

La régulation émotionnelle en contexte de changement organisationnel : l'apport de l'attention aux expériences vécues.

Quesson, Pierre

Centre de Gestion Scientifique – Mines Paris PSL

pierre.quesson@minesparis.psl.eu

Dalmasso, Cédric

Centre de Gestion Scientifique – Mines Paris PSL

cedric.dalmasso@minesparis.psl.eu

Muselli, Laure

i3, Télécom Paris – Institut Polytechnique de Paris

laure.muselli@telecom-paris.fr

Résumé :

La transformation digitale des organisations représente un changement organisationnel complexe et incertain dans lequel les enjeux émotionnels et les processus de gestion des émotions apparaissent essentiels à comprendre. Nous nous inscrivons dans le champ théorique de la régulation émotionnelle en contexte de changement afin de comprendre les facteurs expliquant son efficacité. En mobilisant un cas de transformation d'une grande entreprise industrielle française, nous analysons les efforts de régulation émotionnelle initiés au sein de l'organisation mettant en jeu plusieurs groupes d'acteurs et leur réception par les métiers opérationnels, à l'aune de leurs expériences vécues du changement. Nous trouvons deux facteurs intervenant sur l'efficacité de la régulation émotionnelle s'exprimant en termes de distance entre acteurs, la distance entre l'intérêt des acteurs, orientés vers le changement ou la continuité de l'activité, et la distance aux métiers. La notion de Distance Temporalité – Métier émerge comme modérateur des efforts de régulation émotionnelle dans les organisations, et contribue à distribuer la place des différents groupes d'acteurs dans de tels dispositifs.

Mots-clés : changement organisationnel, transformation digitale, émotions, régulation émotionnelle, expériences vécues

La régulation émotionnelle en contexte de changement organisationnel : l'apport de l'attention aux expériences vécues.

1. INTRODUCTION.

Industrie du futur, numérisation et digitalisation, industrie 4.0 voire désormais 5.0, le champ lexical se rapportant à la transformation technologique de l'industrie ne cesse de s'élargir. Pour cause, le renouvellement de l'industrie prenant appui sur les nouvelles technologies numériques continue d'être réaffirmé comme un enjeu stratégique majeur pour les états ou supra-états (Merlin & Weill, 2018 ; Commission Européenne, 2020), encore récemment à l'occasion de la publication du « rapport Draghi ». La transformation digitale des entreprises représente un type de changement organisationnel nouveau, dont la clarification nécessite toujours d'intenses efforts de recherche (Hanelt, Bohnsack, Marz & Antunes Marante, 2021 ; Markus & Rowe, 2023), en particulier sur la façon dont les employés vivent un tel changement et la relation entre ces expériences individuelles et la conduite de ce changement (Smith & Beretta, 2021). Au niveau des individus, si ce renouvellement des modes d'action collective et de la culture organisationnelle semblent nécessaires pour attirer de nouvelles générations d'employés (Warner & Wäger, 2019 ; Nadkarni & Prügl, 2021), il met aussi en avant le besoin pour les acteurs stratégiques de prêter attention au bien être des employés (Rayssac, Dalmasso & Hooge, 2024), et tout particulièrement aux enjeux émotionnels (Lanzolla, Pesce & Tucci, 2021 ; Rauch & Ansari, 2022).

Cette communication s'inscrit dans l'étude des émotions des individus pendant un changement organisationnel d'ampleur et de la gestion de ces émotions par la conduite du changement. Plus

spécifiquement, la revue de littérature introduit l'importance des émotions comme déterminations du succès du changement organisationnel, entre implication des employés et résistance au changement. Nous nous appuyons ensuite sur la notion de régulation émotionnelle, définie comme l'attention portée par les acteurs aux émotions présentes dans l'organisation, leur identification et leur gestion au moyen de dispositifs organisationnels promouvant les émotions positives et décourageant l'apparition d'émotions négatives, notion mise en avant par des champs académiques comme l'étude du changement organisationnel (Huy, 1999), la gestion des ressources humaines (Ashkanasy, Troth, Lawrence & Jordan, 2017) ou encore le management stratégique (Brundin, Liu & Cyron, 2022). Nous montrons que la diversité des acteurs et de leurs expériences interroge la capacité du management à précisément identifier les émotions présentes dans l'organisation, et posons la question de l'apport d'une analyse plus fine du rapport entre expériences vécues et émotions dans l'amélioration de la régulation émotionnelle en contexte de changement organisationnel.

Pour creuser cette question, nous nous appuyons sur un cas de changement organisationnel radical issu d'une recherche-intervention avec SNCF Réseau, entreprise historique de l'industrie française effectuant sa transformation digitale. Travaillant à partir d'entretiens semi-directifs effectués avec des acteurs stratégiques, managériaux et de deux métiers opérationnels distincts, nous mettons en exergue que l'efficacité des efforts de régulation émotionnelle dans l'organisation est modérée par deux facteurs. D'une part, ce que nous appelons la distance de temporalité de l'intérêt des acteurs, c'est-à-dire si les acteurs en relation dans ces mécanismes de régulation émotionnelle sont orientés vers l'accomplissement du changement ou le maintien de leur activité historique. D'autre part, la distance au métier, qualifiant la proximité entretenue avec les acteurs opérationnels, la connaissance de leur activité. Il en émerge la notion de DTM, pour « Distance Temporalité – Métier », permettant d'évaluer l'efficacité des efforts de régulation émotionnelle à partir de la position relative des groupes d'acteurs impliqués. Nous

discutons des implications de la DTM pour la littérature sur la régulation émotionnelle en contexte de changement organisationnel.

2. REVUE DE LITTÉRATURE – LES ÉMOTIONS EN CONTEXTE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.

2.1. IMPORTANCE DES ÉMOTIONS DANS LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.

Bien avant qu'elles ne pénètrent la théorie managériale à la faveur d'une « *révolution affective* » (Haag & Laroche, 2009) des organisations, que l'on atteste de leur omniprésence dans nombre de processus organisationnels et que l'on conceptualise les différents rôles qu'elles peuvent endosser, les émotions ont plus ou moins explicitement constitué un point d'attention de plusieurs objets managériaux. Dans le développement de l'étude aussi bien psychologique que philosophique des émotions, porté par des noms comme James (1948 [1884]) ou Dewey (1894), il est établi que celles-ci traduisent un mode d'agir des individus vis-à-vis de leur environnement (Scarantino, 2016). Ainsi, dès lors que les conditions de travail deviennent un objet de la réflexion gestionnaire grâce notamment à l'école des Relations Humaines, la prise en compte des émotions des acteurs organisationnels permet d'approcher des construits tels que la motivation des employés ou la satisfaction au travail (Locke, 1969 ; Weiss & Brief, 2001).

Les développements ultérieurs de l'étude des émotions, rappelés par Haag et Laroche (2009), confèrent aux organisations le statut d' « *arènes émotionnelles* » (Fineman, 1993). D'une part, l'émergence d'une sociologie des émotions, et son enchevêtrement avec l'étude des organisations, s'aligne avec l'importance donnée à la culture organisationnelle et ses effets sur la suppression ou l'expression des émotions par les individus, qui respectent des règles émotionnelles tacites pour se conformer aux attendus de l'organisation (Bericat, 2016 ; Kemper, 1978 ; Hochschild, 1979 ; Barley & Kunda, 1992 ; Lazarus & Cohen-Charash, 2001).

D'autre part, les travaux de Lazarus (1991), et de ses collègues, définissent les émotions comme la résultante d'une évaluation par les individus des situations qu'ils vivent relativement à leur bien-être et aux options dont ils disposent pour faire face à ces situations (Smith & Ellsworth, 1985). Par conséquent, les organisations ont tout intérêt à agir afin de favoriser le bien-être de leurs employés et leur implication dans l'organisation, en leur donnant des possibilités de combattre le stress, l'anxiété ou l'ennui au travail (Lazarus & Folkman, 1984 ; Fisher, 1993). Parmi les événements de la vie des organisations les plus chargés en émotions figure justement le changement organisationnel (Fineman, 2006), connu pour générer stress, anxiété et autres émotions négatives (Antonacopoulou & Gabriel, 2001 ; Smollan, 2015). Il n'est ainsi pas surprenant que le champ académique de l'étude du changement organisationnel se soit emparé des questions et de l'analyse émotionnelles (Zietsma, Toubiana, Voronov & Roberts, 2019, p. 26).

2.2. ÉMOTIONS POSITIVES À FAVORISER, ÉMOTIONS NÉGATIVES À COMBATTRE.

Il est généralement convenu que les émotions possèdent comme caractéristique première leur valence, c'est-à-dire leur caractère positif (joie, bonheur, fierté, ...) ou négatif (frustration, anxiété, peur...) (Russell, 1980). Au sein d'un changement organisationnel, cette distinction par rapport à la valence des émotions peut être approchée de deux manières, en considérant les émotions comme réactions des individus aux épisodes de changement et comme ressources mobilisables dans la conduite du changement. La première approche, considérant les émotions comme réactions des acteurs organisationnels au long du processus de changement, met en avant la prévalence des émotions négatives comme le stress, l'anxiété, la crainte ou la frustration par rapport à un futur incertain de l'organisation et du travail, et à la charge de travail supplémentaire que représente l'absorption du changement (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011 ; Kiefer, 2002, 2005). Ces émotions négatives, qui ont tendance à se renforcer tout au long

de l'accumulation d'épisodes de changement (Klarner, By & Diefenbach, 2011), sont associées à des comportements préjudiciables pour le succès du changement organisationnel, la formation de conflits et d'animosité entre acteurs de toutes strates hiérarchiques (Bodtker & Jameson, 2001 ; Vince, 2001), la résistance au changement (Vince & Broussine, 1996 ; Ford, Ford & D'Amelio, 2008), le désengagement des employés de l'organisation voire l'apparition de risques psychosociaux plus importants (Fugate, Kinicki & Prussia, 2008).

