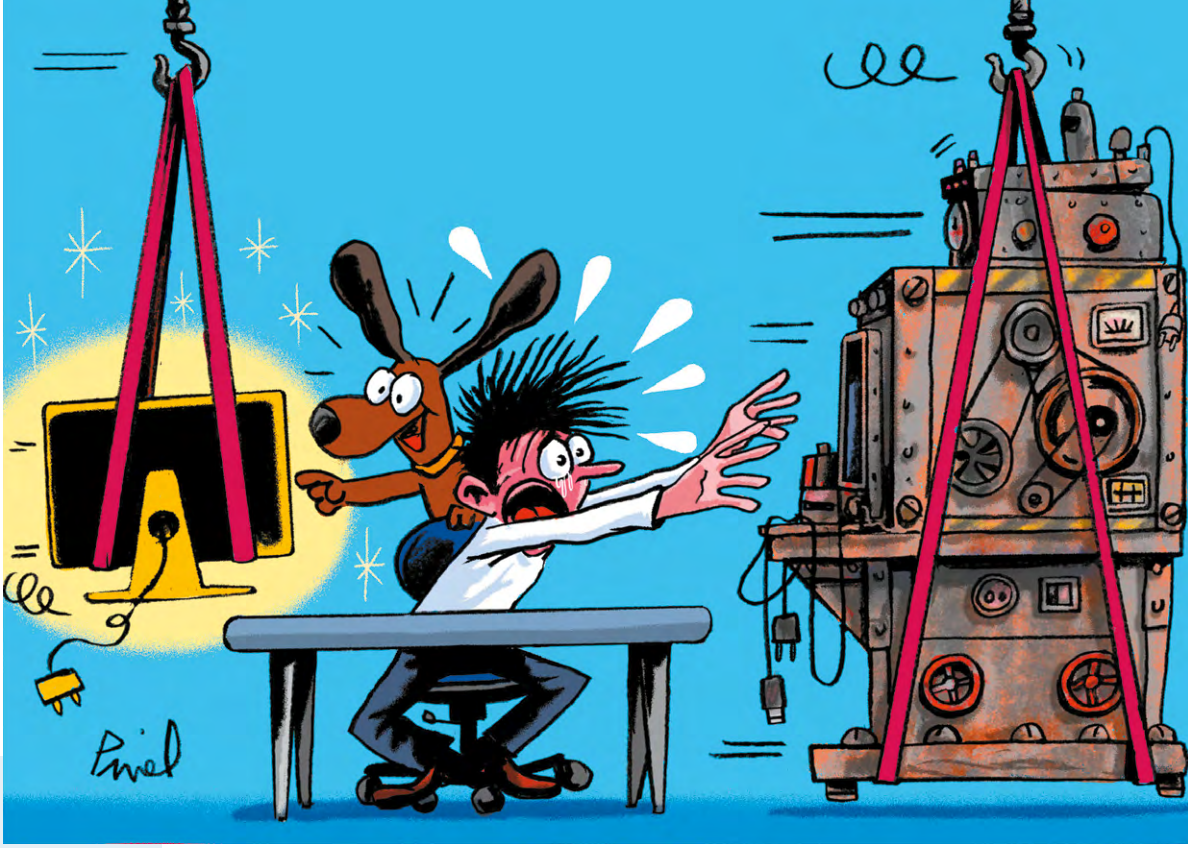
CHAIRE FIT²
FUTURS DE L'INDUSTRIE ET DU TRAVAIL
MINES PARIS - PSL

CHAIRE
Immersion Générative

REPÈRE
FUTURS DU TRAVAIL
N°24

MAI
2025



PAR
PIERRE QUESSON

PRENDRE EN COMPTE LES ÉMOTIONS DANS LES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES : écouter et comprendre plutôt que contrôler

SOMMAIRE

P. 2 L'importance des émotions

P. 3 Les émotions dans les organisations

P. 5 Les émotions dans un monde changeant et incertain

P. 6 La régulation émotionnelle dans l'organisation : une affaire de managers ?

P. 9 Réguler les émotions : écouter et comprendre plutôt que contrôler

P. 11 Conclusion

Parce qu'elles s'opposent au paradigme de la rationalité, les émotions ont longtemps été ignorées par la pensée managériale et organisationnelle. Pourtant, elles sont omniprésentes dans la vie des organisations, qui constituent de véritables « arènes émotionnelles ». Dans un monde incertain et imprévisible, les changements accélérés induisent une certaine reconnaissance par les entreprises du besoin de régulation émotionnelle. Toutefois, les efforts de communication et de soutien qu'elles déploient pour accompagner les transformations sont encore trop souvent empreints d'une logique de contrôle *top-down* des émotions dans une perspective instrumentale : éviter ou inhiber l'expression des émotions négatives, et favoriser les émotions positives qui soutiennent l'adhésion au projet de changement. Or une approche *bottom-up*, privilégiant l'écoute des sources d'émotions situées dans le travail réel, pourrait se révéler une mine d'informations bien plus puissantes pour la conduite des transformations.

L'IMPORTANCE DES ÉMOTIONS

Qu'est-ce qu'une émotion ? Cette question préoccupe philosophes, psychologues, sociologues, anthropologues, biologistes et autres penseurs, au moins depuis l'Antiquité. Aristote oppose l'action – ce que l'humain fait – aux passions, qui font quelque chose à l'humain.

