



**HAL**  
open science

# Transformation digitale et transformation émotionnelle: la construction d'une fierté pour soutenir le changement organisationnel

Pierre Quesson, Cédric Dalmaso

## ► To cite this version:

Pierre Quesson, Cédric Dalmaso. Transformation digitale et transformation émotionnelle: la construction d'une fierté pour soutenir le changement organisationnel. 26ème conférence de l'AIM, Association Information et Management (AIM), Jun 2021, Nice, France. hal-03543619

**HAL Id: hal-03543619**

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-03543619v1>

Submitted on 22 Jan 2025

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## **Transformation digitale et transformation émotionnelle : la construction d'une fierté pour soutenir le changement organisationnel.**

*Communication définitive de :*

***Pierre Quesson\****

***Cédric Dalmasso\****

\* Centre de Gestion Scientifique (CGS), MINES ParisTech – Université de Recherche PSL

### **Résumé :**

Les processus de changement organisationnel sont par nature émotionnels, et le management émotionnel des employés est une pratique courante visant à la réussite du changement. Si l'on a pu pointer, dans la littérature, le rôle des émotions dans l'investissement des individus au sein d'un certain ordre social, ainsi que des stratégies pour induire des émotions positives, la possibilité de l'expérience des émotions a été débattue. Or, la transformation digitale, parce qu'elle touche aux liens sociaux, à la proximité physique, en plus d'introduire de nouvelles pratiques, peut considérablement modifier la manière dont les individus interprètent le monde et leur organisation. Aussi, dans cette communication, nous montrons que, sous certaines conditions, la possibilité même de l'expérience d'une émotion est menacée par la transformation digitale. Nous décrivons, avec l'exemple de la fierté, un processus de construction d'une émotion, mobilisant différents acteurs de l'organisation, en cohérence avec les objectifs promus par le changement et l'introduction de technologies digitales dans l'organisation.

### **Mots clés :**

transformation digitale ; changement organisationnel ; émotions ; théorie néo-institutionnelle

## **1. Introduction – Les émotions dans l'organisation.**

L'étude des émotions dans le travail et les organisations possède une longue histoire et a été soumise à des regards théoriques différents. Durant la majeure partie du vingtième siècle, un focus principalement psychologique et individuel dans les analyses émotionnelles au sein des organisations cherchait à adapter le travail des employés de manière à encourager leur motivation et leur investissement au travail (Weiss & Brief, 2001). Avec le développement dans les années 1970 de la sociologie des émotions (Bericat, 2016), une analyse s'est développée en accentuant la dimension collective des organisations, régies émotionnellement par des règles qui signalent l'appartenance d'un individu à un groupe, règles portant notamment sur l'expérience et la manifestation de ces émotions (Hochschild, 1979).

L'affiliation à un groupe est centrale aux deux conceptions et apparaît comme un élément essentiel à l'investissement des individus dans les pratiques qui lui sont constitutives (Hill, 1987). Or, on sait que parmi les processus organisationnels les plus exigeants émotionnellement figure le changement organisationnel (Fineman, 2006). La transformation digitale, entendue comme création de nouvelles pratiques, structures et valeurs, ainsi que de nouveaux acteurs (Hinings, Gegenhuber & Greenwood, 2018), est donc particulièrement propice à une incertitude des individus sur la manière dont ils évoluent dans l'organisation, incertitude liée à l'émotion d'anxiété qu'il s'agit pour les organisations de combattre (Antonacopoulou & Gabriel, 2001). Nous allons dans cette communication, partant d'un cas empirique de transformation digitale radicale, décrire la tentative de construction d'une émotion cohérente avec la promotion de nouvelles pratiques et normes constitutives de l'arrangement organisationnel porté par cette transformation. Pour cela, nous allons considérer un cadre d'analyse néo-institutionnel. Nous justifions notre choix par une revue de littérature qui considère deux manières d'aborder les émotions dans l'étude du changement organisationnel.