Au contraire, les émotions positives, moins présentes dans les études concernant le changement organisationnel, sont corrélées avec une implication des acteurs dans le processus de changement, plus à même d'y faire face de façon active et créative (Bartunek, Rousseau, Rudolf & DePalma, 2006 ; Avey, Wernsing & Luthans, 2008 ; Bartunek, Balogun & Do, 2011 ; Shin, Taylor & Seo, 2012). La distinction entre émotions positives et négatives se prolonge dans l'étude du changement organisationnel technologique comme la transformation digitale, lorsque de nouveaux artefacts technologiques viennent bousculer les pratiques et routines existantes (Rafaeli & Vilnai-Yavetz, 2004). D'une part, en ce que la perception par les individus d'un travail vidé de sa substance par les nouvelles technologies constitue une source importante de résistance à ce type de changement voire de risques psychosociaux (Paulsen, 2015). D'autre part, comme l'a montré la recherche en gestion des systèmes d'information, en ce que les émotions négatives comme positives agissent comme facteur d'adoption ou de rejet des outils technologiques, et sont aussi déterminantes dans l'appropriation de ces outils, les émotions positives en favorisant une utilisation plus efficace par les individus (Venkatesh, 2000 ; Beaudry & Pinsonneault, 2010 ; Savoli & Barki, 2017).

La seconde approche des émotions dont nous avons parlé les considère comme ressources mobilisables pour la conduite du changement, où la dichotomie entre émotions positives et négatives se poursuit. Du côté des émotions positives, il s'agit principalement pour les acteurs stratégiques ou prenant part à la conduite du changement de les intégrer à des discours ou

narratifs, de les utiliser comme outils rhétoriques afin de promouvoir le changement organisationnel et d'obtenir l'implication du plus grand nombre (Badham, Garrety, Morrigan, Zanko & Dawson, 2003 ; Brown, Gabriel & Gherardi, 2009 ; Brown, Ainsworth & Grant, 2012). Par exemple, mobiliser la fierté de participer à la vie organisationnelle permet de développer un sentiment d'appartenance chez les employés, et encourage leur implication et leur créativité (Durrah, Allil, Gharib & Hannawi, 2021). Les acteurs organisationnels décisionnaires peuvent jouer des émotions pour asseoir leur légitimité ou celle de leurs décisions (Voronov & Weber, 2016 ; Le Gousse & Bouty, 2024), voire utiliser des émotions négatives comme la peur ou la honte afin de délégitimer certains acteurs s'opposant à eux ou au changement envisagé (Creed, Hudson, Okhuysen & Smith-Crowe, 2014 ; Gill & Burrow, 2018).

2.3. COMPÉTENCES ET CAPACITÉS ÉMOTIONNELLES.

La littérature précédemment exposée atteste de l'importance capitale des émotions au cours d'un changement organisationnel. Qu'elles soient positives ou négatives, les émotions sont un objet de gestion primordial lors d'un tel événement, qu'il s'agisse de promouvoir le changement *per se*, d'atténuer les craintes et la résistance qu'il provoque ou, lorsqu'il s'agit d'un changement comme la transformation digitale, d'aider à l'adoption des outils technologiques déployés et des modifications du travail qu'ils induisent. Par conséquent, la place et l'action des acteurs du changement organisationnel, agents du changement, managers intermédiaires ou acteurs stratégiques, constituent une littérature florissante pour des champs d'étude tels que la gestion des ressources humaines ou le management stratégique (Brundin, Liu & Cyron, 2022). En premier lieu, considérant que les émotions ressenties par les individus sont causées par leurs perceptions des événements et leurs possibilités pour y faire face, une large part du travail des acteurs du changement sans distinction hiérarchique est dévolue à donner du sens à ces

événements, au changement organisationnel envisagé et à la place que les employés y occupent, en adoptant une approche du changement comme processus se déployant dans le temps (Maitlis & Christianson, 2014 ; Steigenberger, 2015). La communication sur le changement organisationnel de la part des acteurs du changement devient ainsi un point de focalisation. Il s'agit, tout au long du processus de changement, de communiquer sur le sens du changement en cours, de sa cible, à des moments idoines de façon à promouvoir les conséquences positives pour les employés de manière à favoriser leur implication dans ce processus (Liu & Perrewé, 2005 ; Rafferty & Jimmieson, 2017), voire de cibler la communication sur des employés possédant une inclinaison à l'implication et la diffusion de sens positif auprès de leurs collègues (Avey et al., 2008).

Au-delà des enjeux de communication encourageant les émotions positives et voulant éviter les réactions émotionnelles négatives se trouve un enjeu plus général de gestion émotionnelle durant le processus de changement. Cela implique la construction de compétences émotionnelles, surtout chez les managers intermédiaires et le top management, et de capacités émotionnelles au niveau organisationnel. Dans un premier temps, des travaux de recherche prenant place dans un contexte de changement organisationnel d'ampleur ou d'autres contextes propices à l'apparition d'anxiété pointent l'importance des mécanismes interpersonnels de régulation émotionnelle et la place des managers dans ces mécanismes, devant à la fois s'investir dans le changement sans oublier d'être à l'écoute des émotions des employés (Huy, 2002 ; Sala & Haag, 2016 ; Ashkanasy, Humphrey & Huy, 2017 ; Rieu Plichon, 2019).

Une régulation émotionnelle efficace dépend d'une double compétence des managers qui doivent à la fois savoir surveiller leurs propres émotions mais aussi celles de acteurs sous leur supervision, ayant trait à l'intelligence émotionnelle (Huy, 1999 ; Haag & Laroche, 2009 ; Huy & Zott, 2019), mais aussi savoir repérer quelles émotions sont présentes et dominant dans les groupes sociaux ou collectifs composant l'organisation, ayant trait à l'ouverture émotionnelle

(Sanchez-Burks & Huy, 2009 ; Menges & Kilduff, 2015). Au niveau organisationnel, la réussite d'un changement organisationnel, d'autant plus lorsqu'il est incertain comme l'est la transformation digitale, dépend ainsi de la capacité de ses acteurs managériaux, ou autres acteurs du changement, à gérer, surveiller, réguler, et donc surtout reconnaître, les émotions présentes dans l'organisation, c'est-à-dire de la construction de capacités émotionnelles (Huy, 1999 ; Huy, 2005 ; Huy & Guo, 2017).

2.4. DIFFICULTÉS D'ACCÈS AUX ÉMOTIONS ET PROBLÈME.

Or, en creusant la littérature émotionnelle, on s'aperçoit que plusieurs facteurs entravent le développement de telles capacités et posent question. D'abord, en revenant aux travaux pionniers de Hochschild (1979, 1983), on se rend compte que les organisations, dépendant des normes sociales qui régissent leur vie et la vie des différents groupes sociaux la composant, ne permettent pas toutes un accès facile aux émotions, attendu que certaines d'entre elles sont réprimées, supprimées par les individus eux-mêmes par du travail émotionnel. Quand bien même cela ne remettrait pas en cause l'omniprésence des émotions, certains modèles organisationnels comme les bureaucraties sont réputés moins permissifs dans l'expression des émotions (Eggrickx & Mazars-Chapelon, 2012).

Plus encore, c'est dans la désignation des émotions elle-même que les problèmes s'accumulent, et obscurcissent les capacités à comprendre les phénomènes éponymes, que ce soit pour les praticiens ou les académiques (Brundin et al., 2022). Nous avons commencé par expliciter une des premières caractéristiques des émotions, leur valence. Si celle-ci est certainement la plus étudiée, il n'en reste pas moins que l'intensité de l'émotion en question, permettant par exemple de différencier entre la simple satisfaction, la joie ou le bonheur intense, influe sur la nature de l'émotion et sur ses conséquences comportementales (Santistevan, Thélisson & Vo, 2024). Or, si le ressenti et l'expression des émotions, leur valence et leur intensité, conditionnant leur

capacité à être repérées, dépendent comme on l'a vu des modèles d'organisation et des cultures organisationnelles, d'autres paramètres entrant en jeu ont été identifiés dans la littérature. D'abord, il est important de noter que les émotions sont *in fine* des réactions personnelles, elles dépendent des intérêts, des motivations, du rapport à leur environnement des individus (Van Hoorebeke, 2008).

Ensuite, plus globalement, on a pu montrer que le ressenti et l'expression d'émotions varient en fonction des structures sociales dans lesquels les individus évoluent, des valeurs, croyances ou normes et des expériences passées qui façonnent leurs interprétations des événements (Zietsma & Toubiana, 2018). Faire face à des demandes contradictoires ou des situations conflictuelles, comme il en existe souvent lors des changements organisationnels notamment entre la continuité de l'existant et la création du nouveau, n'entraîne donc pas nécessairement les mêmes émotions selon qu'un individu estime ou non que ses valeurs sont outrepassées et à quel point (Creed, DeJordy & Lok, 2010 ; Toubiana & Zietsma, 2017), selon l'attachement de cet individu à certaines pratiques potentiellement transformées par le changement (Voronov & Vince, 2012 ; Pache & Santos, 2013). Enfin, une troisième facteur troublant les possibilités d'identification ou de reconnaissance des émotions concerne les façons différentes qu'ont les individus de les labelliser. Il a été en effet montré que certaines cultures possèdent des émotions spécifiques qui, si elles peuvent être ressenties par des individus externes à ces cultures, possèdent un nom qui les renvoient à une signification spécifique, dépendant des perceptions qui déclenchent ces émotions. Le *Schadenfreude* allemand est une joie, elle désigne cependant une joie consécutive à la perception d'un malheur arrivé à un autre individu, de même que l'*ijirashii* japonais est causé par la perception qu'une personne trouvée méritante surmonte une difficulté (Prinz, 2004).

