

Ouvrons la boîte noire des émotions pour comprendre les managers !

Résumé :

La cohérence psychologique a été identifiée comme nécessaire à tout changement d'outil de contrôle de gestion dans une organisation, plus précisément « nécessaire » à toute appropriation d'outils de gestion. Dans une perspective de maximisation de l'appropriation - ou de minimisation des rejets - il reste à identifier le degré de cohérence psychologique d'un outil de gestion pour anticiper et éventuellement corriger sa trajectoire dans l'organisation. Afin de déterminer et de mesurer cette cohérence psychologique, de nombreux travaux ont porté sur les représentations des individus, soit une approche cognitive de compréhension de la cohérence psychologique plutôt qu'affective. Par conséquent, nous suggérons dans cette communication à dimension conceptuelle de revisiter les approches d'identification et de mesure de la cohérence psychologique en appelant notamment à une prise en compte des processus affectifs.

Mots-clés : outils de gestion, ESMS, attitudes, processus d'appropriation, processus affectifs

Introduction :

Depuis plusieurs années, les différents acteurs de l'organisation sont confrontés aux difficultés d'appropriation des outils de gestion. Ce constat a été posé et renouvelé à de nombreuses occasions dans la littérature (De Vaujany, 2005; Grimand, 2006 ; Cristallini et Goter-Grivot, 2012 ; Lux, 2013) et les ancrages théoriques de ces travaux ont depuis fortement évolués. Alors que les premières études se sont inscrites dans des approches de type « déterminisme technique » en accordant une part explicative importante à la « cohérence instrumentale », plus récemment, elles se sont concentrées sur des perspectives sociales et psychosociales à travers le concept de « cohérence psychologique » (Bourguignon et Jenkins, 2004). Dès lors, plusieurs auteurs ont tenté d'identifier les représentations des individus concernant les outils de gestion ou plus généralement la gestion (Drevetton, 2008 ; 2012). Toutefois, aucun de ces travaux n'a proposé d'étudier la deuxième dimension identifiée par Bourguignon et Jenkins (2004) pour expliquer le concept de la cohérence psychologique : les émotions. Les processus d'appropriation ne reposent pourtant pas uniquement sur une évaluation cognitive, consciente (représentations), mais également sur une évaluation plus diffuse, émotionnelle (perceptions) qui guide les comportements humains dans toute forme d'organisation sociale (Rafaeli et Worline, 2001).

Il nous semble donc nécessaire de revisiter les approches méthodologiques et conceptuelles visant à l'identification et à la mesure de la cohérence psychologique des outils de gestion ainsi qu'aux facteurs impactant leur appropriation. Aussi, après avoir souligné l'importance d'une telle problématique sur le terrain (1), nous montrerons comment cette dernière est aujourd'hui traitée et les limites que cela soulève (2). Enfin, nous proposerons une nouvelle approche conceptuelle et méthodologique (3) qui peut s'inscrire facilement dans l'ensemble des modèles sociaux et psychosociaux d'explication des comportements des individus (4).

1. L'appropriation des outils de gestion ou plus généralement des "textes gestionnaires" : une problématique actuelle

Le déploiement de plus en plus large d'outils de gestion dans les organisations est aujourd'hui un fait marqué par la défiance de certains gestionnaires, particulièrement dans le secteur public (Drevetton, 2008). Par exemple, récemment, dans le secteur de la santé et du médico-social (Lux, 2013) met en exergue que malgré un déploiement massif d'outil de gestion à

divers niveaux institutionnels, leur présence effective sur le terrain est loin d'être une réalité : « *Lorsque les outils ne font pas l'objet de demandes de remontées d'information, leur taux d'adoption (moyen) dépasse rarement les 60 %* » (Lux, 2013). Une telle situation, selon l'auteur, réduit sensiblement la capacité des organisations à améliorer leur performance et ce notamment du fait d'une absence de mesure. L'appropriation des outils de gestion est donc « *devenue un enjeu majeur* » (Bédé *et al*, 2012) suscitant depuis quelques années l'intérêt de nombreux chercheurs (De Vaujany, 2005; Grimand, 2006; Dominguez-Péry, 2011) qui s'appuient notamment sur l'identification du *New Public Management* (Hussenot, 2006).