## **2. Deux conceptions des émotions dans le changement organisationnel.**

On peut d'abord considérer les travaux cherchant à analyser les émotions des individus sous l'angle psychologique et individuel. L'idée est que les individus ont des perceptions des événements de changement et qu'il s'agit de gérer ces perceptions, d'en induire des positives, afin d'obtenir des réactions émotionnelles positives de la part de ces individus (Rafferty &

Jimmieson, 2017). Les émotions négatives, quant à elles, ont été identifiées comme des freins à l'acceptation du changement, des catalyseurs de résistance (Vince & Broussine, 1996). Les émotions négatives sont aussi fortement liées à une baisse de motivation chez les individus qui peut aller jusqu'au désengagement total de l'organisation, et ces émotions négatives ont tendance à croître au fur et à mesure que le changement se déploie (Kiefer, 2005 ; Wagstaff, Gilmore & Thelwell, 2016). C'est l'incertitude associée au changement qui favorise l'apparition d'anxiété et de stress qu'il s'agit de combattre (Smollan, 2015), provenant notamment d'une insécurité quant au futur du travail (*job insecurity*) depuis longtemps liée à l'introduction de nouvelles technologies dans l'organisation (Gregory & Nussbaum, 1982).

Certaines ressources psychologiques peuvent être utilisées pour faire face au changement, notamment l'intelligence émotionnelle. Les individus qui en sont fortement dotés ressentiraient moins d'émotions négatives liées à cette insécurité (Jordan, Ashkanasy & Hartel, 2002). Aussi, la résilience (Shin, Taylor & Seo, 2012) fait partie, avec d'autres émotions positives comme l'optimisme et l'espoir, d'un « capital psychologique » permettant aux individus d'adopter des comportements positifs envers le changement organisationnel, voire à s'y investir (Avey, Wernsing & Luthans, 2008). Afin de réduire l'apparition d'émotions négatives au cours d'un changement organisationnel, on pourrait donc compter sur les individus possédant certaines de ces ressources psychologiques, afin qu'ils influencent les autres, en particulier par le processus de *sensegiving*, influençant par ce processus le sens donné par les individus aux perceptions liées au changement organisationnel (Steigenberger, 2015). Réduire l'incertitude liée au changement en agissant sur les perceptions pourrait aussi être atteint par une meilleure maîtrise de la part des managers sur la communication d'informations quant au futur du changement et de l'organisation (Liu & Perrewé, 2005).

Se basant sur des conceptions plutôt cognitivistes des émotions, cette littérature tente alors de développer des modèles prédictifs sur les émotions déclenchées par les évaluations des situations auxquelles procèdent les individus (Klarner, By & Diefenbach, 2011). Si ces conceptions donnent une place aux interactions sociales et aux processus sociaux en général sur la manière dont les émotions sont déclenchées (Elfenbein, 2007), elles ne laissent que peu la place pour ces processus sociaux dans la construction même de ces émotions.

On peut alors se tourner vers d'autres conceptions des émotions, plus constructivistes, et considérer ainsi la théorie néo-institutionnelle et la manière dont elle embarque les émotions dans ses analyses (Lok, Douglas Creed, DeJordy & Voronov, 2017). Ce cadre d'analyse est

notamment adapté à l'étude du changement organisationnel (Greenwood & Hinings, 1996 ; 2006), ainsi qu'à l'étude des émotions au cours de ces processus (Delmestri & Goodrick, 2016). L'intérêt croissant que porte la théorie néo-institutionnelle à l'étude des émotions est à rattacher à un approfondissement de la recherche des micro-fondations des institutions d'une part, comprises comme des structures de significations, pratiques et croyances partagées et prises pour acquies, et réduisant l'incertitude sur la manière d'interpréter le monde, au sein d'un certain contexte social (Hatch & Zilber, 2012), et des processus institutionnels d'autre part (Voronov & Weber, 2016).

Au sein d'un contexte social, par exemple une organisation ou un ensemble d'organisations, un ordre institutionnel est performé, notamment par les discours eux-mêmes façonnés par les institutions existantes (Blanc & Huault, 2010). Cet ordre institutionnel peut être composé en puisant dans les éléments constitutifs d'autres ordres institutionnels existants au sein de ce contexte social, ces ordres étant modulaires et permettant une forme de « *bricolage* », import ou export d'éléments (Thornton & Ocasio, 2008: 117). Par exemple, l'ordre institutionnel des diverses communautés influençant les organisations (Marquis, Lounsbury & Greenwood, 2011), comme les communautés de professionnels, et les individus peuvent alors s'engager dans un ou plusieurs ordres en fonction de la manière dont ils s'y investissent cognitivement, mais aussi, et surtout, émotionnellement (Voronov & Vince, 2012). De plus, ces ordres institutionnels embarquent des principes d'organisation *via* des logiques institutionnelles, c'est-à-dire, selon Thornton et Ocasio (1999: 804), des « *modèles historiques et socialement construits de pratiques matérielles, suppositions, valeurs, croyances et règles selon lesquels les individus produisent et reproduisent leur existence, organisent le temps et l'espace, et fournissent du sens à leur réalité sociale.* »