En résumé et pour introduire les questions de recherche, nous avons commencé par établir l'importance des émotions dans les organisations en général, avant d'exposer leur prévalence

tout au long du processus de changement organisationnel, mais aussi leur influence sur l'adoption et l'appropriation des modifications du travail induites par les nouvelles technologies lors d'un changement organisationnel de type transformation digitale. Préjudiciables à la réussite du changement et facteurs de risques psychosociaux pour les individus, les émotions négatives (anxiété, frustration, peur, ...) doivent être combattues, tandis que les émotions positives, favorisant l'implication des individus dans le processus de changement, encouragées voire mobilisées dans les discours afin de gagner l'adhésion des acteurs. Par conséquent, les agents du changement, le management intermédiaire et le top management doivent s'investir dans la régulation émotionnelle au sein de l'organisation, ce qui demande en priorité d'être capable de reconnaître les émotions présentes dans l'organisation, les siennes comme celles des employés, et de savoir évaluer les émotions présentes au sein des différents groupes sociaux composant l'organisation.

Le problème apparaît lorsqu'on constate que les émotions ressenties et exprimées par les individus dépendent de ce qui structure leurs perceptions et expériences, qu'un même événement peut engendrer des émotions différentes selon la position d'un individu dans l'organisation, ou bien une même émotion dans une intensité différente, qui s'exprimera différemment. La variabilité des expériences émotionnelles n'étant que trop peu intégrée dans la littérature sur la gestion des émotions lors d'un changement organisationnel, nous posons les questions de recherche suivantes : *comment l'analyse des émotions en rapport avec les expériences vécues de changement organisationnel améliore-t-elle l'efficacité de la régulation émotionnelle ? Quelle peut être la place des différents acteurs de l'entreprise dans une telle régulation émotionnelle ?*

3. CONTEXTE DE LA RECHERCHE, MATÉRIAU EMPIRIQUE ET MÉTHODE D'ANALYSE.

3.1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE.

Le contexte empirique de cette recherche se situe au sein d'une grande entreprise industrielle française, SNCF Réseau. En tant que gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire, la mission de l'organisation est de garantir à ses clients, transporteurs ferroviaires de voyageurs ou de marchandises, l'accès à un réseau ferré fiable. Plus concrètement, nous étudions ici deux métiers qui concourent à la réalisation de cette mission, le métier de Circulation, qui planifie les trajets demandés par les clients et gère leurs circulations en temps réel (notamment en assurant l'aiguillage et la régulation du trafic), et le métier de Maintenance, qui surveille l'état de l'infrastructure, planifie et effectue les opérations de maintenance. Les deux métiers réalisent leur activité pour garantir la performance industrielle de l'entreprise, évaluée sur les dimensions de sécurité des circulations et des personnes, et de régularité des circulations, c'est-à-dire le respect en pratique des horaires des trajets planifiés. En vertu de la complexité de l'infrastructure et de son utilisation, l'activité des métiers nécessite des compétences spécifiques et la connaissance de nombreuses particularités du métier, transmises tout au long des carrières des acteurs opérationnels par les plus expérimentés.

À l'origine de cette étude mono-cas (Siggelkow, 2007) se trouve le lancement en juillet 2018 d'un plan stratégique de transformation digitale. Capitalisant sur des déploiements antérieurs d'outils technologiques, qu'ils soient logiciels ou *hardware*, l'entreprise entend accélérer la modernisation de l'infrastructure et des processus métiers, tout en insufflant une nouvelle culture organisationnelle promouvant l'initiative individuelle et l'innovation à partir des outils technologiques dans une volonté d'amélioration continue des processus. Il en découle un changement organisationnel d'ampleur, et l'organisation souhaite mieux comprendre la façon dont les métiers sont déstabilisés. La Direction du Digital et de l'Innovation nous demande alors

d'étudier les effets du changement organisationnel sur les métiers et l'identité des acteurs opérationnels. Cette recherche a pris place de novembre 2018 à octobre 2019 sous la forme d'une recherche-intervention, donnant lieu à des contacts permanents avec les acteurs de l'entreprise et une compréhension située du changement organisationnel en cours (Aggeri, 2016).

3.2. MATÉRIAU EMPIRIQUE RÉCOLTÉ.

Ces interactions constantes avec les acteurs organisationnels nous ont permis d'interagir avec un large ensemble d'acteurs impliqués dans le changement organisationnel étudié, que nous classons en quatre groupes. D'abord, le top management, impliqué dans la détermination du futur de l'organisation, des moyens technologiques et organisationnels pour y parvenir et de la forme de la conduite du changement. Ensuite, les agents du changement culturel, chargés d'accompagner les métiers dans le changement, en diffusant une nouvelle culture organisationnelle fondée sur la prise d'initiative, l'innovation à partir des outils technologiques et l'amélioration continue des processus, dans le but également de susciter l'adhésion des métiers au changement et leur implication. Les deux groupes suivants se répartissent suivant les métiers, Circulation ou Maintenance. Il s'agit d'abord du management intermédiaire, encadrant les acteurs opérationnels dans la réalisation de leur activité et chargés d'assurer la transmission du changement organisationnel décidé par le top management. Enfin, les métiers opérationnels, réalisant l'activité tout en absorbant les modifications de leurs pratiques induites par le déploiement d'outils technologiques comme de la nouvelle culture organisationnelle.

Les rencontres avec ces quatre groupes d'acteurs ont donné lieu à la récolte d'un riche matériau empirique. Celui-ci prend plusieurs formes, mais est largement dominé par les entretiens semi-directifs menés avec 118 acteurs dont nous donnons la répartition en Tableau 1.

Tableau 1. Nombre d'acteurs rencontrés constituant le matériau empirique.

GROUPES D'ACTEURS	NOMBRE D'ACTEURS RENCONTRÉS
Top management	16
Agent du changement culturel	8
Management intermédiaire	22
...dont Circulation	11
...dont Maintenance	11
Métiers opérationnels	72
...dont Circulation	32
...dont Maintenance	40

Les personnes interviewées étaient recrutées suivant le principe de l'échantillonnage en boule de neige (Myers & Newman, 2007), et les entretiens duraient en moyenne une heure chacun. Tous les entretiens effectués, à l'exception de deux d'entre eux, ont été enregistrés sur un dictaphone et transcrits sous la forme de documents Word. Nous nous assurons d'obtenir l'accord des personnes interviewées avant de débiter l'entretien, dès que nous finissons de nous présenter à ces personnes, de leur expliquer les raisons de notre venue et de l'entretien, notre position par rapport à l'entreprise, de façon à les assurer de notre honnêteté et de l'équité de traitement nécessaire au bon déroulé de la recherche (Gohier, 2004). Nous prévoyions des grilles d'entretiens afin de structurer ceux-ci, mais nous préférons laisser les conversations se dérouler pour laisser les acteurs interviewés s'exprimer, développer leur vécu de la transformation digitale, raconter des anecdotes, et *in fine* obtenir des récits authentiques (Charmaz & Belgrave, 2012).

Ce matériau empirique est complété par une récolte documentaire, ainsi que des comptes rendus de réunions avec notre partenaire de la Direction du Digital et de l'Innovation, mais aussi de comités de pilotage auxquels participaient des représentants du top management, des agents du changement culturel et du management intermédiaire de chaque métier, pour assurer la fiabilité de nos analyses tout au long de la recherche et orienter la suite des entretiens menés.

3.3. STRATÉGIE D'ANALYSE DU MATÉRIAU EMPIRIQUE.

L'organisation étudiée ne semble en première approche que peu propice à l'étude des émotions et processus émotionnels, en vertu notamment de son caractère bureaucratique, mais aussi de sa culture organisationnelle historique (Eggrickx & Mazars-Chapelon, 2012). Les objectifs du changement organisationnel font cependant apparaître des enjeux émotionnels qui décrivent la place des émotions dans le changement telle qu'envisagée par le top management et les agents du changement culturel. D'une part, l'un des principaux documents stratégiques mentionne explicitement comme objectif du changement le fait de « *Donner de la fierté à chacun... En faisant des nouvelles technologies une opportunité pour chacun de réussir dans son métier.* » D'autre part, un dirigeant de l'aspect culturel du changement déclare qu'« *On a le droit de se faire plaisir et d'avoir envie de porter les initiatives qu'on porte. Le plaisir au travail et ce n'est pas sale.* » Les émotions sont en effet loin d'être absentes des discours des différents groupes d'acteurs, et ce quelle que soit leur place dans l'organisation et dans son changement.

La première phase d'analyse du matériau consiste ainsi en repérer les émotions mentionnées explicitement dans les transcriptions des différents entretiens dont nous disposons. Toutes les émotions repérées sont en rapport avec le changement organisationnel tel que vécu par les métiers opérationnels, qu'elles soient supposées pour eux par les autres groupes d'acteurs, ou qu'elles soient mentionnées par les acteurs des métiers eux-mêmes. Nous repérons principalement quatre émotions explicites dans les discours, la peur, la crainte, la frustration et la fierté, elles sont décrites dans le Tableau 2. Nous choisissons de traiter la peur et la crainte ensemble, vu la proximité de ces émotions.

