GRH*, 12, n° 3, p. 75-102.
- D’Adderio L. (2008). « The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics », *Research Policy*, 37, n° 5, p. 769-789.
- David A. (2000). « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? »,.
- David A. (1998). « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue française de gestion*, n° 120, p. 44-59.
- Desplebin O., Lux G., Petit N. (2018). « L’évolution de la comptabilité, du contrôle, de l’audit et de leurs métiers au prisme de la Blockchain : une réflexion prospective », *Management & Avenir*, 103, n° 5, p. 137-157.
- Drevet B., Rocher S. (2010). « “Lost in translation”, étude de la construction d’un outil de gestion dans une région française », *Comptabilité Contrôle Audit*, 16, n° 1, p. 83-100.
- Engeström Y. (2001). « Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization », *Journal of Education and Work*, 14, n° 1, p. 133-156.
- Gartner J.-B., Lemaire C., Merdinger-Rumpler C. (2018). « Impacts de l’auto-évaluation des compétences dans un hôpital luxembourgeois », *Revue française de gestion*, n° 270, p. 87-99.
- Gérard B., Lemaire C. (2023). « Financiarisation des politiques publiques, autopsie des technologies de contrôle dans le scandale Orpea », *Comptabilité Contrôle Audit*, 29, n° 4, p. 19-56.
- Gilbert P. (1998). *L’instrumentation de gestion*, Economica, Paris.
- Gilbert P., Mourey D. (2021). *Philosophie et outils de gestion - Entre dévoilement des impensés et nouvelles potentialités de théorisation*, Éditions EMS.
- Grasser B., Loufrani-Fedida S., Oiry E. (dirs.) (2021). *Managing competences: research, practice, and contemporary issues*, Taylor & Francis, London.
- Grasser B., Noël F. (2023). « L’autonomie ne se décrète pas, elle s’apprend !: Une approche des processus d’autonomisation des salariés à l’aune du concept de capacité », *Revue française de gestion*, 309, n° 2, p. 37-61.
- Hatchuel A., Weil B. (1992). *L’expert et le système*, Economica, Paris.
- Kellogg K.C., Myers J.E., Gainer L., Singer S.J. (2021). « Moving Violations: Pairing an Illegitimate Learning Hierarchy with Trainee Status Mobility for Acquiring New Skills When Traditional Expertise Erodes », *Organization Science*, 32, n° 1, p. 181-209.
- Labatut J., Bibé B., Aggeri F., Girard N. (2012). « Coopérer pour gérer des races locales : conception, rôles et usages des instruments scientifiques de sélection », *Natures Sciences Sociétés*, 20, n° 2, p. 143-156.
- Lemaire C. (2021). « Quand le contrôle de gestion façonne les relations inter-organisationnelles : le cas de l’introduction d’un tableau de bord dans le médico-social », *Comptabilité Contrôle Audit*, 27, n° 3, p. 7-40.
- Lorino P. (2018). *Pragmatism and Organization Studies*, Oxford University Press, Oxford, United Kingdom.
- Martineau R. (2017). « De quoi les outils de gestion sont-ils faits ? La structure « listique » des artefacts de gestion », *M@n@gement*, 20, n° 3, p. 239-262.
- Martineau R. (2020). « De la théorie à la pratique : comment les idées managériales sont-elles inscrites dans les outils de gestion ? », *Revue française de gestion*, n° 287, n° 2, p. 35-50.
- Martineau R. (2023). *Anatomie des outils de gestion*, École des mines, Paris.

- Maugeri S. (2001). *Délit de gestion*, La dispute, Paris.
- Moisdon J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, Paris.
- Panjeta A. (2022). *Expérimenter la qualité à l'université: De la conformité aux normes techniques au potentiel des surprises bureaucratiques*, Éditions L'Harmattan, Paris.
- Rabardel P. (1995). *Les hommes et les technologies ; approche cognitive des instruments contemporains*, Armand Colin.
- Ragaïgne A., Oiry E., Grimand A. (2014). « Contraindre et habiliter : la double dimension des outils de contrôle », *Comptabilité Contrôle Audit*, 20, n° 2, p. 9-37.
- Rouquet A. (2012). « Les standards interorganisationnels Des outils de gestion s'intégrant toujours dans les rapports marchands ? », *Revue française de gestion*, n° 220, p. 31-49.
- Séran H. (2018). « Outils de gestion spécifiques dans une entreprise de l'économie sociale:Le cas d'une boucle téléphonique militante », *Revue française de gestion*, n° 271, p. 11-27.
- Simondon G. (1958). *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubin, Paris.
- Thomson I., Dey C., Russell S. (2015). « Activism, arenas and accounts in conflicts over tobacco control », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28, n° 5, p. 809-845.
- Vaujany F.-X. de (2005). *De la conception à l'usage : Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, EMS, Colombelles, France.