L'histoire de la pensée des émotions nous permet d'en esquisser une première description autour de trois catégories centrales : évaluation, sensation et motivation[1]. Les émotions sont des manifestations psycho-physiologiques répondant à des stimuli – des choses que nous percevons et que nous évaluons –, elles nous procurent des sensations physiques et nous mettent littéralement en mouvement (du latin *e movere*), elles nous motivent à agir (voir aussi encadré). Par exemple, lors d'une balade en forêt, je perçois la présence d'un serpent (réel ou fantasmé). J'évalue qu'il représente un danger immédiat, et aussitôt mes muscles se raidissent, je tremble et mon rythme cardiaque s'accélère, me préparant à la fuite : j'ai peur. Selon le courant auquel ils appartiennent (qui ne s'excluent pas mutuellement), les penseurs des émotions diront que c'est l'évaluation du serpent comme danger qui a causé, voire constitué, la peur, ou que c'est la conscience de ces changements corporels qui suscite ma peur, ou encore que ma peur équivaut à ma disposition à fuir.

En bref, sans les émotions, pas d'action, pas d'orientation des pensées, pas d'entreprise. Cela justifie l'importance de les étudier. Les taxonomies des émotions varient selon les auteurs, qui continuent de débattre pour savoir si elles sont culturellement déterminées ou au contraire universelles[2]. Toutefois, on retrouve fréquemment, parmi les émotions fondamentales, la joie, la tristesse, la peur, la colère, la surprise ou le dégoût.

QUESTIONS DE VOCABULAIRE

Le champ lexical des émotions regorge de termes qui peuvent parfois se chevaucher les uns les autres et produire une certaine confusion : quelle différence peut-on faire entre une émotion et un sentiment ? Entre une émotion et une sensation ? Si les définitions ne sont pas arrêtées, tentons tout de même une clarification. Aujourd'hui, la théorie émotionnelle s'accorde pour dire qu'une **émotion** est une réaction à un stimulus perçu par un individu, c'est-à-dire qu'elle est déclenchée (*triggered*), intentionnelle (dirigée vers ce qui l'a déclenchée), et généralement de courte durée. Dans la littérature anglophone, les émotions se confondent parfois avec les ***feelings***, les **sensations**, qui insistent surtout sur la composante corporelle des émotions (certaines théories des émotions affirment qu'une émotion n'est qu'une sensation corporelle particulière). Un ***mood*** n'a, quant à lui, pas de déclencheur ni d'intentionnalité, il s'agit d'un état émotionnel diffus qui a tendance à durer dans le temps. Il se rapproche en cela du **sentiment**, qui s'en distingue néanmoins en ce qu'il fait suite à une émotion qui se prolonge, s'ancrant dans l'individu et se détachant de son objet d'origine. Enfin, l'**affect** est le plus général des termes, qui englobe les précédents, tout en véhiculant un rapport au corps.

1. 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.
2. Ekman, P. & Friesen W. V. (1971). Constants across cultures in the face and emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17(2), 124–129.

À l'heure de l'intelligence artificielle, les émotions semblent être précisément un élément fondamental de notre différence avec les machines[3]. Pourtant, elles suscitent en nous une certaine méfiance. Elles sont souvent vues comme des pièges qui obèrent notre capacité de jugement[4]. Elles peuvent être utilisées à des fins manipulatoires comme en politique[5] ou dans le marketing[6]. L'art oratoire les a depuis longtemps intégrées dans sa panoplie d'outils de persuasion.

Les émotions sont une matière humaine hautement inflammable : elles nous envahissent, nous « rattrapent », nous submergent. Elles nous emmènent souvent là où nous ne voudrions pas aller ; ce sont des messagères ambiguës, tantôt éclairantes, tantôt perturbatrices. Face à leur puissance, nous aimerions souvent reprendre le pouvoir sur nos émotions. Mais celles-ci se révèlent difficiles à contrôler et résistent à l'idée de « gestion », en dépit des injonctions de la psychologie positive à « gérer ses émotions » comme on gère son budget ou le contenu de son réfrigérateur. En définitive, la pensée organisationnelle et managériale a longtemps préféré les évacuer, les considérant comme opposées au paradigme de rationalité qui la fonde.

Face à leur puissance, nous aimerions souvent reprendre le pouvoir sur nos émotions. Mais celles-ci se révèlent difficiles à contrôler et résistent à l'idée de « gestion ».

LES ÉMOTIONS DANS LES ORGANISATIONS

L'intégration des émotions à la pensée managériale et organisationnelle a été très lente. Il aura fallu une certaine « révolution affective » des organisations au tournant des années 1980 pour qu'académiques et praticiens acceptent que, loin d'être des temples de la rationalité, les organisations et les interactions qui s'y déroulent sont en fait saturées d'émotions. Jusqu'à cette révolution, l'intérêt porté aux émotions dans les organisations reste marginal, car elles sont subsumées sous des concepts tels que la motivation ou la satisfaction au travail[7]. Certes, l'école des Relations Humaines, dès les années 1920, avait déjà insisté sur le fait que les acteurs des organisations ne sont pas uniquement des corps motivés par un salaire ; cependant les émotions restent jugées trop subjectives pour pénétrer les enjeux organisationnels.

Il aura fallu une certaine « révolution affective » des organisations au tournant des années 1980 pour qu'académiques et praticiens acceptent que, loin d'être des temples de la rationalité, les organisations et les interactions qui s'y déroulent sont en fait saturées d'émotions.