La seconde étape de l'analyse du matériau se focalise spécifiquement sur les groupes d'acteurs responsables de la stratégie du changement organisationnel et de sa conduite, à savoir le top management et les agents du changement culturel. Aux émotions qu'ils identifient et

mentionnent explicitement dans leurs discours sont liées différentes causes, et les différentes formes que prennent leurs efforts de conduite du changement portent aussi des objectifs de régulation émotionnelle, censés encourager la fierté et décourager les autres émotions négatives. Nous dénombrons trois grands types d'efforts de conduite du changement liés à des enjeux de régulation émotionnelle, la mise en place d'une communication descendante, les dispositifs d'encouragement à l'innovation et à la prise d'initiative, et les remontées des métiers par rapport aux outils technologiques déployés. Pour chacun, nous relevons les enjeux de régulation émotionnelle associés, les émotions visées et les causes que le top management et les agents du changement culturel associent à ces émotions. Le Tableau 3 décrit ces différents types d'efforts de conduite du changement.

Ces deux précédentes étapes concernent les émotions qui sont nommées explicitement dans les discours des différents groupes d'acteurs. En conduisant les entretiens, nous nous rendons compte que les métiers opérationnels expriment d'autres émotions, même s'ils ne les nomment pas explicitement. La troisième phase de l'analyse du matériau empirique consiste en repérer une sélection d'émotions exprimées par les métiers opérationnels. Nous le faisons en prêtant attention au mode d'expression et au vocabulaire employé par ces acteurs lorsqu'ils détaillent leurs expériences du changement organisationnel, pour identifier la relation exprimée à l'expérience vécue (Lazarus, 1991 ; Prinz, 2004), et des caractéristiques de ces émotions relatives à l'évaluation que font les individus de leur expérience et de la situation qui l'engendre (Smith & Ellsworth, 1985). Cette sélection d'émotions est décrite en Tableau 4. Remarquons qu'il ne s'agit que d'une sélection d'émotions représentatives de l'état d'esprit des métiers opérationnels et que nous ne prétendons pas à l'exhaustivité.

Enfin, nous avons cherché à mettre en relation ces émotions, qu'elles soient explicitement citées ou présentes chez les métiers opérationnels mais non mentionnées, aux expériences de changement vécues par ces métiers opérationnels et aux enjeux de régulation émotionnelle

identifiés et mis en place au sein de la conduite du changement. Plus concrètement, nous avons cherché à évaluer l'efficacité des efforts de régulation émotionnelle et de ses dispositifs, en prenant en compte les émotions sur lesquels ceux-ci sont axés, à l'aune des différentes expériences vécues du changement organisationnel par les groupes d'acteurs. Puis, nous avons cherché à évaluer comment le lien entre les émotions des métiers opérationnels, non explicitées dans les entretiens, et les expériences qui les causent renseignent sur le potentiel de régulation émotionnelle au sein de l'organisation.

4. RÉSULTATS.

Les résultats de l'analyse du matériau détaillent deux manières dont l'attention aux expériences vécues en rapport aux émotions déterminent l'efficacité des efforts de régulation émotionnelle. Premièrement, nous regardons la régulation émotionnelle entreprise par rapport aux émotions identifiées par le top management et les agents du changement culturel (Tableau 2 et Tableau 3). Nous montrons d'abord que l'attention aux expériences vécues permet de déterminer précisément les causes des émotions, et que cela influence le succès de la régulation émotionnelle. Ensuite, nous exposons deux facteurs d'influence de la régulation émotionnelle issue du couple expériences vécues – émotions. Premièrement, s'adresser du point de vue du changement à des acteurs préoccupés par la continuité de leur activité empêche l'efficacité des actions de régulation émotionnelle. Puis, le second facteur concerne l'identification précise des émotions, il s'agit de la proximité aux métiers dont on souhaite réguler les émotions

Tableau 2. Émotions et causes citées explicitement dans les discours des acteurs.

ÉMOTION	EXEMPLE	ACTEURS
Peur et crainte	« Vous avez des agents avec des qualifications un peu plus basses qui sont plus dans la crainte et qui sont plus dans la peur de... d'abord la peur de se former. Ce n'est pas facile pour tout le monde. La peur pour leur métier... »	Top management
	« Oui, cela existe. Il faut juste avoir un peu de pédagogie et puis accompagner, c'est-à-dire, lutter contre les peurs. »	Agents du changement culturel
	« Alors, ils ont plus peur de faire une bêtise , pas forcément par rapport à la technologie, mais c'est plus par rapport à la densité de circulation, la densité de travaux. Ils ont peur de ça. »	Management intermédiaire Circulation
	« Il y en a quand même 25 % qui ne répondent pas, parce qu'eux, ils ne veulent pas être fliqués ou parce qu' ils ont peur qu'ils se trompent. »	Management intermédiaire Maintenance
	« Ah oui. Ça se perd très vite. Donc, si derrière, tu ne les entraînes pas ou tu ne reviens pas à différentes procédures, c'est comme tout, ça s'oublie vite, quand tu ne pratiques pas. Ma crainte, c'est que, si derrière, on va mettre encore du logiciel et que tu es encore plus guidé là-dessus, le jour où ça vient à merder... »	Métier opérationnel Circulation
	« Si on déshumanise un peu la profession, ce sera beaucoup plus compliqué. [...] Et je pense qu' il y a une petite crainte là-dessus. »	Métier opérationnel Maintenance
Frustration	« Cette phase de transition est extrêmement dure et on va la vivre beaucoup de temps. Je pense que c'est un sujet majeur d'accompagnement. Je n'ai pas de réponses, mais ça me questionne. Je pense que c'est la phase la plus difficile. Ce ne sera pas la phase cible qui sera la plus difficile, c'est celle-là. C'est comment ne pas frustrer et continuer d'embarquer tout en continuant de faire ? »	Top management
	« Mais, il y a eu une espèce de frustration sur le terrain, énorme , de ne pas avoir leur projet qui soit suivi, pas d'accompagnement, l'impression de ne pas être entendu par le national. »	Agents du changement culturel
	« Aujourd'hui, il y a énormément de frustration au niveau des agents quand leurs remontées ne nous donnent rien. »	Métier opérationnel Maintenance
Fierté	« Il y aura une vraie fierté de la part des collaborateurs , d'être sur des technologies de pointe et d'avoir complètement intégré le digital de leur quotidien. »	Top management
	« C'est sûr que quand on fait un salon, le dernier salon Vivatech, quand on envoie des cheminots et quand on leur montre tout ce que l'entreprise fait en termes de vitrine, effectivement, on peut être très fier. »	Agents du changement culturel
	« Et on sait le faire, on sait le faire bien. On a des gens qui ont des connaissances, des savoir-faire et le savoir être, et surtout – tu l'as souligné – une fierté du métier. »	Management intermédiaire Circulation
	« On a une sorte de fierté personnelle et de dépassement de soi. Mais les plus belles aventures, en tout cas moi, que j'ai vécu ça a été quand on les a faits à plusieurs. Et dans le travail on le retrouve aussi, c'est-à-dire que si d'un truc j'ai trouvé ça, on a réussi à s'organiser, à créer ce qu'il fallait »	Métier opérationnel Maintenance

Tableau 3. Mécanismes de régulation émotionnelle mis en place dans l'organisation.

TYPES D'EFFORTS DE CONDUITE DU CHANGEMENT	ÉMOTIONS VISÉES	CAUSES DES ÉMOTIONS	EXEMPLE
Communication descendante et formations aux outils technologiques	Peur et crainte à combattre	Le futur de l'organisation est incertain du point de vue des métiers opérationnels, qui voient leurs pratiques historiques déstabilisées (notamment par les outils technologiques)	« Et donc, ça fait des années que... ils font un métier et qu'ils le font de telle manière, je ne suis pas surprise qu'il y ait des craintes . C'est ce qu'on appelle le changement. Alors, après, peut-être, effectivement, ce qui manque à leur niveau, pour que ça descende aussi bas, c'est de la communication, c'est de la pédagogie, ce sont les raisons pour lesquelles on fait tel choix et pas tel autre. » (Top management)
	Fierté à encourager pour susciter l'adhésion au changement	Le futur fonctionnement des métiers peut leur permettre d'être plus performants	« C'est ce que j'essaie de faire passer comme message aux agents. OK, on ne va plus faire ce qu'on faisait avant, mais par contre on peut être amenés à faire d'autres métiers ou d'autres choses qui vont être super intéressantes, pour lesquelles on aura une plus-value et par lesquelles on sera fiers. » (Agent du changement culturel)
Dispositifs d'encouragement à l'innovation	Fierté à diffuser en valorisant les initiatives	Récompense d'initiatives d'acteurs métiers pour améliorer leurs pratiques avec l'aide des outils technologiques valorisée	« J'ai demandé aux directeurs de faire un exemple. Nous avons fait une fête, c'est-à-dire que nous avons fait une espèce d'inauguration officielle. J'ai voulu que nous valorisions cet événement dans le journal, qu'on les rende fiers de ce qu'ils avaient fait . À partir du moment où on valorise les fiertés ou on récompense les gens, cela s'appelle de la reconnaissance. Cela leur avait donné l'envie de continuer. La roue est vertueuse. » (Agent du changement culturel)
Remontées utilisateurs métiers	Frustration à repérer pour éviter le rejet du changement	Les outils technologies dont le sens n'est pas perçu par les métiers opérationnels sont rejetés	« Du coup, la lisibilité n'est pas bonne pour l'utilisateur qui ne comprend pas le sens . Tout arrive en même temps, et quand tu fais du management de projet, tu as des prérequis, tu sensibilises et tout ça. Tu frustres les utilisateurs et du coup, ils n'adhèrent pas à ton projet. » (Top management)

Dans un second temps, nous nous intéressons au potentiel de régulation émotionnelle, les actions qui auraient pu être entreprises à propos des émotions non explicitées et non repérées par le top management et les agents du changement culturel (Tableau 4). Nous montrons d'abord l'inséparabilité des deux facteurs, la distance dans la temporalité des intérêts des acteurs (changement ou continuité) et la distance au métier, dans la détermination précise des émotions en rapport avec les expériences vécues. Puis, que ces deux dimensions peuvent par conséquent faire accéder plus finement aux expériences, et qu'elles peuvent permettre de distinguer les acteurs au sein d'un même groupe social (ici, les métiers), autant qu'elles peuvent permettre d'accéder à un panel d'émotions plus larges, dont des émotions positives, c'est-à-dire à des efforts de régulation émotionnelle potentiellement plus efficaces.