Le changement organisationnel peut alors se concevoir en tant que changement de l'ordre institutionnel et promotion de nouvelles institutions aux dépens des institutions existantes, correspondant à de nouveaux processus et pratiques guidant la réalisation de l'activité autour de laquelle les employés sont organisés et s'organisent. La promotion ou la disruption d'institutions peut prendre la forme de travail institutionnel, notion qui recouvre les pratiques des acteurs pour créer, transformer ou maintenir des institutions (Lawrence & Suddaby, 2006), processus dans lequel les émotions sont d'une importance cruciale (Voronov, 2014). Mais ce processus engendre également une négociation, portant sur la légitimité de la disruption des anciennes institutions au profit de la promotion des nouvelles, et cette

négociation, constitutive du changement organisationnel, est elle aussi liée à l'apparition d'anxiété, puisque c'est à partir des institutions que les individus façonnent leur réalité (Voronov & Yorks, 2015). La promotion d'une nouvelle organisation peut s'analyser comme la tentative de promotion d'une nouvelle appartenance communautaire, ordonnée par de nouvelles institutions qui promeuvent des logiques différentes, et la littérature a montré que, permettant d'autres types de relations et d'interactions, moins basées sur la proximité physique, les nouvelles technologies pouvaient promouvoir une forme de nouvelle communauté (Almandoz, Marquis & Cheely, 2017).

Ainsi, les émotions sont antérieures au changement, en ce qu'elles le permettent et sont utilisées comme carburant dans les processus d'institutionnalisation et de désinstitutionnalisation, mais elles y sont aussi postérieures. Puisque les institutions prescrivent des comportements adaptés au sein d'un monde social ordonné (DiMaggio & Powell, 1983), elles prescrivent aussi des émotions, dont les règles d'expérience et d'expression sont socialement construites. Faire l'expérience et montrer les bonnes émotions permet à un individu d'endosser le rôle qui lui est prescrit par l'ordre institutionnel régissant le monde social auquel il appartient (Voronov & Weber, 2016).

Certaines études ont pu embarquer un cadre conceptuel issu de la théorie néo-institutionnelle pour analyser quelques émotions importantes dans l'organisation d'un collectif de quelque nature qu'il soit. Notamment dans la maintenance des institutions en place, on a pu mettre en lumière le rôle de la honte (Douglas Creed, Hudson, Okhuysen & Smith-Crowe, 2014) ou de la peur (Gill & Burrow, 2018). Les acteurs qui en ont le pouvoir, par volonté de perpétuer des croyances, valeurs ou pratiques, peuvent construire des règles définissant des comportements susceptibles d'être honteux ou d'utiliser la peur comme mécanisme réfrénant les tentatives de disruption institutionnelle.

### **3. Formulation de la question de recherche et importance de la fierté.**

Seulement, les émotions sont, dans les deux littératures proposées, données d'avance, et les acteurs les subissent ou s'en saisissent pour action, et ce même si des règles émotionnelles peuvent être imposées. Les émotions sont, finalement, toujours en réaction aux ou en anticipation des événements de changement. Or, il a récemment été indiqué que les chercheurs devraient investiguer la manière dont les émotions sont constitutives des

institutions, donc de la manière d'appréhender une réalité sociale et d'interpréter sa façon d'être au monde (Friedland, 2018, p.522). Ainsi, nous posons la question de recherche suivante : dans quelle mesure est-il possible pour une organisation d'essayer de construire une émotion, fondamentalement constitutive d'un nouvel ordre institutionnel, d'un sentiment d'appartenance susceptible de promouvoir un changement organisationnel et s'appuyant sur les possibilités du digital ? Afin de répondre à cette question, nous allons introduire un cas empirique qui nous permettra, par des méthodes qualitatives et interprétatives, de montrer que ce processus est possible et d'en décrire des composantes dans le cas, ici, de la fierté.