Deux ensembles de travaux vont venir montrer que les émotions ont toute leur place dans l'analyse organisationnelle et le management, puisqu'elles y sont *de facto* omniprésentes.

D'abord, les travaux pionniers en sociologie des émotions d'Arlie Hochschild, dont un ouvrage essentiel paru en 1983, *The Managed Heart*[8],

3. https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/quand-lhumain-repond-a-lintelligence-artificielle-par-lemotion-2153416
4.https://www.lesechos.fr/patrimoine/placement/orage-sur-la-bourse-de-paris-comment-les-investisseurs-sont-pieges-par-leurs-emotions-2104352
5. https://www.ipp.eu/actualites/rhetorique-emotionnelle-et-montee-du-populisme-au-parlement-europeen/
6. https://www.ipp.eu/actualites/rhetorique-emotionnelle-et-montee-du-populisme-au-parlement-europeen/
7. Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed., pp. 3–52). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
8. Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.

montrent que **toute situation sociale est structurée de manière à exiger des individus, selon leur rôle, leur statut social ou leur genre, l'expression et le ressenti de certaines émotions, et la suppression active d'autres émotions : les organisations comprennent des « règles émotionnelles », et s'y conformer demande du « travail émotionnel »**[9]**.** Le travail émotionnel constitue une partie essentielle de certains métiers, dont les deux que Hochschild étudie précisément : les hôtesses de l'air qui doivent se montrer souriantes envers les clients et réprimer leur énervement (quel que soit le comportement du client), ainsi que les chargés de recouvrement qui doivent, eux, se montrer agressifs et réfréner toute compassion, afin que les clients acceptent de payer leur dû. Ces travaux, conduits à une époque où la notion de culture organisationnelle (qui comprend des règles de comportement et des valeurs d'entreprise, mais aussi des règles émotionnelles[10]) connaît un essor majeur, entraînent **la reconnaissance des entreprises comme des « arènes émotionnelles ».**

Toute situation sociale est structurée de manière à exiger des individus, selon leur rôle, leur statut social ou leur genre, l'expression et le ressenti de certaines émotions, et la suppression active d'autres émotions : les organisations comprennent des « règles émotionnelles », et s'y conformer demande du « travail émotionnel ».

Ensuite, les travaux de Dennis Mumby et Linda Putnam[11], s'inscrivant dans les épistémologies féministes auxquelles on doit une grande partie de la reconnaissance des émotions comme objet organisationnel sérieux, s'opposent à la distinction stricte entre rationalité et émotions à travers le concept d'« émotionalité limitée », réponse à la « rationalité limitée » de Herbert Simon qui évacuait les émotions du champ de la prise de décision rationnelle.

Les années 1990 voient ainsi la réconciliation de la rationalité et des émotions, marchant de concert dans les processus humains et organisationnels, et même la remise en question du paradigme cartésien de la dualité entre le corps et l'esprit qui sous-tendait cette distinction, que l'on doit aux avancées des neurosciences, notamment aux travaux d'Antonio Damasio[12].

Les émotions deviennent par conséquent un objet de gestion, après avoir longtemps été ignorées. Depuis lors, la recherche s'affaire à étudier leur rôle et leur gestion dans pléthore de processus organisationnels, et prend pour cela appui sur de nombreux concepts[13].

Dans la vie actuelle des organisations, deux enjeux accordent aux émotions une place assez importante. **En premier lieu, le changement organisationnel**. L'incertitude qu'il charrie et les efforts supplémentaires qu'il demande aux individus pour accepter de transformer leurs anciennes pratiques tout en apprenant de nouvelles manières de faire, représentent un événement de la vie organisationnelle au cours duquel les émotions sont fortement sollicitées. D'autant plus qu'il devient, dans les environnements compétitifs actuels, davantage la règle que l'exception. De ce fait – et c'est le deuxième enjeu –, **l'intégration d'une réflexion émotionnelle devient une composante du développement d'un leadership efficace** pour le top management comme pour le management intermédiaire. Les concepts d'intelligence émotionnelle[14] du manager ou de régulation émotionnelle dans l'entreprise illustrent les formes données à la prise en compte des émotions dans les organisations contemporaines.

9. https://ses.ens-lyon.fr/articles/la-sociologie-des-emotions-autour-des-travaux-d-arlie-hochschild
10. Van Maanen, J., & Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and organizational culture. *Research In Organizational Behavior*, 11, 43-103.
11. Mumby, D. K., & Putnam, L. L. (1992). The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality. *Academy of Management Review*, 17(3), 465–486.
12. Damasio, A. (1995). *L'Erreur de Descartes : la raison des émotions*, Paris, Odile Jacob. Voir aussi https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/la-grande-table-2eme-partie/les-neurosciences-emotionnelles-d-antonio-damasio-5273084
13. Zietsma, C., Toubiana, M., Voronov, M., & Roberts, A. (2019). *Emotions in Organization Theory*. Cambridge University Press.
14. Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence*, Bloomsbury.

LES ÉMOTIONS DANS UN MONDE CHANGEANT ET INCERTAIN

Au moment où les enjeux émotionnels pénètrent les organisations et la pensée managériale, les mutations technologiques, économiques et sociales s'accélèrent. Deux acronymes bien connus résument cette dimension de changement permanent : VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), puis BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*). L'incertitude, l'instabilité et la prépondérance du changement dans la vie organisationnelle s'avèrent pesantes pour les individus, suscitant des réactions émotionnelles intenses qui peuvent déboucher sur la concrétisation de risques psycho-sociaux (burnout, dépression, voire à l'extrême suicide).