Tableau 4. Émotions présentes chez les acteurs métiers mais non explicitées.

ÉMOTION	THÈME RELATIONNEL	CARACTÉRISTIQUES D'IDENTIFICATION	MÉTIER	EXEMPLE
Frustration	Inaptitude d'arriver à un but valorisé (Prinz, 2004)	Déplaisant, émotion forte, dépend d'autres personnes que de soi	Maintenance	« Et ça, ils n'ont pas encore compris à la direction, qu'on ne peut pas travailler comme ça. Ça fait des années qu'on le dit ! »
Ennui	Stagnation dans un entre-deux (Costas & Kärreman, 2016)	Déplaisant, certain mais ne dépendant pas de soi, ton monotone	Maintenance	« C'est plus long de faire l'informatique que de le faire sur le terrain. Trois isolateurs de section, on met une heure et c'est terminé. Et tu as passé trois heures au bureau... »
Anxiété	Menace identitaire (Lazarus, 1991)	Déplaisant, dépend d'autres personnes que de soi, incertain mais faible énergie	Maintenance	« Dans le futur, on va être amené à faire ça, à faire de la surveillance d'entreprise et puis on va surveiller quelqu'un qui fait, de la maintenance, on n'en fera peut-être plus. »

Espoir	Aspiration au meilleur à partir d'une situation difficile (Lazarus, 1991)	Incertain, plaisant, rattaché à une situation sur laquelle on n'a pas prise	Circulation	« Ça passe par des comités de validation, c'est lourd en fait. Tout le système travaux est lourd. C'est sûr que l'idéal, ça serait [...], et ça nous allège dans THOR ou un autre outil puisqu'il y a SIPH qui va arriver. Peut-être qu'avec SIPH, ça sera plus simple. »
--------	---	---	-------------	--

4.1. INFLUENCE DES EXPÉRIENCES VÉCUES SUR LES DISPOSITIFS DE RÉGULATION ÉMOTIONNELLE.

Les premiers résultats qui émergent de l'analyse du matériau mettent en évidence deux facteurs d'influence des expériences vécues sur la régulation émotionnelle entreprise dans l'organisation, s'appuyant sur les émotions explicitées (Tableau 2 et Tableau 3). En premier lieu il s'agit, plus que de reconnaître les émotions présentes chez les métiers opérationnels, de savoir en préciser les causes. L'identification précise des causes des émotions demande une attention au couple expérience vécue – émotion, ce qui conduit à exposer les deux facteurs de modération des effets de la régulation émotionnelle, d'abord la distance dans la temporalité d'intérêt des acteurs, déterminant l'efficacité des actions de régulation émotionnelle, puis la distance au métier, déterminante dans l'identification précise des émotions et de leurs causes.

Une large partie des efforts de conduite du changement initiés par le top management et les agents du changement culturels sont axés sur l'adoption et l'appropriation des nouvelles technologies modifiant les pratiques des métiers. S'il y a bien des acteurs métiers frustrés des bugs éventuels présents dans certains outils déployés, et que ces déploiements génèrent des craintes vis-à-vis du futur des métiers, on constate que ce ne sont pas les outils technologiques *stricto sensu* qui sont la cause de ces peurs et frustrations. Les émotions négatives des acteurs

métiers, que l'organisation cherche à réguler, sont en effet plus liées à la transformation globale de leur métier et se distingue des effets des outils technologiques à proprement parler. Il s'agit de craintes à propos de la perte de compétences, de la perte des relations sociales nécessaires à l'organisation quotidienne de l'activité, occasionnant la frustration de ne plus pouvoir effectuer cette activité, voire l'anxiété devant une disparition anticipée du métier.

L'effet de l'absence d'une précision adéquate sur les causes des émotions affecte l'efficacité des dispositifs de régulation émotionnelle. Les dispositifs descendants, communication et formations, se heurtent à ces modifications de l'activité que les métiers doivent absorber, tout en continuant de garantir un niveau de performance élevé :

« Enfin, moi, je suis payé pour faire 7 heures 75 par jour de maintenance pas 7 heures 75 pour étudier mes mails. Je ne peux pas étudier mes mails et faire ma production et j'avais des agents sur mes 7,75. À un moment donné, il faut arrêter. Un mail, ce n'est pas ma priorité. »

L'analyse des expériences vécues montre que l'important, pour les métiers, est de pouvoir assurer la continuité de leur activité telle qu'ils la pratiquent historiquement, il s'agit du premier facteur. Cela tranche avec les discours du top management et des agents du changement culturel, orientés vers le futur des métiers et de l'organisation. Ce décalage de temporalité entre les discours et les actions de conduite du changement entrave les efforts de régulation émotionnelle, comme on peut le voir avec le précédent extrait d'entretien au niveau des dispositifs descendants. C'est aussi le cas pour les dispositifs d'encouragement à l'innovation et la volonté d'insuffler une fierté chez les métiers opérationnels. La fierté des métiers est liée à la mobilisation collective de leurs compétences afin d'effectuer l'activité en atteignant un niveau de performance jugé satisfaisant selon ses normes historiques. Les dispositifs encourageant à l'innovation à partir des nouvelles technologies dans le but de susciter l'adhésion des acteurs au changement et d'accélérer celui-ci se confrontent à ce décalage de temporalité dans ce qui fait l'intérêt des différents groupes d'acteurs. Ces dispositifs peuvent connaître certaines réussites,

mais ces réussites sont souvent subsumées sous l'intérêt de continuité des métiers historiques.

Un acteur métier raconte la fabrique d'une application métier qui aurait pu être récompensée en tant qu'innovation s'il l'avait insérée dans un de ces dispositifs :

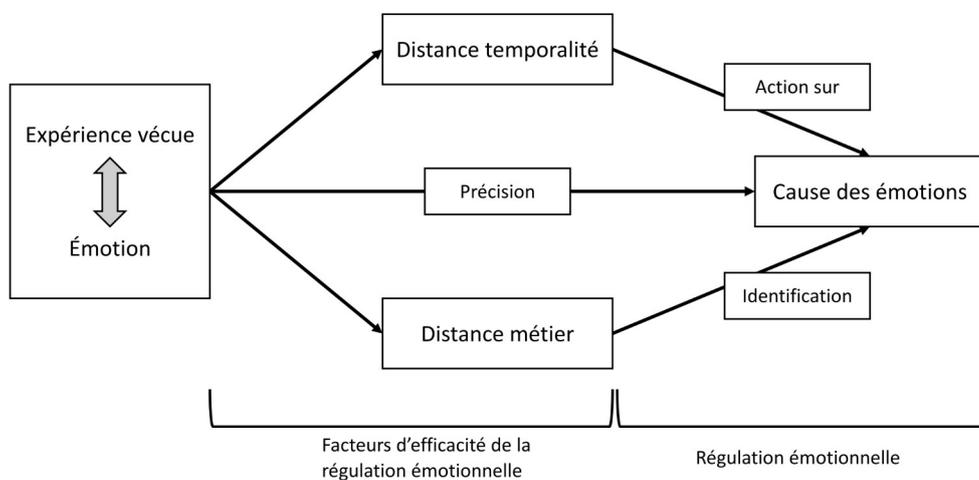
« C'est un fonctionnement qu'il y a chez nous. Nous avons fait une appli pour. Nous ne l'avons pas partagé. Nous le pourrions, mais ce n'était pas notre but. Nous n'avons pas déclaré une innovation. Nous l'avons fait pour nous, pour notre besoin. »

L'attention à l'expérience vécue des acteurs en relation à leurs émotions permet donc, dans la précision des causes de ces émotions, d'en extraire leur intérêt pour la continuité de leur métier historique en opposition à l'intérêt pour sa transformation. Le second facteur qui influence les capacités de régulation émotionnelle issu des expériences vécues se trouve dans la proximité aux métiers opérationnels, et permet de mettre en jeu le management intermédiaire. Ce groupe d'acteurs possède, en vertu de sa proximité aux métiers opérationnels, une meilleure acuité sur les causes des émotions. S'il n'est pas en capacité d'explicitier ces causes comme les acteurs métiers le font, il sait que la fierté est liée à la détention et la mise en mouvement d'une expertise spécifique, et que les peurs viennent des effets des outils technologiques sur les compétences et plus globalement à la capacité de continuer l'activité du métier historique (sans « *flicage* » par exemple). Plus encore, il est impliqué dans les dispositifs de régulation émotionnelle, positivement comme le montre l'exemple de la récompense d'une innovation pour laquelle l'agent du changement culturel a « *demandé aux directeurs de faire un exemple* », mais aussi négativement, montrant une position intermédiaire dans son intérêt entre continuité de l'activité et transformation. Évoquant un « *café de l'innovation* », dispositif de communication sur la nouvelle culture organisationnelle, un manager intermédiaire intervient :

« Moi, les mecs, je préfère qu'ils bossent, qu'ils participent au café. Moi-même, je contribue à ce qu'ils ne soient pas informés parce que pendant ce temps-là, le boulot, il ne se fait pas quoi. »

En somme, une régulation émotionnelle efficace nécessite d'identifier les causes des émotions repérées, d'où l'importance du couple expérience vécue et émotion. De l'étude de ce dernier émergent deux facteurs qui influent sur la régulation émotionnelle, la distance dans la temporalité des intérêts des acteurs (entre continuité du métier et changement) et la distance au métier. Le premier facteur agit sur la capacité d'action des dispositifs participant à la régulation émotionnelle, tandis que le second agit sur la capacité d'identification des causes des émotions, ce qui peut amener les managers intermédiaires à occuper une position modératrice des efforts de régulation émotionnelle, parfois en s'y impliquant, parfois en les bloquant. Ces résultats sont représentés en Figure 1.