Le choix de la fierté est motivé plusieurs facteurs. D'une part, on connaît son importance dans la vie organisationnelle (Gouthier & Rhein, 2011), la fierté étant liée à un certain accomplissement, à la réalisation d'un but, que ce soit de manière individuelle ou collective (Ekman, 1999), et en vertu de son importance dans la vie organisationnelle et collective en général, Douglas-Creed et ses collègues (2014) ont notamment appelé à s'intéresser spécifiquement à cette émotion. De plus, dans le cadre conceptuel néo-institutionnel que nous mobilisons, la fierté a notoirement été liée à la mise en œuvre (« *enactment* ») par la pratique d'un futur « *fantasmé* », en accord avec des normes et valeurs auxquelles des individus adhèrent, correspondant à une logique institutionnelle (Malhotra, Zietsma, Morris & Smets, 2021: 476). Ainsi, dans le cadre d'un changement organisationnel qui promeut certaines logiques institutionnelles, c'est-à-dire de nouveaux processus ou pratiques de travail incarnant des valeurs différentes, en remplacement d'autres, plusieurs fiertés sont susceptibles de coexister, et une des missions de la conduite du changement peut aussi se concevoir en termes d'attention portée aux fiertés coexistantes.

#### **4. Une étude empirique d'un changement organisationnel.**

Notre cas concerne une entreprise industrielle française qui subit un changement organisationnel radical porté par l'introduction d'outils digitaux dans les processus de travail. Cette organisation a pour objectif de maintenir et réguler l'exploitation d'une infrastructure cruciale qui se répand sur tout le territoire français. Les employés bénéficient des traits classiques des professions, l'autonomie, dans le planning et la réalisation de leur travail quotidien, et une forme d'appartenance cette profession étant fortement valorisées (Ackroyd, 2016). Le changement en cours peut s'interpréter comme la modification de ce qui est sensé

et pertinent pour l'action par l'introduction de nouvelles pratiques matérielles embarquant les outils digitaux, une tentative de formation d'une nouvelle logique institutionnelle (Thornton & Ocasio, 1999). Cette logique est associée à un nouvel ordre institutionnel qui est soutenu par des récits, des narratifs, la fantaisie d'une nouvelle organisation technologiquement à jour et innovante (Voronov & Vince, 2012).

Afin d'investiguer la manière dont est mené et vécu ce processus de changement organisationnel, nous avons réalisé, entre novembre 2018 et octobre 2019, une recherche collaborative avec cette entreprise. Nous avons pu récolter des données sous différentes formes. Nous avons conduit 149 entretiens semi-directifs avec 183 acteurs de différentes unités et de différents niveaux hiérarchiques, et nous avons pu récolter 1029 pages de documents d'entreprise (code DOC) concernant le changement promu, les projets digitaux en préparation ou en déploiement. Les populations interrogées se décomposent comme suit.

Nous avons interrogé le top management (code TOP) sur la stratégie de changement organisationnel et de déploiement des outils digitaux. Ensuite, nous avons interrogé les employés des deux premiers niveaux hiérarchiques (code EMP) sur leur travail quotidien, la relation entre l'introduction de nouvelles technologies et les modifications subséquentes du travail, ainsi que sur le changement tel qu'ils le vivent au quotidien et tel qu'ils en envisagent le résultat. Nous avons également interviewé des agents du changement (code AC) sur la manière dont ils tentaient de promouvoir ce changement, l'appropriation et l'utilisation des outils digitaux auprès des employés, ainsi que le changement culturel associé. Tous les interviewés étaient explicitement d'accord pour participer aux entretiens, qui duraient approximativement une heure chacun. Les guides d'entretiens prévus étaient utilisés de manière souple, laissant l'entretien assez informel (Charmaz & Belgrave, 2012).