L'incertitude, l'instabilité et la prépondérance du changement dans la vie organisationnelle s'avèrent pesantes pour les individus, suscitant des réactions émotionnelles intenses qui peuvent déboucher sur la concrétisation de risques psycho-sociaux.

Pour comprendre comment les émotions se forment chez les individus dans un contexte d'incertitude et quelles peuvent en être les conséquences, on peut se reporter aux travaux du psychologue Nico H. Frijda. Ce dernier étudie les émotions dans l'activité relationnelle que chacun d'entre nous entretient avec l'environnement dans lequel il évolue**. Loin de réagir automatiquement à tous les changements effectifs ou anticipés de leur environnement, les individus forment leurs émotions comme des réponses à ce qui attire leur attention en rapport avec leurs « *concerns* », leurs préoccupations**[15]. À des fins illustratives, prenons le cas de l'insertion d'outils d'IA générative dans un métier de type consultant, qui peuvent automatiser en grande partie la recherche et la synthèse d'informations, préalables à la rédaction d'une proposition commerciale. Un consultant qui considère que son rôle professionnel et les valeurs de son métier consistent précisément à rechercher et traiter l'information pourra être déstabilisé par ces outils technologiques qui mettent en péril la qualité de son travail telle qu'il la conçoit. Les réponses émotionnelles seront alors la peur (de transgresser les normes professionnelles auxquelles il tient) ou encore la frustration (de ne pas pouvoir effectuer son travail correctement). Quelqu'un de moins attaché à cette conception du métier, ou qui s'approprie les outils en question, n'aura vraisemblablement pas les mêmes réponses émotionnelles : les émotions ne peuvent s'analyser qu'en contexte situé.

Le glissement de VUCA à BANI explicite une émotion qui tend à se répandre : l'anxiété. À la différence de la peur qui répond à un danger présent, l'anxiété est une réaction à un danger futur[16], perçu en outre comme incontrôlable ou inévitable. Les grands bouleversements du monde et les discours qui les accompagnent, surtout lorsque ceux-ci émanent de personnes possédant du pouvoir, placent les individus dans une expectative pouvant revêtir la forme d'une menace identitaire. C'est le cas, par exemple, des menaces pesant sur les conditions de vie qu'exerce le dérèglement climatique, pouvant déboucher sur une éco-anxiété. C'est aussi le cas des menaces pesant sur l'emploi et les conditions de travail issues de chaque nouvelle vague technologique. Dans le cadre d'une récente recherche menée au sein de la Chaire FIT[2] sur les transformations du travail induites par les outils d'IA génératives dans le secteur tertiaire[17], l'une des personnes interviewées dans un cabinet conseil indique ainsi : « *On s'est quand même retrouvé confronté à une angoisse alimentée par des associés qui nous ont dit : de toute façon des avocats en mars 2024, il n'y en aura plus. Plein de discours sur : de toute façon ce que vous faites, ça ne sert à rien. Enfin vraiment un discours hyper anxiogène, hyper brutal et surtout complètement*

15. Frijda, N. H. (1988). The laws of emotion. *American Psychologist*, *43*(5), 349–358.
16. Barlow, D. H. (2002). Unraveling the mysteries of anxiety and its disorders from the perspective of emotion theory. *American Psychologist*, p. 1247–1263.
17. Cahier, M.-L. & Quesson, P. (2025). *Travailler avec les IA Génératives. Outil bureautique ou game-changer ? Enquête dans les métiers du conseil*. Paris, Presses des Mines.

infondé ». La conjonction de l'attente, de l'incertitude et de certains discours de dirigeants peu inspirés, peut ainsi causer des dégâts notables sur le bien-être psycho-social des employés (stress, frustration, anxiété).

À la différence de la peur qui répond à un danger présent, l'anxiété est une réaction à un danger futur, perçu en outre comme incontrôlable ou inévitable.

Les émotions négatives peuvent entraîner des répercussions sur l'organisation dans son ensemble. Pour revenir aux travaux de Frijda, celui-ci complète son propos, en indiquant qu'au-delà d'une simple réponse d'un individu aux mouvements de son environnement, **les émotions forment aussi un mode de préparation à l'action vis-à-vis de cet environnement**[18]. La peur, par exemple, prépare l'évitement, c'est-à-dire le fait pour un individu de se rendre inaccessible. Les conséquences des émotions négatives dans les organisations ont fait l'objet de nombreuses études. Dans une revue de littérature, Oreg *et al.*[19] en résument certaines : sensation de perte de contrôle, fatigue, « résistance » passive ou active aux changements, désengagement… **Les individus auront tendance à fuir l'organisation, à s'en isoler ou à entrer en conflit avec elle.** D'autres études quantitatives mettent en évidence la corrélation positive entre les émotions déplaisantes et l'augmentation du *turnover*[20]. *A contrario*, les émotions positives, plaisantes, sont décrites comme suscitant l'investissement des individus dans l'organisation, voire augmentant leur créativité, dans le cas de la fierté par exemple. D'où le besoin d'assurer des formes de régulation émotionnelle dans les organisations.

LA RÉGULATION ÉMOTIONNELLE DANS L'ORGANISATION : UNE AFFAIRE DE MANAGERS ?