Figure 1. Le couple émotions – expériences vécues et l'efficacité de la régulation émotionnelle.



4.2. LE COUPLE ÉMOTIONS – EXPÉRIENCES VÉCUES ET LE POTENTIEL DE RÉGULATION ÉMOTIONNELLE.

L'attention au rapport entre émotions et expériences vécues permet ainsi de préciser les causes des émotions, et de déterminer deux facteurs influençant l'efficacité de la régulation émotionnelle initiée par l'organisation, la distance dans la temporalité de l'intérêt des acteurs et la distance au métier. Or, nous avons pour l'instant considéré uniquement la régulation émotionnelle telle qu'elle se fonde sur les émotions repérées par le top management et les agents du changement culturel, et la régulation émotionnelle consiste aussi en la surveillance et l'identification des émotions présentes dans l'organisation. La seconde partie des résultats consiste ainsi à expliquer l'intérêt du rapport entre expériences vécues et émotions vis-à-vis des émotions présentes dans l'organisation mais qui n'ont pas été repérées par le top management et les agents du changement culturel (Tableau 4). L'étude du couple expérience vécue – émotion en rapport au potentiel de régulation émotionnelle (émotions qui n'ont pas été repérées) montre d'abord l'inséparabilité des deux facteurs exhibés précédemment. Elle montre que ces deux facteurs ensemble permettent d'accéder aux expériences vécues et émotions de manière plus fine, et ainsi d'avoir accès aux différences intra-groupes sociaux (ici les métiers), et à un panel d'émotions plus larges pour mieux informer la régulation émotionnelle.

Nous avons commencé par expliquer que l'attention aux émotions en rapport avec les expériences vécues permet de mieux identifier les causes des émotions présentes dans l'organisation. La proximité de la temporalité des intérêts des différents groupes d'acteurs importe dans cette identification, comme en attestent les explications données par le management intermédiaire sur les craintes et les peurs des métiers opérationnels. Certains agents du changement culturel, qui sont en contact avec des acteurs métiers, identifient une peur similaire, une « *peur de la faute* », mais supposent une faute potentielle d'un acteur métier qui aurait mal pris en main un outil technologique, tandis que le management intermédiaire identifie

bien l'origine de la faute potentielle dans la modification globale du métier et ce qu'elle peut entraîner comme conséquence sur l'activité quotidienne :

« Moi, j'ai un gros sujet en CHSCT, par exemple, où c'est plus la peur d'avoir un écran de plus et avoir... Ce qu'ils n'aiment pas trop, c'est... [...] c'est qu'on leur rajoute de plus en plus d'outils, des outils avec des fenêtres qui arrivent, qu'il faut renseigner, alors qu'en même temps, ils sont concentrés sur leur cœur de métier. »

La proximité avec les acteurs métiers ne saurait renseigner sur les expériences vécues et les émotions sans la proximité dans la temporalité des intérêts, ce à quoi le management intermédiaire peut parvenir. Cette double proximité permet de discriminer les causes des émotions, mais aussi de différencier les différents groupes sociaux composant un même groupe social. Par exemple, le dispositif de remontées des utilisateurs des outils technologiques mis en place fait prendre conscience au top management de la frustration engendrée par un outil jugé défaillant ou par le manque d'information par rapport à l'outil. Or, comme on a pu le voir, les acteurs métiers étant pris dans la continuité de leur activité, ils ne sont pas tous prompts à prendre le temps de remonter ces anomalies. Le biais introduit obère la compréhension de la frustration qui naît de l'addition d'outils rendant l'activité de plus en plus difficile à accomplir au fur et à mesure de l'avancée du changement organisationnel. Les émotions non-explicitées par les acteurs montrent d'ailleurs que c'est le métier de Maintenance qui subit le plus ce changement. La frustration de ne pas pouvoir fonctionner comme avant, l'ennui de devoir manipuler de plus en plus de logiciels dans son bureau, de perdre ainsi des opportunités d'échange avec ses collègues, contribuent à la perception d'un danger sur les compétences et *in fine* d'une menace planant sur le métier :

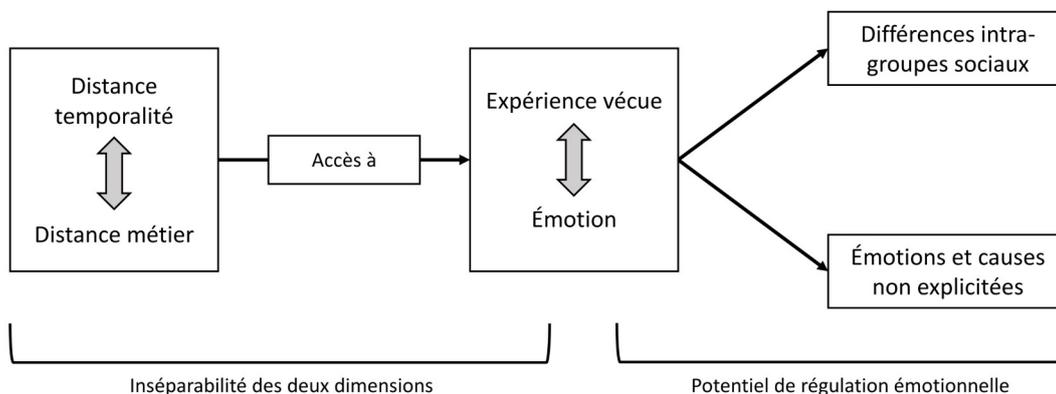
« Quand la caténaire est à terre, le logiciel ne dit pas qu'il faut commencer par remonter tel support, faire une baguette. Et là, ça se complique. Dans le cadre de la maintenance, oui. Mais

je dis qu'il ne faut pas perdre toutes les compétences. Le risque est qu'il n'y ait plus... Même les agents, ils ont perdu énormément en compétences. On le voit avec les jeunes. »

La proximité dans la temporalité des intérêts, la proximité aux métiers, permet d'approfondir la relation entre expériences vécues et émotions et ainsi de déceler différentes expériences vécues de changement, de pouvoir dissocier les groupes sociaux, ici les métiers de Maintenance et de Circulation. Le panel d'émotions négatives présents sur le métier de Maintenance n'est pas présent sur le métier de Circulation qui absorbe mieux un changement organisationnel moins avancé. Cela permet aux acteurs de ce métier de ressentir des émotions positives, dont l'espoir de voir les conditions d'exercice de leur métier s'améliorer avec le futur. Le potentiel de régulation émotionnelle dans l'organisation dépend aussi de la capacité à s'appuyer sur des acteurs aux émotions positives, proches des métiers voire faisant partie des métiers, et proches de la temporalité de l'intérêt des métiers, c'est-à-dire orientés vers la continuité de l'activité historique, condition d'une possible communication, tout en acceptant le changement.

En résumé, l'accès au couple formé par l'expérience vécue et l'émotion ne peut se faire qu'en prenant en compte l'inséparabilité de la distance en temporalité des intérêts des acteurs et de la distance au métier. Ces deux conditions réunies renforcent le potentiel de régulation émotionnelle en permettant la distinction plus fine à l'intérieur des groupes sociaux, ici les métiers, et l'identification précise, comprenant leur cause, d'émotions qui ne sont pas exprimées explicitement par les acteurs, notamment d'éventuelles émotions positives. Ces résultats sont représentés en Figure 2.