Comme d'autres enquêtes sur les émotions, notre intérêt porté à la fierté doit beaucoup à la sérendipité (Gabriel, 1993) et notre démarche se veut abductive. Nous avons remarqué l'apparition fréquente de l'émotion de fierté au cours des entretiens, mais également dans le principal document de communication interne chargé de décrire les objectifs du changement : « *DONNER DE LA FIERTÉ À CHACUN [...] En faisant des nouvelles technologies une opportunité pour chacun de réussir dans son métier.* » (DOC, majuscules originales)

Ce document qui cite d'ailleurs plus loin des objectifs liés à ce dernier :

« *Passer d'une culture de l'optimisation à une culture de l'innovation. [...] DÉVELOPPER LA CULTURE DE LA COOPÉRATION ET LA PRISE D'INITIATIVE.* » (DOC, majuscules originales)

En constatant l'interrelation entre les notions de changement et de sa promotion avec la fierté d'une part et avec une certaine « *culture de l'innovation* » d'autre part, nous avons cherché dans les transcriptions d'entretiens des discours qui : lient les pratiques d'innovation telles qu'entendues par l'organisation et la « *culture de l'innovation* » aux émotions ; et lient la fierté et les pratiques, valeurs ou croyances relevant d'un ordre institutionnel qui doit être bousculé par le changement. Nous avons ensuite interprété ces discours afin de dégager une description du processus de construction d'une certaine fierté qui nous permet de mettre en lumière des éléments qui ne peuvent pas totalement être décrits par les théories des émotions présentées dans la revue de littérature.

## **5. Résultats – La construction d'une fierté liée aux nouvelles pratiques.**

Lors d'un entretien, un employé, manager de premier niveau, répond à une question, que nous posons lors de chaque entretien avec un représentant de cette population, sur ce qui constitue pour lui le travail bien fait. Dans son développement, il fait apparaître l'émotion de fierté :

« [...] *Parce que certes on a notre satisfaction personnelle, on a une sorte de fierté personnelle et de dépassement de soi. Mais les plus belles aventures, en tout cas moi que j'ai vécues, ça a été quand on les a faites à plusieurs. [...], il y a ce sentiment de travail en équipe de dire, tu vois, on a réussi à travailler et à mettre en place quelque chose qui pouvait paraître complexe et on a réussi à aller au bout. [...] Quand on y arrive, je sens qu'il y a de ce truc-là d'appartenance.* » (EMP 1)

Pour lui, mais pas que car il se place avec l'utilisation d'un pronom impersonnel dans la position de quelqu'un représentant un collectif, la fierté est similaire à une forme de satisfaction, mais elle la dépasse, puisque représentant une réussite particulière, un dépassement de soi. Lorsque cette réussite est collective, alors la fierté est magnifiée et on observe la naissance d'un sentiment d'appartenance. Ce témoignage souligne que la fierté telle qu'on en fait l'expérience dans l'organisation est liée à l'appartenance à une certaine communauté. Au cours d'un autre entretien, un autre employé, lui aussi manager de premier

niveau mais dans une autre unité régionale, nous apporte des précisions quant aux caractéristiques de cette communauté, et commence à introduire le rôle des outils digitaux. Nous lui posons une question sur l'apport du collectif dans l'apprentissage du métier :

*« J'ai appris beaucoup pendant ces réunions, dans le partage avec les collègues [...], parce qu'il y avait un dialogue. [...] Tandis que maintenant, il n'y a plus ça. Il n'y a plus cette discussion, ce partage. » (EMP2)*

Le dialogue, la réunion, signalent une communauté basée, outre sur l'appartenance à une supra-communauté de professionnels, sur la proximité physique. Lorsque l'employé nous dit qu'il n'y a plus ce dialogue, il fait référence à l'introduction d'un logiciel de planning. Ce logiciel permet de se passer de réunions dans l'organisation de travaux, et met donc, si l'on se réfère au premier verbatim, en péril l'existence de la fierté au sein de l'organisation, en tout cas pour ces employés. D'autres employés, managers de premier niveau ou opérateurs, qui participent également aux réunions de planification, abondent dans ce sens :

*« Avant on se faisait une réunion par mois pour savoir les travaux qui il y avait en place, on était trois services généralement, on se réunissait dans une salle [...] C'était super bien, tout le monde ensemble. Aujourd'hui, il y a un logiciel. Tu utilises ce logiciel là et puis les autres, rien à foutre, moi j'ai mes travaux à faire, les autres, vous avez des chantiers à faire en même temps ? Débrouillez-vous. » (EMP3)*

D'autres employés associent volontiers l'introduction de logiciels ou généralement d'outils digitaux à une perte du contact humain, de la proximité physique et ne l'expriment pas en des termes faisant penser à des émotions positives :