L'enjeu d'une **régulation émotionnelle** efficace dans les entreprises se pose, dès lors qu'on a établi une relation entre les émotions, leurs conséquences individuelles et organisationnelles, et le contexte d'incertitude et de changement entourant les entreprises contemporaines. À l'origine, la régulation émotionnelle est un concept psychologique mis en exergue notamment par James J. Gross[21]. Elle concerne **les efforts déployés consciemment ou inconsciemment par un individu pour influencer ses propres émotions** (on parle alors de régulation émotionnelle intrinsèque ou intra-personnelle) **ou celles d'autres individus** (la régulation émotionnelle extrinsèque ou inter-personnelle). Par exemple, le travail émotionnel mis en lumière par Arlie Hochschild est une forme de régulation émotionnelle intrinsèque. Lorsque ce « travail » fait partie des règles du métier, l'habitude le fait passer de conscient à inconscient, ce qui peut s'avérer dangereux pour la santé psychique de l'individu. À trop ignorer ou supprimer ses émotions, une personne se place en situation d'aliénation émotionnelle, ou encore de *burn-out*. Un employé qui se désengage de l'organisation par crainte de voir son métier vidé de sa substance le fait en réaction à cette crainte, mais aussi en tant que stratégie de régulation émotionnelle dans le but d'éviter de se confronter à l'objet de ses craintes : le changement de son métier. Les efforts de régulation émotionnelle d'un individu sont en effets orientés vers un but plus ou moins précis, lié à la maximisation de son bien être ou à la conformation aux règles et normes sociales.

18. Frijda NH (1986) *The Emotions*. Cambridge University Press.
19. 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.
20. Gunkel, M., Schlaegel, C., Rossteutscher, T., & Wolff, B. (2015) The human aspect of cross-border acquisition outcomes: The role of management practices, employee emotions, and national culture. *International Business Review*, 24(3), 394–408.
21. Gross, J. J. (2024). Conceptual foundations of emotion regulation. In J. J. Gross & B. Q. Ford (Eds.), *Handbook of emotion regulation* (3rd ed., pp. 3–12). The Guilford Press.

Un employé qui se désengage de l'organisation par crainte de voir son métier vidé de sa substance le fait en réaction à cette crainte, mais aussi en tant que stratégie de régulation émotionnelle dans le but d'éviter de se confronter à l'objet de ses craintes : le changement de son métier.

Ce concept d'origine psychologique a ensuite pénétré le champ des réflexions managériales, puis stratégiques[22]. **Pour les entreprises, il s'agit en contexte de changement de mettre en place ou d'ajuster des dispositifs organisationnels permettant principalement d'atténuer les émotions négatives et de favoriser les émotions positives.** On peut classer ces dispositifs en deux grandes catégories d'action : communiquer et soutenir.

COMMUNIQUER

Communiquer, c'est fournir aux individus de l'information pour interpréter un environnement incertain et parfois anxiogène. En cela, la recherche insiste en priorité sur la nécessité d'**une communication honnête et dans une temporalité adaptée[23].**

Pour comprendre en quoi ces deux caractéristiques sont essentielles dans une communication, on peut se référer à un autre psychologue dont la portée des travaux en matière d'analyse des émotions est considérable, Richard S. Lazarus. Avec Susan Folkman, il explique que la formation des émotions chez les individus passe par deux évaluations successives en relation à leur environnement[24]. La première évaluation détermine comment l'événement considéré affecte les objectifs de l'individu. Si l'événement en question est jugé « *pertinent* », c'est-à-dire s'il favorise ou contredit les objectifs en question, alors une seconde évaluation intervient afin d'analyser les ressources dont l'individu dispose pour faire face à cet événement. Selon ce modèle, la colère et l'anxiété proviennent toutes deux d'une première évaluation à travers laquelle l'événement est jugé pertinent mais contradictoire avec les objectifs de l'individu. Toutefois, ces deux émotions traduisent une deuxième évaluation qui, elle, est différenciée : par la colère, l'individu manifeste qu'il ne se considère pas comme responsable de la situation, qu'il peut rechercher ceux qui le sont et qu'il peut agir en les confrontant ; à travers l'anxiété en revanche, l'individu manifeste qu'il ne trouve pas de solution pour contrôler la situation (une ou plusieurs personnes tenues pour responsables et sur lesquelles il peut agir). Par conséquent, **une bonne communication a pour but d'éviter de placer les individus dans des situations où le contrôle leur échappe.** Elle doit ainsi être, d'une part, temporellement adaptée, afin de ne pas mettre les individus devant le fait accompli, ni leur annoncer des changements vertigineux sur le long terme qui ne feraient qu'augmenter leur anxiété et, d'autre part, honnête, afin que les individus puissent estimer au mieux les ressources dont ils disposent pour composer avec les changements annoncés, et afin de construire ou maintenir la confiance dans la communication future de l'entreprise.