Parmi les axes explicatifs du devenir des outils de gestion, l'un apparaît au centre des préoccupations de la recherche en Sciences de Gestion : les interactions entre l'individu et l'outil, ou plus particulièrement, la perception de l'outil par l'individu. La littérature portant sur l'adoption des innovations – tout comme celle relative à la psychologie des émotions – souligne notamment que l'attitude de l'individu est un facteur prédictif de ses comportements (Jeyaraj *et al*, 2006). Cet axe explicatif renvoie à la nature bidimensionnelle des outils de gestion : l'une physique, l'autre symbolique (Grimand, 2006, Lorino, 2007).

La première dimension fait référence à la définition proposée par Moisdon (1997)¹, mais également à celle développée par Chiapello et Gilbert (2012) qui mettent en avant la formalisation et l'existence physique de l'outil de gestion. L'outil de gestion s'ancre ainsi dans une réalité objective, dans un aspect « technique », qu'il faut distinguer de sa pratique et de sa mise en acte : « Il est bien localisé ». Par exemple, un tableau de bord, tout comme une grille d'évaluation possède une structure, des rubriques, ce qui fonde sa matérialité. Doué d'un minimum de stabilité, c'est un objet qui peut être saisi au niveau "micro", celui des pratiques de terrain, avec lesquelles il entretient des rapports d'interdépendance sans se confondre avec elles (le support de l'entretien annuel n'est pas l'entretien annuel ; le tableau de bord n'est pas le pilotage de la performance) » (Chiapello et Gilbert, 2012, p. 2). L'outil de gestion est donc un objet concret qui possède une matérialité (Avare et Sponem, 2008). C'est cette matérialité qui relie l'outil de gestion à l'individu, qui rend l'outil de gestion visible à l'être humain. Il peut s'agir d'un tableau de bord, d'un graphique ou plus généralement d'un tableau, contenant ou présentant des objectifs, des indicateurs, des résultats qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs.

¹ Moisdon (1997, p.7) : « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* ».

Au-delà de l'aspect « graphique » de l'outil de gestion, ce dernier (budget, indicateur qualité, tableau de bord, grille d'entretien annuel) n'est en fait « relié au corps que par le langage » ou plus simplement par le vocabulaire ou la grammaire qui le compose, s'offrant « *comme un texte façonnant les représentations de ses utilisateurs* » (Op. Cit., 2013 p.162). L'outil de gestion apparaît ainsi comme un « texte gestionnaire » agencé et formalisé d'une certaine façon, le plus souvent, il est vrai, non pas comme de la littérature, mais plutôt sous forme de liste ou de façon synthétique.

Ainsi, les outils de gestion, de par leur forme et leur existence « physique » contiennent nécessairement un certain vocabulaire visant soit à caractériser les objets mesurés (activité, prestation, etc.) soit à expliciter les objectifs et résultats. On trouvera ainsi facilement des termes tels que : « performance », « efficience », « efficacité », « qualité », « satisfaction », « résultat », « gain », « perte », etc. Soulignons ici que ce vocabulaire se retrouve également autour de l'outil de gestion que cela soit dans les éventuelles lettres de cadrage (ou note de cadrage) visant à les présenter et à expliciter les résultats attendus au sein de l'outil et par la mise en place de l'outil, ou dans divers supports accompagnant des réunions d'information sur l'implantation de l'outil ou le suivi de son contenu. Ce vocabulaire fait partie intégrante de la représentation « physique » de l'outil, contribue à sa formalisation et donc à la création d'un artefact particulier, qui devient ainsi un « être de langage » qui lorsqu'il est confronté à un individu amène ce dernier à la création d'un schème d'interprétation.

Ce schème constitue la deuxième dimension de l'outil de gestion (Rabardel, 1997 ; Lorino, 2007). Le schème d'interprétation est fondé sur l'expérience, aussi bien au niveau individuel qu'au niveau social (Lorino, 2007). Ce schème d'interprétation se construit sur la nature même de l'outil de gestion (un outil de gestion visant à évaluer le rendement d'un salarié ne suscitera vraisemblablement pas le même schème d'interprétation qu'un outil visant à évaluer la satisfaction d'un client), mais également, sur le vocabulaire et la grammaire « formant » l'outil en question (un indicateur ou un intitulé de grille d'analyse de type « participation à la création de valeurs » ne renverra sans doute pas aux mêmes interprétations qu'un indicateur « rendement de la ressource humaine »).