*« Voilà c'est plus que de la dématérialisation, c'est de la déshumanisation, [...] pour moi c'est ça, c'est qu'on ne donne plus d'importance au vrai contact. » (EMP4)*

La transformation digitale menace donc cette proximité physique, et par le délitement des liens humains elle défie l'existence même d'une fierté. Pourtant la stratégie est claire, la fierté figure certes aux objectifs de la transformation de l'organisation, mais elle est de plus valorisée par le top management, qui la lie dans ses discours aux nouveaux outils digitaux. Par exemple, nous interrogeons le directeur de la transformation digitale sur l'organisation de demain, une fois la transformation digitale quelque peu stabilisée, il nous répond :

*« Déjà elle est devenue une boîte industrielle et pas un grand cinéma d'artisanats locaux, ce sont des choses qui ont été un peu plus normalisées, standardisées, etc. 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 dans leur quotidien. » (TOP1)*

La transition entre une fierté dépendant d'une appartenance physique à une communauté et la médiation de cet aspect physique par le digital est également pointée par le directeur de la production de l'organisation :

*« Moi je la considère comme légitime cette fierté. Parce que pour nous, que les gens soient fiers d'avoir leur territoire, c'est une valeur [...] [L'employé] ne peut-il pas tirer le meilleur du potentiel de cet outil digital pour renforcer son rôle patrimonial et technique ? » (TOP2)*

Le patrimoine, le territoire sur lequel évolue l'employé, lié à l'apprentissage de ses connaissances techniques comme nous le faisait remarquer l'employé EMP2, peut être lié à la fierté, même si les outils digitaux s'imposent entre temps dans les processus de travail. Reste que cette fierté ne peut aller d'elle-même. Or, retournant dans une unité régionale, nous avons pu recueillir des discours qui attestent de la possibilité de construction d'une fierté prenant sa source dans l'appropriation par les employés des outils digitaux. En cohérence avec la « culture de l'innovation » (DOC1) promue par le changement organisationnel, les employés sont invités à prendre en main ces outils digitaux et créer des applications ou nouveaux usages, avant de les partager s'ils le souhaitent avec l'unité régionale puis l'organisation en général via une boîte à idées officielle, scrutée par le comité de direction de chaque unité régionale. Un premier employé, manager de proximité, raconte une des ses innovations :

*« Nous avons accès à un outil qui permet de développer des applis [...] Dès que nous avons découvert cela, nous étions heureux. Rapidement, nous avons fait de petites applis métier que nous utilisons avec nos opérateurs. Ils en sont contents. » (EMP5)*

Il atteste d'émotions positives, pour lui et les employés, suite à la fabrication de petites applications prenant appui sur un outil déployé récemment. Seulement, ces émotions sont similaires à une simple satisfaction, et il n'y a pas de fierté ici. Rappelons que, pour le premier employé dont nous avons exhibé un verbatim, la fierté allait plus loin que la simple satisfaction. En outre, l'employé, ici, n'a pas souhaité partager son innovation avec ses managers en usant de la boîte à idée officielle :

*« Nous ne l'avons pas partagé. Nous le pourrions, mais ce n'était pas notre but. Nous n'avons pas déclaré l'innovation. Nous l'avons fait pour nous, pour notre besoin. » (EMP5)*

La fabrication d'une fierté se trouve dans un entretien avec une agent du changement, responsable de la communication et de l'innovation au sein d'une unité territoriale. Elle

raconte l'histoire de deux opérateurs, soutenus par leur manager de premier niveau, qui ont inventé une application répondant à un besoin du déroulé quotidien de leur activité. Eux ont partagé leur innovation, ce qui a permis à l'agent du changement de la repérer et d'enclencher la construction de la fierté :

*« 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 évènement dans le journal, qu'on les rende fiers de ce qu'ils avaient fait. À partir du moment où on valorise les fiertés où on récompense les gens, cela s'appelle de la reconnaissance. Cela leur avait donné l'envie de continuer. La roue est vertueuse. » (AC1)*

La cérémonie de récompense, à laquelle l'agent du changement convie les dirigeants de l'unité régionale afin d'utiliser leur autorité de manière à officialiser cette récompense, permet de faire naître la fierté. Il y a déplacement d'une émotion positive mais non objectivée à une émotion toujours positive mais figurant aux objectifs de l'organisation, liée *de facto* à un comportement qui est celui attendu et porté par la transformation digitale et le changement culturel. La fierté ainsi construite est immortalisée dans la communication officielle de l'organisation, et peut déboucher sur la promotion du changement, intrinsèquement liée à la promotion de la nouvelle fierté et du comportement innovateur attendu.