SOUTENIR

La communication même adaptée reste cependant insuffisante. Le soutien apporté aux employés apparaît comme déterminant. Ce soutien n'est pas seulement psycho-affectif. Il s'agit aussi d'aider les individus à trouver du sens à l'événement, en l'alignant sur leurs aspirations personnelles et professionnelles, de manière à réduire l'incertitude ouverte par le changement et à retrouver du contrôle sur la situation. On peut trouver des exemples contemporains de ce soutien dans les logiques d'*empowerment* et les dispositifs associés comme l'encouragement au *job crafting*, qui permet aux employés d'adapter ou de personnaliser leurs tâches et leurs missions. Parce qu'il permet aux personnes d'agir directement sur leur environnement pour en évacuer

22. Brundin, E., Liu, F., & Cyron, T. (2022). Emotion in strategic management: A review and future research agenda. *Long Range Planning*, 55(4), 102144.
23. 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.
24. Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

les déclencheurs d'émotions négatives, le *job crafting* a pu être décrit comme un antidote à la frustration ou à l'ennui au travail[25]. La mise en place de tels dispositifs de soutien mobilise essentiellement les managers, au premier rang desquels **les managers intermédiaires.**

Cette strate managériale mésestimée (re)trouve en réalité une utilité capitale dans ce monde d'incertitude permanente[26], ainsi que l'a montré le rôle de soutien qu'a joué une grande partie des managers de proximité pour traverser la crise pandémique. Quy Nguyen Huy, professeur de stratégie à l'INSEAD, détaille notamment la fonction d'**équilibrage émotionnel** (« *emotional balancing* ») qu'exerce le management intermédiaire, en réalité doublement intermédiaire : il assure un équilibre entre le top management et les employés, mais aussi entre le besoin d'adaptation des organisations et la continuité de l'activité. Par conséquent, le management intermédiaire contribue à l'équilibre émotionnel de l'entreprise, en s'enquérant des états émotionnels des employés, dont il est plus proche que le top management, tout en s'investissant dans les projets de l'entreprise pour susciter l'adhésion de ses équipes[27].

Le management intermédiaire contribue à l'équilibre émotionnel de l'entreprise, en s'enquérant des états émotionnels des employés, dont il est plus proche que le top management, tout en s'investissant dans les projets de l'entreprise pour susciter l'adhésion de ses équipes.

Ce rôle conféré au manager intermédiaire peut toutefois le mettre en tension. D'abord, en raison de ce double exercice d'équilibre, la charge de travail et les responsabilités qu'il doit endosser croissent. Il doit lui-même effectuer son propre « travail émotionnel », ce qui le conduit à une fatigue certaine. Le manager intermédiaire peut aussi se retrouver face à une situation qui lui échappe, et être tenté de blâmer le top management pour son manque de soutien[28]. Ensuite, pour pouvoir répondre à ses attributions, il est attendu du manager intermédiaire de nouvelles compétences, notamment de disposer d'une intelligence émotionnelle suffisante pour réguler ses propres émotions et celles des autres, de savoir les reconnaître et les différencier pour préserver sa capacité à agir[29]. Si elles peuvent s'acquérir, ces compétences émotionnelles exigent beaucoup de travail de la part d'une strate managériale déjà sur-sollicitée et exposée à nombre d'injonctions paradoxales.

En résumé, **les efforts de régulation émotionnelle dans les entreprises peuvent avoir tendance à se focaliser sur le manager intermédiaire, quitte à lui adresser une demande disproportionnée** qui place, *in fine*, l'ensemble de l'organisation sous tension. Ce que l'on constate, c'est que la régulation émotionnelle est souvent envisagée sous l'angle d'une pratique *top-down*, orientée vers la promotion et l'acceptation du futur de l'organisation. Si les efforts de communication et de soutien aux employés sont effectivement nécessaires, ils sont souvent empreints d'une logique de contrôle des émotions dans une perspective instrumentale : éviter ou inhiber l'expression des émotions négatives, et favoriser les émotions positives qui soutiennent l'adhésion au projet d'entreprise décidé par le top management.

25. https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/demission-silencieuse-et-si-le-job-crafting-reinventait-le-travail-2153545
26. https://hbr.org/2001/09/in-praise-of-middle-managers
27. Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69.
28. 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.
29. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyer (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). New York: Basic Books.

Si les efforts de communication et de soutien aux employés sont effectivement nécessaires, ils sont souvent empreints d'une logique de contrôle des émotions dans une perspective instrumentale : éviter ou inhiber l'expression des émotions négatives, et favoriser les émotions positives qui soutiennent l'adhésion au projet d'entreprise décidé par le top management.

RÉGULER LES ÉMOTIONS : ÉCOUTER ET COMPRENDRE PLUTÔT QUE CONTRÔLER

Lors d'une précédente recherche[30], nous avons montré **les limites de la vision *top-down* de la régulation des émotions**, et indiqué que **celle-ci pourrait être enrichie, voire profondément modifiée, par une approche *bottom-up* centrée sur l'identification et la compréhension des émotions des collaborateurs**. Les émotions sont en effet plus que de simples réactions individuelles, elles ont le potentiel de renseigner sur la relation qu'entretiennent les employés avec leur environnement, notamment sur la relation à leur travail et à l'évolution de celui-ci. Pour extraire ces informations, les organisations doivent être capables d'identifier quelles émotions sont présentes, et de les interpréter pour comprendre ce qu'elles veulent dire. En d'autres termes, **au-delà de faire reposer cette identification sur le seul management intermédiaire, les entreprises ont à bâtir des « capacités émotionnelles »**[31].