Bien entendu, un même schème d'interprétation peut s'appliquer à une multitude d'artefacts appartenant à la même classe, mais aussi relever de classes voisines ou différentes. Inversement, un artefact est susceptible d'être inséré dans une multitude de schèmes d'interprétation, correspondant à autant d'individus, qui vont lui attribuer des sens et parfois des fonctions différents. L'outil porte ainsi en lui (objet étudié, vocabulaire et grammaire le composant) la construction d'un schème d'interprétation, mais le sens de ce schème ne

prendra corps que lors de la confrontation d'un acteur avec l'outil. L'interprétation étant un processus cognitif, elle est dépendante de l'individu et plus généralement de l'environnement.

Une telle représentation de l'outil obéit à un schéma triadique : la confrontation d'un individu à un outil (artefact) se fait par le biais d'un schème interprétatif (registre de sens, grille d'interprétation) et conduit l'individu à se représenter « un signe » représentant l'objet sur la base du registre de signification mobilisé.

Les outils de gestion apparaissent ainsi porteurs de sens et de valeurs : « *le moindre outil de gestion est saturé de social* » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 28). Ces derniers sont en effet des construits sociaux « *où les représentations des acteurs sont essentielles* » (Cazes-Milano et Mazars-Chapelon, 2000, p. 6). Jauréguiberry et Proulx (2011, p. 24) partagent cette opinion à propos de l'usage des techniques pour qui « *l'usage d'une technique n'est pas sociologiquement neutre : il est porteur de valeurs et sources de significations sociales pour l'usager* ». Le devenir de l'outil dans les organisations n'est ainsi pas tant lié à ces aspects techniques qu'aux idées que les acteurs se font de l'outil (Aubouin *et al.*, 2012).

Ces deux dimensions de l'outil – « artefact » et « schème » - permettent de mieux appréhender les conditions nécessaires à tout changement d'outils de contrôle de gestion, parce qu'elles permettent notamment d'identifier les deux cohérences nécessaires à toute appropriation : la cohérence instrumentale et la cohérence psychologique (Bourguignon et Jenkins, 2004).

2. La cohérence instrumentale et psychologique comme facteur explicatif de l'appropriation : des limites à la fois conceptuelles et méthodologiques

La cohérence instrumentale vise à garantir que les outils de gestion sont en accord avec les buts organisationnels eux-mêmes en accord avec les politiques fonctionnelles et stratégiques de l'organisation. Elle fait référence à une explication de l'appropriation des outils de gestion par un déterminisme technique « *supposé améliorer la performance de l'entreprise* » (Bourguignon et Jenkins, 2004, p.33) et favoriser la réalisation des objectifs organisationnels. Considérer cette unique approche pour expliquer l'appropriation de l'outil de gestion renvoie au fait que l'objet et la forme de l'outil lui suffisent pour qu'il soit accepté. Dans ce cas, l'être humain est passif, face à un outil supposé « parfait ».

La cohérence psychologique pour sa part, vise à sortir l'explication du succès de l'outil de gestion du fait d'un simple déterminisme technique et à y inscrire une dimension sociale. Elle renvoie pour Bourguignon et Jenkins (2004) à la fois à des dimensions « culturelle », « politique » et « symbolique ». Les auteurs précisent que « *la notion de cohérence psychologique renvoie à l'expérience vécue de ceux qui utilisent les systèmes et qui sont confrontés à leurs nouvelles exigences, en rupture avec les procédures et des traditions de travail établies. La cohérence psychologique est affaire de perception, elle mobilise des représentations et des émotions liées au changement d'environnement de travail* » (Op. Cit. p.32).

Ces définitions proposées par les auteurs permettent de modéliser les facteurs influençant ou facilitant l'appropriation des nouveaux outils de gestion (Figure 1) : « *Le concept de cohérence, dans sa double dimension instrumentale et psychologique, est utile pour comprendre le changement d'outils de contrôle de gestion et, au-delà, donner des clés pour faciliter l'appropriation du nouvel outil* » (Op. Cit. p.33)