## **6. Discussion et limites de l'étude.**

L'idée ici est que l'émotion de fierté n'est pas assurée dans le nouvel ordre institutionnel tel qu'il est promu par la transformation digitale de l'organisation. Puisque les outils digitaux entraînent une nouvelle organisation du travail sur le terrain, l'objet sur lequel la fierté existante des employés porte, c'est-à-dire une organisation collective, basée sur la proximité physique, de chantiers compliqués, est menacée dans ses conditions d'expérience par les nouveaux processus induits et imposés par le changement digital. D'autre part, les nouvelles pratiques digitales d'innovation, de bricolage d'applications, inhérentes à l'appropriation par les équipes de ces mêmes outils digitaux, n'entraînent pas immédiatement de fierté. La fierté, par conséquent, ne peut donc pas être utilisée pour du travail institutionnel, être employée dans une rhétorique légitimant le changement organisationnel (Brown, Ainsworth & Grant, 2012). En outre, il n'est pas possible de l'induire directement, par de la communication, aux employés (Liu & Perrewé, 2005). En effet, le digital ayant pour effet de « déshumaniser » le

métier et de menacer la logique communautaire basée sur la proximité physique (Almandoz et al., 2017), les employés, investis cognitivement et émotionnellement dans l'ancien ordre institutionnel (Voronov & Vince, 2012), ne peuvent immédiatement en faire sens de manière positive.

Ici, la contribution de l'agent du changement dont nous donnons à voir le discours est cruciale, et cette contribution diffère de ce qui a pu être dit par exemple sur le rôle des managers intermédiaires dans l'aspect émotionnel du changement (Huy, 2002). Elle traduit en pratique la stratégie qui lie la fierté aux outils digitaux, usant de ses relations au sein de l'organisation pour mobiliser des acteurs stratégiques, possédant une légitimité due à leur position au sein d'un ordre bureaucratique qui structure l'organisation, afin de construire et de transmettre cette fierté à des employés qui ont respecté les pratiques prescrites par le changement organisationnel. Ensuite, sa maîtrise de la communication permettra d'inscrire cette fierté dans le temps, et de construire histoire légitimant le changement organisationnel, formant le *sensemaking* des employés (Alvesson & Sveningsson, 2016). On voit ici que l'étape que nous décrivons, la construction d'une émotion, se place chronologiquement avant les utilisations des émotions décrites dans la revue de littérature. On voit aussi une manière de palier le délitement du lien physique induit par la transformation digitale, promouvant un comportement innovateur constitué par et constitutif de la nouvelle fierté (Friedland, 2018) et qui s'accommode avec les pratiques digitales d'innovation (Hinings et al., 2018).

Notre étude reste cependant limitée par plusieurs points. Notamment, le rôle des agents du changement a pu être mis en avant, mais nous manquons de ressources pour approfondir l'analyse du rôle des managers intermédiaires, ici les managers d'unités régionales, qui sont pourtant nécessaires à la fabrique de la fierté dans notre cas (Huy, Corley & Kraatz, 2014). De plus, nos entretiens n'étaient pas centrés sur les émotions, et de plus amples investigations sont nécessaires pour étudier la manière dont une émotion fabriquée comme telle est ressentie, notamment par l'utilisation de méthodes phénoménologiques et interprétatives (Gill, 2015).

## 7. Références.

- Ackroyd, S. (2016). Sociological and organisational theories of professions and professionalism. In M. Dent, I. L. Bourgeault, J.-L. Denis, & E. Kuhlmann (Eds.), *The Routledge Companion to the Professions and Professionalism* (pp. 15–30). Routledge.
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187–210.
- Almandoz, J., Marquis, C., & Cheely, M. (2017). Drivers of Community Strength: An Institutional Logics Perspective on Geographical and Affiliation-Based Communities. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & R. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 190–213). SAGE Publications.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress* (2nd Ed.). Routledge.
- 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.
- 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.
- 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.
- Bericat, E. (2016). The sociology of emotions: Four decades of progress. *Current Sociology*, 64(3), 491–513.
- Blanc, A., & Huault, I. (2010). Reproduction de l'ordre institutionnel face à l'incertitude. Le rôle du discours des majors dans l'industrie musicale. *Revue Française de Gestion*, 36(203), 85–99.
- Brown, A. D., Ainsworth, S., & Grant, D. (2012). The Rhetoric of Institutional Change. *Organization Studies*, 33(3), 297–321.