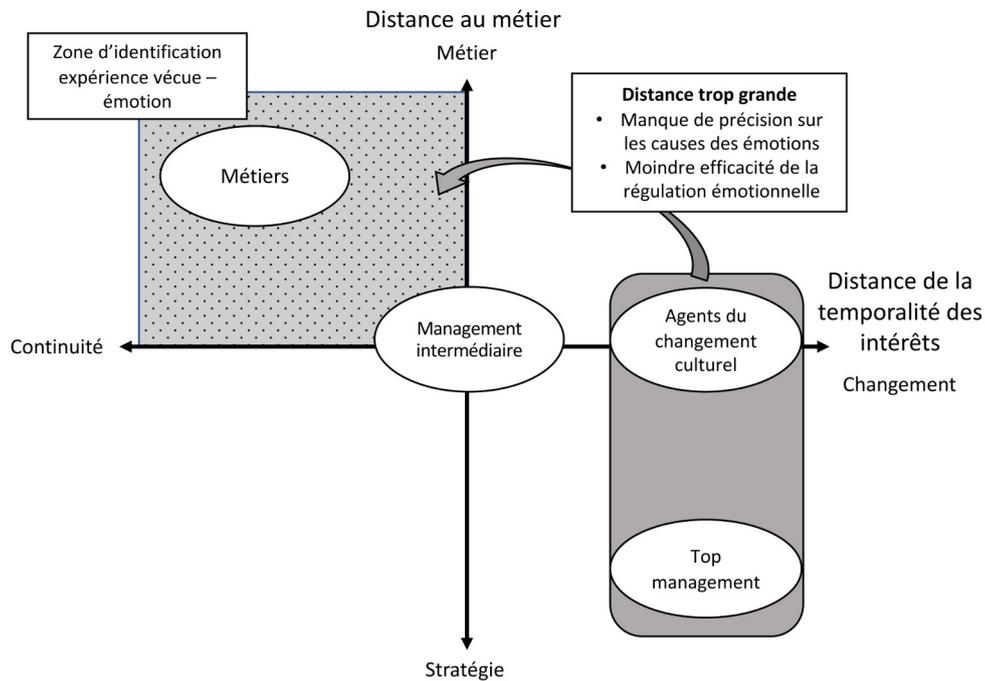
Figure 2. Le couple émotions – expériences vécues et le potentiel de régulation émotionnelle.



5. DISCUSSION. LA DISTANCE TEMPORALITÉ – MÉTIER ET LA PLACE DES ACTEURS DANS LA RÉGULATION ÉMOTIONNELLE.

On a montré que l'attention à l'expérience vécue permet de préciser les causes des émotions, condition d'efficacité de la régulation émotionnelle en contexte de changement organisationnel. L'analyse de l'expérience vécue des acteurs en rapport avec leurs émotions permet de mettre en lumière deux facteurs intervenant sur l'efficacité des efforts de régulation émotionnelle, la distance à la temporalité de l'intérêt des acteurs et la distance aux métiers, ce sont deux dimensions dont nous avons pointé l'inséparabilité. C'est là notre premier apport à la littérature sur les émotions et la régulation émotionnelle en contexte de changement organisationnel, ce que nous appelons « Distance Temporalité – Métier » (DTM). La DTM modère les effets des interventions de régulation émotionnelle des différents groupes d'acteurs sur les métiers, à la fois sur les capacités d'identification précise des émotions et sur la capacité de communication entre les groupes d'acteurs, comme représenté en Figure 3.

Figure 3. Représentation de la DTM et de ses effets sur la régulation émotionnelle.



La construction de la DTM prend appui sur la théorie émotionnelle (Prinz, 2004 ; Scarantino, 2016) et le champ d'étude des émotions dans les organisations (Zietsma et al., 2019) pour compléter la littérature concernant la régulation émotionnelle (Brundin et al., 2022). L'identification et l'action sur les émotions ne sauraient se passer d'une précision des causes de ces émotions, provenant de la relation entre l'environnement d'un individu et l'évaluation que cet individu fait d'un événement s'y produisant. Ainsi, la régulation émotionnelle inscrite dans une conduite du changement, qui doit passer par l'identification des émotions et l'action vers le changement organisationnel (Huy, 2002), ne peut uniquement mobiliser des acteurs qui sont trop impliqués dans le changement par rapport à la continuité des métiers et doit mobiliser des acteurs proches des métiers. L'action des acteurs impliqués dans la conduite du changement et la régulation émotionnelle doit être informée par une connaissance de l'activité des métiers. C'est d'autant plus le cas dans un changement organisationnel comme la transformation digitale, on a vu que ses effets sur les émotions des acteurs ne dépendaient pas uniquement des

artefacts technologiques, mais des effets d'une combinaison de ceux-ci sur l'activité des métiers et sa transformation.

La DTM permet d'obtenir une représentation de la place des acteurs dans l'organisation et de discuter la construction des capacités émotionnelles de l'entreprise (Huy, 1999 ; Huy & Zott, 2019). La place du manager intermédiaire est effectivement centrale, entre stratégie et métier et entre continuité et changement, ce que la littérature avait déjà mis en avant (Huy, 2002 ; Huy & Guo, 2017). Cependant, nous approfondissons sa relation avec d'autres groupes d'acteurs, et notamment dans notre cas avec les agents du changement culturel, c'est-à-dire des acteurs qui sont orientés vers le changement mais qui peuvent se rapprocher des métiers.

Cet apport théorique est complété par deux recommandations managériales. Dans les mécanismes de régulation émotionnelle plutôt descendants, les managers intermédiaires occupent une place de modérateur, accélérant ou ralentissant l'action des dispositifs. Nous montrons qu'il est possible qu'ils puissent informer les dispositifs de régulation émotionnelle en apportant une meilleure acuité sur les causes des émotions, la mise en place d'un tel circuit de remontée d'information contribuant à la construction de capacités émotionnelles pour l'organisation. Ensuite, nous pointons le fait que la construction de capacités émotionnelles permet aussi l'identification d'un panel d'émotions plus large, surtout dans le cas d'une organisation dont les acteurs métiers sont peu prompts à l'expression de leurs émotions. Notamment, même les émotions négatives apportent de l'information sur l'expérience vécue de changement par les métiers. Enfin, l'analyse de l'expérience vécue des acteurs permet de différencier les groupes sociaux.

6. CONCLUSION.

À travers cette étude d'un cas de transformation digitale d'une entreprise industrielle, nous avons pu proposer un renforcement du champ théorique de la régulation émotionnelle centrée

autour de la notion de DTM, et proposer des pistes pour l'amélioration des capacités émotionnelles des organisations. La transformation digitale reste un changement organisationnel incertain, difficile à la fois pour les acteurs stratégiques et pour les acteurs opérationnels. L'attention aux émotions et à l'expérience vécue des acteurs est importante, et elle nous a aussi permis de mettre en avant que les conséquences de la transformation par les métiers étaient liées à des effets complexes sur leur activité en général, plus que la conséquence des outils technologiques pris séparément. Cette étude met en avant l'importance d'une analyse fine de l'activité, mais possède aussi ses limites.

Il pourrait être intéressant, par exemple, de considérer des entreprises au sein desquelles l'expression des émotions est régie par d'autres règles, des entreprises où la culture organisationnelle favorise l'expression des émotions. Aussi, nous avons fait le choix d'une sélection des émotions sans prétendre à l'exhaustivité, et sans, non plus, considérer ce que font les émotions, en retour, à l'action des acteurs métiers. Une approche processuelle d'un tel cas pourrait compléter l'approche que nous avons choisie ici.

RÉFÉRENCES.

- Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention : Fondements et pratiques. In J. Barthélémy & N. Mottis (Eds.), *À la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager* (pp. 79–100). Dunod.
- Antonacopoulou, E. P., & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*, 14(5), 435–451.
- Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H., & Huy, Q. N. (2017). Integrating Emotions and Affect in Theories of Management. *Academy of Management Review*, 42(2), 175–189.
<https://doi.org/10.5465/amr.2016.0474>
- Ashkanasy, N. M., Troth, A. C., Lawrence, S. A., & Jordan, P. J. (2017). Emotions and Emotional Regulation in HRM: A Multi-Level Perspective. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 35, pp. 1–52). Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/S0742-730120170000035002>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70.
- Badham, R., Garrety, K., Morrigan, V., Zanko, M., & Dawson, P. (2003). Designer Deviance: Enterprise and Deviance in Culture Change Programmes. *Organization*, 10(4), 707–730.
<https://doi.org/10.1177/13505084030104001>
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363–399.

- Bartunek, J. M., Balogun, J., & Do, B. (2011). Considering Planned Change Anew: Stretching Large Group Interventions Strategically, Emotionally, and Meaningfully. *Academy of Management Annals*, 5(1), 1–52. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.567109>
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182–206.
- Beaudry, A., & Pinsonneault, A. (2010). The Other Side of Acceptance: Studying the Direct and Indirect Effects of Emotions on Information Technology Use. *MIS Quarterly*, 34(4), 689–710. <https://doi.org/10.2307/25750701>
- Bericat, E. (2016). The sociology of emotions: Four decades of progress. *Current Sociology*, 64(3), 491–513.
- Bodtker, A. M., & Jameson, J. K. (2001). Emotion in Conflict Formation and its Transformation: Application to Organizational Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 259–275.
- Brown, A. D., Ainsworth, S., & Grant, D. (2012). The Rhetoric of Institutional Change. *Organization Studies*, 33(3), 297–321.
- Brown, A. D., Gabriel, Y., & Gherardi, S. (2009). Storytelling and Change: An Unfolding Story. *Organization*, 16(3), 323–333. <https://doi.org/10.1177/1350508409102298>
- Brundin, E., Liu, F., & Cyron, T. (2022). Emotion in strategic management: A review and future research agenda. *Long Range Planning*, 55(4), 102144. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102144>
- Charmaz, K., & Belgrave, L. L. (2012). Qualitative Interviewing and Grounded Theory Analysis. In J. F. Gubrium, J. A. Holstein, A. B. Marvasti, & K. D. McKinney (Eds.), *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft* (2nd Ed., pp. 347–366). SAGE Publications.

Commission Européenne. (2020). *Communication de la Commission au Parlement, au Conseil Européen, au Conseil, au Comité Économique et Social Européen et au Comité des Régions. Une nouvelle stratégie industrielle pour l'Europe* (COM(2020) 102 final).

Costas, J., & Kärreman, D. (2016). The bored self in knowledge work. *Human Relations*, 69(1), 61–83.

Creed, W. E. D., DeJordy, R., & Lok, J. (2010). Being the Change: Resolving Institutional Contradiction through Identity Work. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1336–1364.