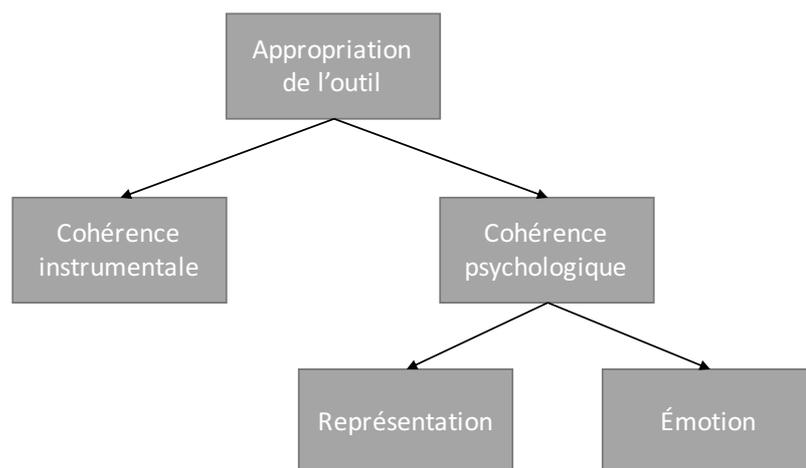


Figure 1 : L'appropriation des outils de gestion : entre cohérence instrumentale et cohérence psychologique

De nombreux travaux en Sciences de Gestion ont cherché à expliquer le devenir des outils de gestion dans les organisations par des facteurs caractérisant l'outil (type, fonctionnalité, coûts, qualité, mode de conception) s'inscrivant ainsi pour partie dans une recherche de cohérence instrumentale ou plus généralement dans un déterminisme technique (Limayen et Chabchoub, 1999 ; Chalayer Rouchon *et al.*, 2006 ; Bertrand et Mévellec, 2008). D'autres travaux ont préféré axer leur compréhension de l'appropriation sur des facteurs s'inscrivant plus particulièrement (ou au moins pour partie) dans une recherche de cohérence psychologique (Janicot, 2007 ; Drevet, 2008, 2012 ; Lux et Petit, 2015). Ces travaux ont fréquemment inscrit l'appropriation des outils de gestion dans des dynamiques d'acteurs (attitude des

acteurs de façon individuelle, interaction et confrontation d'acteurs) qui s'appuient quasi exclusivement sur des représentations des outils de gestion par les individus. Il apparaît ainsi que les deux concepts constituant la cohérence psychologique (représentation et émotion) ne sont pas mobilisés de façon équivalente dans les travaux en sciences de gestion. Le concept d'émotion apparaît peu mobilisé, ou alors simplement comme un synonyme de représentation.

L'une des raisons pouvant expliquer ce constat est le manque de définition de ces deux concepts et plus particulièrement de celui de l'émotion dans les travaux traitant du devenir des outils de gestion. Ainsi, et bien que Bourguignon et Jenkins (2004) aient souligné que la cohérence psychologique mobilise à la fois des représentations et des émotions, ils n'ont jamais clairement défini ces deux concepts et les ont parfois confondus. Par exemple, Bourguignon et Jenkins (2004, p. ??) ont proposé que « *les sous-cultures de métier ou de fonction structurent les représentations cognitives et émotionnelles que se font les individus et les groupes des outils de gestion* », tandis qu'un peu plus loin, les émotions ont été appréhendées comme un antécédent des représentations : « *les projets de changement peuvent donc avoir également une dimension symbolique, qui influence les émotions et offre un cadre structurant aux représentations* ». Dans d'autres développements, les émotions sont parfois définies comme des « *boîtes noires* » qui recouvrent les questions du comment et du pourquoi l'individu est supposé porter attention ou réagir au nouvel outil, tandis que plus loin, elles sont assimilées à des faits qui peuvent être facilement perçues par un individu dans le cadre d'un discours : « *le formateur était « sensible » aux questions d'appropriation des outils de gestion, il prenait donc des notes lorsque certains « faits » (des déclarations, des émotions) lui paraissaient faire sens par rapport à ces questions* ».

Ce flou sémantique et conceptuel, amène semble-t-il les auteurs soit à assimiler représentation et émotion et donc à inscrire l'émotion comme quelque chose « d'observable » dans des comportements et discours, soit à considérer l'émotion comme une boîte noire ne pouvant être observée et donc étudiée. Ces deux postures ont conduit au même résultat concernant la compréhension de l'appropriation des outils de gestion dans une approche psychosociale : la seule (et unique) mesure des processus d'évaluation cognitifs conscients.