- 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.
- Delmestri, G., & Goodrick, E. (2016). Looking Away: Denial and Emotions in Institutional Stability and Change. In J. Gehman, M. Lounsbury, & R. Greenwood (Eds.), *How Institutions Matter! Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 48A, pp. 233–271). Emerald Group Publishing Limited.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Doolin, B. (2003). Narratives of Change: Discourse, Technology and Organization. *Organization*, 10(4), 751–770.
- Douglas Creed, W. E., 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.
- Ekman, P. (1999). Basic emotions. In T. Dalgleish & M. J. Power (Eds.), *Handbook of Cognition and Emotion* (pp. 45–60). John Wiley & Sons.
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *Academy of Management Annals*, 1(1), 371–457.
- 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.
- Friedland, R. (2018). Moving Institutional Logics Forward: Emotion and Meaningful Material Practice. *Organization Studies*, 39(4), 515–542.
- Gabriel, Y. (1993). Organizational Nostalgia—Reflections on ‘The Golden Age’. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in Organizations* (pp. 118–141). SAGE Publications.
- Gill, M. J. (2015). A Phenomenology of Feeling: Examining the Experience of Emotion in Organizations. In C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Research on*

*Emotion in Organizations* (Vol. 11, pp. 29–50). Emerald Group Publishing Limited.

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.

Gouthier, M. H. J., & Rhein, M. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management*, 22(5), 633–649.

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054.

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (2006). Radical Organizational Change. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2nd Ed., pp. 200–219). SAGE Publications.

Gregory, J., & Nussbaum, K. (1982). Race Against Time: Automation of the Office: An Analysis of the Trends in Office Automation and the Impact on the Office Workforce. *Office Technology and People*, 1(2/3), 197–236.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.

Hatch, M. J., & Zilber, T. (2012). Conversation at the Border Between Organizational Culture Theory and Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 94–97.

Hill, C. A. (1987). Affiliation Motivation: People Who Need People But in Different Ways. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 1008–1018.

Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52–61.

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

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., Corley, K. G., & Kraatz, M. S. (2014). From Support to Mutiny: Shifting

- Legitimacy Judgments and Emotional Reactions Impacting the Implementation of Radical Change. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1650–1680.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Hartel, C. E. J. (2002). Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity. *The Academy of Management Review*, 27(3), 361.
- 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.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies* (pp. 215–254). SAGE Publications.
- 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.
- Lok, J., Douglas Creed, W. E., DeJordy, R., & Voronov, M. (2017). Living Institutions: Bringing Emotions into Organizational Institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2nd Ed., pp. 591–620). SAGE Publications.
- Malhotra, N., Zietsma, C., Morris, T., & Smets, M. (2021). Handling Resistance to Change When Societal and Workplace Logics Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 66(2), 475–520.
- Marquis, C., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2011). Introduction: Community as an Institutional Order and a Type of Organizing. In C. Marquis, M. Lounsbury, & R. Greenwood (Eds.), *Communities and Organizations* (Vol. 33, pp. ix–xxvii). Emerald Group Publishing Limited.
- 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.

- 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.
- 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.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Anderson (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (1st Ed., pp. 99–129). SAGE Publications.
- 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. (2014). Toward a Toolkit for Emotionalizing Institutional Theory. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Hätel (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 10, pp. 167–196). Emerald Group Publishing Limited.
- 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.
- Voronov, M., & Yorks, L. (2015). “Did You Notice That?” Theorizing Differences in the Capacity to Apprehend Institutional Contradictions. *Academy of Management Review*, 40(4), 563–586.
- Wagstaff, C. R. D., Gilmore, S., & Thelwell, R. C. (2016). When the Show must Go On: Investigating Repeated Organizational Change in Elite Sport. *Journal of Change Management*, 16(1), 38–54.
- 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.