Une grande entreprise française entreprend une large transformation digitale : les processus sont chamboulés, une myriade d'outils technologiques sont déployés et doivent être adoptés par les employés dans leur travail quotidien. La connaissance technique des actifs physiques, qui représentait jusqu'alors le fondement de l'identité professionnelle des employés, se voit alors « complétée » par la manipulation de données représentant ces mêmes actifs physiques. Dans l'optique de promouvoir l'adhésion à ce changement radical de nature technologique, l'entreprise pousse parallèlement un changement de culture organisationnelle, encourageant la prise d'initiative et l'innovation locale pour proposer des améliorations des processus métier. Cette approche tranche avec la situation antérieure où la culture était perçue comme « *hiérarchique* », « *militaire* » ou encore « *trop à l'ancienne* ». Non seulement cette nouvelle culture promue a vocation à favoriser l'appropriation des nouveaux outils, mais elle participe également à la régulation émotionnelle du changement. En effet, l'intention est de favoriser l'expression des émotions, préalable nécessaire à leur identification et à leur prise en compte, à rebours de la situation antérieure où les relations de pouvoir (hiérarchiques, mais pas uniquement) étaient décrites par le top management comme inhibant la manifestation des émotions.

Cette nouvelle stratégie va prendre appui sur une émotion particulière : la fierté. Cette émotion, qui a été précédemment décrite comme favorisant l'implication dans l'entreprise et la créativité[32], figure parmi les objectifs affichés du renouveau stratégique tels qu'explicités dans les documents d'entreprise. Il s'agit de redonner de la fierté aux métiers, en leur permettant de mieux effectuer leur travail grâce aux nouvelles technologies. Cette notion de fierté apparaît dans certains des entretiens conduits avec des représentants du top management, en lien avec l'objectif de transformation de l'entreprise : « *Déjà elle*

30. Quesson, P., Dalmasso, C., & Muselli, L. (2025). La régulation émotionnelle en contexte de changement organisationnel : l'apport de l'attention aux expériences vécues. XXXIV[ème] conférence de l'AIMS.
31. Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325–345.
32. Durrah, O., Allil, K., Gharib, M. and Hannawi, S. (2021), Organizational pride as an antecedent of employee creativity in the petrochemical industry, *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 572-588.

[l'entreprise] 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. »

Cette nouvelle stratégie va prendre appui sur une émotion particulière : la fierté. Cette émotion figure parmi les objectifs affichés du renouveau stratégique tels qu'explicités dans les documents d'entreprise.

Si la volonté de régulation émotionnelle apparaît dès la communication, c'est surtout dans les dispositifs de soutien que l'on peut voir comment différentes fonctions sont mobilisées pour la mettre en œuvre, ici pour véhiculer et affermir la fierté liée à la transformation. Par exemple, l'entreprise met en place des circuits de remontée des initiatives locales d'innovation opérées par des employés, afin de les repérer, de les récompenser, voire de les industrialiser. La reconnaissance, les cérémonies ou les rituels d'entreprise font partie des modalités classiques de soutien aux employés pendant le changement. La mission d'identification des initiatives innovantes favorables au projet d'entreprise est confiée à des fonctions support responsables de la communication et du changement culturel, qui organisent ensuite les cérémonies de récompense en lien avec le manager intermédiaire. Un dispositif qui, selon les fonctions support impliquées, fait ses preuves localement : « *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 ou on récompense les gens, cela s'appelle de la reconnaissance. Cela leur a donné l'envie de continuer. La roue est vertueuse.* »

Cette régulation émotionnelle *top-down*, de type instrumental, rencontre d'évidentes limites, dès lors qu'on interroge les agents de terrain. D'une part, beaucoup d'agents ne sont pas touchés ou pas réceptifs à celle-ci : il serait nécessaire de déployer des ressources démesurées pour réussir à toucher efficacement l'ensemble des employés à l'échelle d'une si grande organisation. D'autre part, les agents, s'ils sont concernés par le futur de l'organisation, sont surtout aux prises avec leur travail « ici et maintenant ». Ils s'expriment par des discours empreints d'émotions, frustration, ennui, anxiété, mais aussi espoir et même fierté. Mais cette fierté, quand elle s'exprime, est préexistante et indépendante de celle qui est promue par la stratégie de *change management* de l'entreprise. **Les émotions se vivent et se disent au présent, et pas uniquement en lien avec l'organisation au futur.** Il devient alors difficile pour l'organisation de les interpréter et de les relier à la stratégie de changement.

Un dernier recours à la théorie émotionnelle permet d'entrevoir l'intérêt des émotions dans la compréhension du vécu des employés. D'abord, il faut souligner que **les émotions des individus dans l'organisation sont causées, indépendamment du statut, du rôle ou de l'identité professionnelle de l'individu, par des événements qui déstabilisent leur quotidien au travail.** C'est l'un des principaux enseignements de la théorie des événements affectifs de Weiss et Cropanzano[33]. Ensuite, la philosophie contemporaine des émotions les décrit comme possédant un « *contenu particulier* » – ce qui est perçu et qui cause l'émotion – et un « *contenu formel* » – une relation particulière à l'événement que l'émotion révèle, et qui permet de distinguer les émotions entre elles[34]. Ainsi, la frustration représente l'inaptitude à atteindre un objectif valorisé, tandis que l'anxiété représente la confrontation à une menace existentielle. C'est ce que décrit aussi Lazarus avec ses « *thèmes relationnels de base* »[35].

33. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, (Vol. 18, pp. 1–74)
34. Prinz, J. J. (2004). *Gut Reactions: A Perceptual Theory of Emotion*. Oxford University Press.
35. Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.