Cela se retrouve notamment à travers les méthodologies utilisées dans les travaux académiques. Ainsi, la plupart des études traitant des perspectives appropriatives des outils de gestion et de leur devenir dans les organisations reposent sur deux grandes approches méthodologiques – exploratoire et confirmatoire (Tableau 1) mobilisant elles-mêmes deux principales méthodes : des entretiens ou des questionnaires.

Travaux exploratoires	Travaux confirmatoires
<u>Entretiens semi-directifs</u> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Traitement « qualitatif »</i> : codage, analyse de contenu, recours à Nvivo - <i>Traitement « quantitatif »</i> : calcul de fréquence d'expressions / mots-clés 	<u>Questionnaires</u> <ul style="list-style-type: none"> - Traitements statistiques de type ACP, corrélations - Traitements statistiques de type « modèle d'équations structurelle » (PLS, AMOS)
<u>Recherche action / intervention + entretiens semi-directifs</u> <ul style="list-style-type: none"> - Traitement qualitatif interprétatif. Analyse des faits et du discours 	<u>Étude de cas multiple</u> <ul style="list-style-type: none"> - Traitement qualitatif interprétatif. Analyse des faits et du discours.
<u>Étude de cas (observation) + entretiens</u> <ul style="list-style-type: none"> - Traitement qualitatif interprétatif 	

Tableau 1 : Les méthodologies mobilisées dans le cadre de l'étude du rapport des individus aux outils de gestion ou aux concepts gestionnaires

Ces études ont notamment montré que l'attitude des individus envers un objet était un facteur essentiel à la compréhension des comportements ou des intentions de comportement (Moore et Benbasat, 1991 ; Taylor et Todd, 1995 ; Venkatesh *et al*, 2003 ; Lux, 2013).

Sur le plan conceptuel, l'attitude est essentiellement abordée sous son prisme cognitif, mettant ainsi de côté ses antécédents émotionnels. Aucun des travaux précédemment cités ne fait apparaître de dimension émotionnelle dans les schémas explicatifs de l'appropriation des outils de gestion ou plus généralement des innovations managériales. Pourtant de nombreux travaux en psychologie ont souligné le rôle central des processus émotionnels dans la formation automatique des attitudes Zajonc (1980).

Aussi, si de nombreux travaux traitant des représentations des outils de gestion ou plus largement de la gestion peuvent être identifiés, il ne semble pas exister de travaux traitant de la dimension émotionnelle liée à la confrontation de l'acteur à un outil. Il paraît donc nécessaire de redonner sa place à l'émotion dans l'étude de l'appropriation des outils de gestion, c'est-à-dire d'ouvrir la boîte noire des émotions en commençant par la définir, puis en la positionnant par rapport aux représentations et, pour finir en proposant une méthodologie de mesure permettant l'étude de son rôle dans l'appropriation des outils de gestion.

3. Ouvrir la boîte noire des émotions

3.1. Les émotions : qu'est-ce que c'est ?

Depuis le début des années 80, les processus affectifs occupent une place importante dans les modèles théoriques de formation des attitudes et des représentations (), relativisant ainsi l'apport des processus plus cognitifs. Par exemple, Zajonc (1980) a mis en évidence l'effet de « simple exposition » (*mere exposure effect*), précisant que « *les inférences (cognitives) ne sont pas nécessaires pour l'apparition de préférences (affectives)* » (cité par Sander et Scherer, 2009, p. 24). Les travaux de Zajonc (1980, 1982, 1984) ont exercé une influence importante en sciences de gestion et ont incité les chercheurs à :

1. Considérer que les processus affectifs sont tout aussi importants que les processus cognitifs dans l'analyse du comportement humain
2. Situer les processus émotionnels automatiques en amont des processus cognitifs conscients
3. Favoriser des réponses d'évaluation plus spontanées reposant sur l'expérience émotionnelle de l'individu
4. Comprendre qu'il existe des discriminations émotionnelles pertinentes en l'absence d'opérations cognitives conscientes.