Creed, W. E. D., Hudson, B. A., Okhuysen, G. A., & Smith-Crowe, K. (2014). Swimming in a Sea of Shame: Incorporating Emotion into Explanations of Institutional Reproduction and Change. *Academy of Management Review*, 39(3), 275–301.

Dewey, J. (1894). The theory of emotion: I: Emotional attitudes. *Psychological Review*, 1(6), 553–569. <https://doi.org/10.1037/h0069054>

Durrah, O., Allil, K., Gharib, M., & Hannawi, S. (2021). Organizational pride as an antecedent of employee creativity in the petrochemical industry. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 572–588. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2019-0235>

Eggrickx, A., & Mazars-Chapelon, A. (2012). Bureaucratie et émotions. Des injonctions paradoxales ? *Revue française de gestion*, 38(223), 59–73. <https://doi.org/10.3166/rfg.223.59-73>

Fineman, S. (1993). Organizations as Emotional Arenas. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in Organizations* (pp. 9–35). Sage Publications.

Fineman, S. (2006). Emotion in Organizing. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2nd Ed., pp. 675–700). SAGE Publications.

Fisher, C. D. (1993). Boredom at Work: A Neglected Concept. *Human Relations*, 46(3), 395–417.

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee Coping with Organizational Change: An Examination of Alternative Theoretical Perspectives and Models. *Personnel Psychology*, 61(1), 1–36.

Gill, M. J., & Burrow, R. (2018). The Function of Fear in Institutional Maintenance: Feeling frightened as an essential ingredient in haute cuisine. *Organization Studies*, 39(4), 445–465.

Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. *Recherches qualitatives*, 24, 3–17.

Haag, C., & Laroche, H. (2009). Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions: Proposition d'un modèle théorique. *M@n@gement*, 12(2), 82–117.
<https://doi.org/10.3917/mana.122.0082>

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197.

Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551–575.

Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.

Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325–345.

Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69.

Huy, Q. N. (2005). Emotion Management to Facilitate Strategic Change and Innovation: How Emotional Balancing and Emotional Capability Work Together. In C. E. J. Hartel, N. M.

- Ashkanasy, & W. Zerbe (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior* (pp. 295–316). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410611895-28>
- Huy, Q. N., & Guo, Y. (2017). Middle managers' emotion management in the strategy process. In S. W. Floyd & B. Wooldridge (Eds.), *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783473250.00014>
- Huy, Q. N., & Zott, C. (2019). Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities: How managers' emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms. *Strategic Management Journal*, 40(1), 28–54. <https://doi.org/10.1002/smj.2971>
- James, W. (1948). What is emotion? 1884. In W. Dennis (Ed.), *Readings in the history of psychology* (pp. 290–303). Appleton-Century-Crofts. <https://doi.org/10.1037/11304-033>
- Kemper, T. D. (1978). Toward a Sociology of Emotions: Some Problems and Some Solutions. *The American Sociologist*, 13(1), 30–41.
- Kiefer, T. (2002). Understanding the Emotional Experience of Organizational Change: Evidence from a Merger. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 39–61.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875–897.
- Klarner, P., By, R. T., & Diefenbach, T. (2011). Employee emotions during organizational change—Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 332–340.
- Lanzolla, G., Pesce, D., & Tucci, C. L. (2021). The Digital Transformation of Search and Recombination in the Innovation Function: Tensions and an Integrative Framework*. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 90–113.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.

- Lazarus, R. S., & Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete emotions in organizational life. In R. L. Payne & C. L. Cooper (Eds.), *Emotions at Work. Theory, research and applications in management* (pp. 45–81). John Wiley & Sons, Ltd.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer.
- Le Gousse, C., & Bouty, I. (2024). When to Talk and When to Keep It to yourself? Strategies for Legitimizing Managerial Intuitions in An Organisational Context. *M@n@gement*, 27(1), 90–103. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2024.9274>
- Liu, Y., & Perrewé, P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15(4), 263–280.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Markus, M. L., & Rowe, F. (2023). The Digital Transformation Conundrum: Labels, Definitions, Phenomena, and Theories. *Journal of the Association for Information Systems*, 24(2), 328–335. <https://doi.org/10.17705/1jais.00809>
- Menges, J. I., & Kilduff, M. (2015). Group Emotions: Cutting the Gordian Knots Concerning Terms, Levels of Analysis, and Processes. *Academy of Management Annals*, 9(1), 845–928. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1033148>
- Merlin, X., & Weill, M. (2018). Quel avenir numérique pour l'Europe?: *Annales Des Mines - Réalités Industrielles*, 2018(1), 42–45. <https://doi.org/10.3917/rindu1.181.0042>
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17(1), 2–26.

- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2), 233–341.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Embedded in Hybrid Contexts: How Individuals in Organizations Respond to Competing Institutional Logics. In *Research in the Sociology of Organizations: Vol. 39 Part B* (pp. 3–35). Emerald Group Publishing.
[https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0039B014](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0039B014)
- Paulsen, R. (2015). Non-work at work: Resistance or what? *Organization*, 22(3), 351–367.
<https://doi.org/10.1177/1350508413515541>
- Prinz, J. J. (2004). *Gut Reactions: A Perceptual Theory of Emotion*. Oxford University Press.
- Rafaeli, A., & Vilnai-Yavetz, I. (2004). Emotion as a Connection of Physical Artifacts and Organizations. *Organization Science*, 15(6), 671–686. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0083>
- Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2017). Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-being. *British Journal of Management*, 28(2), 248–264.
- Rauch, M., & Ansari, S. (2022). Waging War from Remote Cubicles: How Workers Cope with Technologies That Disrupt the Meaning and Morality of Their Work. *Organization Science*, 33(1), 83–104.
- Rayssac, J., Dalmasso, C., & Hooge, S. (2024). *Le bien-être de l'artisan de Haute-Horlogerie face à la figure de l'opérateur 4.0 en atelier de production*. XXXIII Conférence de l'AIMS, Montreal, Canada.

- Rieu Plichon, C. (2019). Le manager face aux paradoxes du changement: Le rôle de la capacité négative. *Revue Française de Gestion*, 45(278), 105–119. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00306>
- Russell, J. A. (1980). A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161–1178.
- Sala, G., & Haag, C. (2016). Comment vaincre l'anxiété en situation extrême ? : Les secrets du GIGN, unité d'élite de la gendarmerie nationale. *Revue Française de Gestion*, 42(257), 129–147. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00039>
- Sanchez-Burks, J., & Huy, Q. N. (2009). Emotional Aperture and Strategic Change: The Accurate Recognition of Collective Emotions. *Organization Science*, 20(1), 22–34.
- Santistevan, D., Thélisson, A.-S., & Vo, L.-C. (2024). Individual Responses to Paradox: The Articulation Between Emotion and Cognition. *M@n@gement*, 27(4), 18–36. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2024.8402>
- Savoli, A., & Barki, H. (2017). Effective use of patient-centric health information systems: The influence of patient emotions. *Systèmes d'information & Management*, 22(1), 71–96. <https://doi.org/10.3917/sim.171.0071>
- Scarantino, A. (2016). The Philosophy of Emotions and Its Impact on Affective Science. In L. F. Barrett, M. Lewis, & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of Emotions* (4th Ed., pp. 3–48). The Guilford Press.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M.-G. (2012). Resources for Change: The Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion With Case Studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882>

- Smith, C. A., & Ellsworth, P. C. (1985). Patterns of Cognitive Appraisal in Emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(4), 813–838.
- Smith, P., & Beretta, M. (2021). The Gordian Knot of Practicing Digital Transformation: Coping with Emergent Paradoxes in Ambidextrous Organizing Structures. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 166–191.
- Smollan, R. K. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: A qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 301–314.
- Steigenberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: A change management perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 432–451.
- Toubiana, M., & Zietsma, C. (2017). The Message is on the Wall? Emotions, Social Media and the Dynamics of Institutional Complexity. *Academy of Management Journal*, 60(3), 922–953.
- Van Hoorebeke, D. (2008). L'émotion et la prise de décision. *Revue française de gestion*, 34(182), 33–44. <https://doi.org/10.3166/rfg.182.33-44>
- Venkatesh, V. (2000). Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model. *Information Systems Research*, 11(4), 342–365. <https://doi.org/10.1287/isre.11.4.342.11872>
- Vince, R. (2001). Power and emotion in organizational learning. *Human Relations*, 54(10), 1325–1351. <https://doi.org/10.1177/a019197>
- Vince, R., & Broussine, M. (1996). Paradox, Defense and Attachment: Accessing and Working with Emotions and Relations Underlying Organizational Change. *Organization Studies*, 17(1), 1–21.
- Voronov, M., & Vince, R. (2012). Integrating Emotions into the Analysis of Institutional Work. *Academy of Management Review*, 37(1), 58–81.
- Voronov, M., & Weber, K. (2016). The Heart of Institutions: Emotional Competence and Institutional Actorhood. *Academy of Management Review*, 41(3), 456–478.

- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Weiss, H., & Brief, A. (2001). Affect at work: A historical perspective. In R. L. Payne & C. L. Cooper (Eds.), *Emotions At Work: Theory, Research, and Applications in Management* (pp. 133–171). John Wiley & Sons, Ltd.
- Zietsma, C., & Toubiana, M. (2018). The Valuable, the Constitutive, and the Energetic: Exploring the impact and importance of studying emotions and institutions. *Organization Studies*, 39(4), 427–443.
- Zietsma, C., Toubiana, M., Voronov, M., & Roberts, A. (2019). *Emotions in Organization Theory*. Cambridge University Press.