En écoutant une personne parler de ses expériences de travail, et en identifiant, dans la manière dont elle en parle, son rapport émotionnel à certains aspects de son travail, par recours à ces contenus formels ou thèmes relationnels, on peut mieux comprendre quelles sont les émotions présentes dans l'organisation, ainsi que leur cause précise. Dans notre recherche, nous avons pu, en analysant la frustration, l'ennui et l'anxiété de certains agents de terrain, mettre en évidence que la manipulation de plus en plus fréquente et intense de logiciels au bureau les éloignait des actifs physiques dont ils avaient la responsabilité. Or, c'est dans la relation aux actifs physiques que la connaissance technique accumulée leur permettait d'être en contrôle de la situation et de leur métier. Ce n'étaient pas simplement les outils technologiques déployés (et leurs bugs) qui engendraient un mal-être, mais la sensation de ne plus reconnaître son métier et de ne pas maîtriser son nouveau métier, consécutive au changement d'environnement de travail.

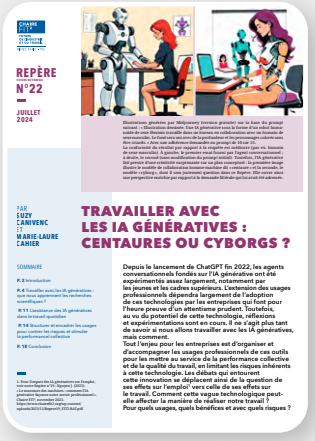
Une analyse fine des émotions à l'œuvre exige donc une connaissance des métiers, du travail réel des employés, pour interpréter les situations causant les émotions. Si cette pratique d'identification des émotions des employés en fonction de leurs expériences vécues de travail pourrait certes relever du management intermédiaire, souvent plus proche des métiers, voire issu des métiers par promotion interne, il n'en demeure pas moins que celui-ci a déjà fort à faire. *In fine*, notre recherche fait apparaître **la nécessité de mettre en place une régulation émotionnelle *bottom-up* qui serait le pendant de la régulation émotionnelle *top-down*.** Il s'agirait de mobiliser les acteurs métiers, afin de remonter efficacement vers les strates managériales, voire vers le top management, les émotions présentes dans l'organisation et sur ce qui les cause, de manière à adapter les modifications du travail.

CONCLUSION

Il faut se souvenir du long chemin parcouru par les émotions pour qu'elles commencent à être prises en considération dans les entreprises. Partant d'Aristote, il aura fallu attendre les années 1990 pour les voir s'insérer solidement dans la pensée managériale et organisationnelle. Elles commencent tout juste à pénétrer les considérations stratégiques lors de grands changements organisationnels. Pourtant, les ignorer peut avoir de lourdes conséquences, tant pour les individus que pour l'organisation dans son ensemble. S'il existe un réel besoin de régulation émotionnelle, celle-ci exige la construction de capacités spécifiques à l'échelle de l'entreprise. Cette régulation émotionnelle tend encore à considérer les émotions sous un angle instrumental, dans une optique de contrôle *top-down*. Or, les émotions recèlent une mine d'informations pour qui sait, plutôt que de tenter de les contrôler, les écouter et chercher à en comprendre les causes. Pour ce faire, il est nécessaire de retourner à leur source, c'est-à-dire aux situations de travail réel et aux événements qui viennent perturber le travail quotidien. En somme, **comprendre le travail réel et comprendre les émotions vont de pair**, et c'est en progressant dans cette voie que les émotions générées par les changements du travail pourront être sérieusement prises en compte dans la conduite des transformations.

Les émotions recèlent une mine d'informations pour qui sait, plutôt que de tenter de les contrôler, les écouter et chercher à en comprendre les causes. Pour ce faire, il est nécessaire de retourner à leur source, c'est-à-dire aux situations de travail réel et aux événements qui viennent perturber le travail quotidien.

COLLECTION REPÈRE FUTURS DU TRAVAIL : DERNIERS NUMÉROS



N°16 - Les espaces de travail virtuels : au-delà du métavers
N°17 - Deux regards sur l'usine radicalement différents … et pourtant.
Petite histoire comparée entre *L'établi* et *Michelin, matricule F276710*
N°18 - Le « modèle » Haier, un cas de management *made in China*
N°19 - Le murmure des machines : comment l'IA générative façonne notre avenir professionnel
N°20 - Le travail en 2040 : voyage en terre inconnue
N°21 - Comment les pays de l'OCDE tentent de prolonger la durée en emploi des seniors.
N°22 - Travailler avec les IA génératives : centaures ou cyborgs ?
N°23 - En finir avec le management intergénérationnel ?

https://www.chairefit2.org/publications/

NOS MÉCÈNES

apec · CETIM · EDF · La Fabrique de l'industrie · SAFRAN · SNCF RÉSEAU

CONTACT

CHAIRE FIT²
Futurs de l'Industrie et du Travail :
Formation – Innovation – Territoires
Mines Paris - PSL

60 bd Saint-Michel, 75006 Paris
www.chairefit2.org
E-mail : chaire-fit2@minesparis.psl.eu

Directeurs de la publication : Sophie Hooge et Cédric Dalmasso
Édition : Cahier&Co
Création graphique : Laétitia Lafond / Illustration : Hervé Pinel.

CHAIRE FIT² FUTURS DE L'INDUSTRIE ET DU TRAVAIL
MINES PARIS - PSL