Damasio (1994, 1999) a postulé, à l'instar de Zajonc avant lui, que l'affect précède la cognition. En particulier, il a suggéré que les émotions pilotent les comportements et qu'en cas de conflit avec le processus cognitif, le processus émotionnel serait toujours prédominant. Les travaux de Damasio sont notamment connus pour avoir mis en évidence l'importance des émotions à travers la tristement célèbre histoire de Phineas Gage. Cet ingénieur des travaux publics de la fin du 19^{ème} siècle fût victime d'un accident terrible. Suite à une explosion, une barre à mine lui transperça le crâne et arracha une partie de son lobe frontal. Il survécut à ses blessures et reprit le cours de sa vie. Toutefois, quelque chose avait changé depuis l'accident. Bien que Phineas Gage était toujours capable d'effectuer des opérations cognitives comme raisonner, calculer, juger et évaluer, il lui était désormais impossible de prendre des décisions équilibrées, d'éprouver des sentiments pour ses proches et d'apprendre de ses erreurs. Dans ses écrits, Damasio (1994) précise que l'énigme que pose la présence de capacités cognitives et l'absence de décisions « rationnelles » trouve sa solution dans l'altération des circuits cérébraux impliqués dans la formation des émotions.

A partir du constat que les processus émotionnels sont essentiels à la compréhension des comportements humains, de nombreux chercheurs ont proposé différentes définitions de l'émotion sans toutefois parvenir à un consensus. Kleinginna et Kleinginna (1981) en ont recensé près d'une centaine, par ailleurs souvent confondues avec d'autres construits affectifs comme l'humeur ou les préférences. Cependant, Derbaix et Grégory (2004) ont remarqué « *qu'il se dégage un consensus – partagé par un certain nombre de théoriciens contemporains des émotions – sur le fait que ces dernières seraient un construit psychologique comportant potentiellement différentes composantes : 1) l'évaluation cognitive (cognitive appraisal) ou évaluation du stimulus ou de la situation, 2) l'activation physiologique, 3) la composante motrice, 4) la composante motivationnelle (tendances à l'action, intentions), et 5) la composante subjective (expérience subjective de l'émotion)* » (p. 185-186). A la même période, Scherer (2004, p. 240) a également constaté que la plupart des auteurs adoptait désormais l'approche componentielle de l'émotion, selon laquelle un épisode émotionnel consiste en des changements coordonnés dans les différentes composantes de l'organisme. Enfin récemment, Cohen et ses collègues (Cohen, Pham et Andrade, 2008) ont souligné qu'« *il avait été démontré que les réponses émotionnelles étaient plus sous le contrôle cognitif et des évaluations de l'expérience que ce qui avait été imaginé* » (p. 301). Depuis, ces derniers ont constaté que « *les théories de l'évaluation cognitive ont dominé la recherche sur l'émotion* » (p. 302).

Compte tenu du double constat que nous avons dressé à partir des travaux de Bourguignon et Jenkins (2004) (à savoir : les émotions sont une des deux dimensions de la cohérence psychologique permettant d'expliquer les processus d'appropriation des outils de gestion ; les émotions n'ont pas été définies, ni réellement prises en compte dans les travaux antérieurs traitant de la cohérence psychologique) et l'importance des théories de l'*appraisal* dans les sciences affectives, nous proposons d'inscrire notre définition de l'émotion dans le cadre de la théorie de l'évaluation cognitive et dynamique des processus émotionnels proposée par Scherer en 2001 et qui présente l'intérêt de faire l'objet de nouvelles recherches à la fois par les psychologues et les neuroscientifiques.

La théorie de l'évaluation cognitive et dynamique des processus émotionnels accorde une importance particulière à la nature rapide, éphémère et dynamique de l'émotion. Arnold (1960) a été la première à postuler que la signification normative d'un événement à l'origine de l'épisode émotionnel soit la conséquence d'un processus d'évaluation déterminé par des critères propres à l'individu. Plus tard, Lazarus (1966) a complété le modèle de base proposé par Arnold en introduisant une boucle de rétroaction (*feedback* ou *reappraisal*) entre la

composante des sentiments « subjectifs » de l'épisode émotionnel et le processus d'évaluation, permettant de réévaluer et de modifier les premières impressions ainsi que l'émotion déclenchée. Enfin plus récemment, Scherer (2001) a introduit un modèle intégrateur des processus d'évaluation de l'émotion : le modèle des processus composants (*The Component Process Model*). Ce modèle s'inscrit dans une approche fonctionnelle de l'émotion issue de la tradition darwinienne (Grandjean et Scherer, 2008). Il a été développé dans le but de prédire les déterminants qui déclenchent et différencient les épisodes émotionnels et afin de saisir toute la complexité de l'émotion définie ici comme un « *épisode dynamique qui implique un processus de changement continu dans tous les sous-systèmes (cognition, motivation, réactions physiologiques, expressions motrices) pour s'adapter avec flexibilité aux évènements pertinents et aux conséquences potentiellement importantes pour un individu* » (Grandjean, Sander et Scherer, 2008, p. 485). Dans le modèle des processus composants proposé par Scherer (2001, 2009), le déclenchement de l'émotion et la détermination de ses caractéristiques repose sur l'évaluation subjective, continue et récursive d'un évènement. Ce processus d'évaluation s'appuie essentiellement sur quatre critères : la détection d'un changement significatif dans l'environnement (*pertinence*), l'estimation des implications et des conséquences potentielles de l'évènement identifié (*implication*), l'évaluation du potentiel de l'individu à faire face à l'évènement (*coping*) et l'évaluation de l'interprétation des actions adaptatives par les autres membres du groupe de référence (*signification normative*) (Sander *et al.*, 2005). Le résultat de l'évaluation de ces différents critères (Tableau X) définit le pattern des réactions émotionnelles à l'origine des attitudes et des tendances à l'action (approche/évitement) des individus.

Tableau X. Synthèse des critères d'évaluation du stimulus (adapté de Sander *et al.*, 2005)

Etapes du processus d' <i>appraisal</i>	Critères d'évaluation du stimulus
Pertinence	Nouveauté : « <i>Un stimulus apparaissant soudainement mérite-t-il l'allocation de mon attention ?</i> »
	Agrément intrinsèque : « <i>Les caractéristiques intrinsèques du stimulus détecté sont-elles de nature plaisante ou déplaisante ?</i> »
	Pertinence aux buts/besoins : « <i>Dans quelle mesure le stimulus détecté peut-il affecter mes buts et mes besoins ?</i> »
Implication	Attribution causale (agent et motif) : « <i>Quel est l'agent responsable du stimulus en cours de traitement ? Quelles sont les motivations de cet agent ?</i> »
	Probabilité des conséquences : « <i>Quelle est la probabilité des différentes</i>

	<p><i>conséquences possibles qui peuvent être attendues ? »</i></p> <p>Différence avec les attentes : « <i>Quel est le degré de consistance ou de dissonance du stimulus avec mes attentes ? »</i></p> <p>Opportunité : « <i>Est-ce que le stimulus va faciliter ou entraver l'atteinte de mes buts/besoins ? »</i></p> <p>Urgence : « <i>le stimulus détecté nécessite-t-il une réponse adaptative urgente ou non ? »</i></p>
Coping	<p>Contrôle : « <i>Dans quelle mesure puis-je contrôler ou influencer l'apparition du stimulus ou ses conséquences ? »</i></p> <p>Puissance : « <i>Quelles sont les ressources disponibles qui m'amèneraient à changer les résultats de l'apparition du stimulus ? »</i></p> <p>Ajustement : « <i>Quelles sont mes capacités d'adaptation si l'apparition du stimulus et ses conséquences sont en dehors de mon potentiel de maîtrise ? »</i></p>
	<p>Compatibilité avec les standards internes : « <i>la réponse envisagée à l'apparition du stimulus est-elle à la limite au-delà de mes valeurs internes ? »</i></p>
	<p>Compatibilité avec les standards externes : « <i>la réponse envisagée à l'apparition du stimulus est-elle à la limite au-delà de ce qui est accepté par mon groupe social de référence ? »</i></p>

Illustrons à présent ce modèle théorique de l'émotion dans un contexte managérial de changement organisationnel. Selon Bourguignon et Jenkins (2004, p. 35) : « *les ruptures induites par le nouvel outil génèrent très fréquemment de la « résistance au changement »* ». Or, ce changement risque de perturber un équilibre établi dans l'environnement organisationnel de l'individu qui va devoir atteindre de nouveaux objectifs avec des moyens différents. Cette rupture, qui peut être matérialisée par une lettre de cadrage annonçant l'introduction d'un nouvel outil de gestion, peut être vu comme la source d'un épisode émotionnel qui déterminera *in fine* l'orientation de l'attitude du manager ainsi que ses tendances à l'action (s'approprier ou non l'outil). Cet épisode émotionnel sera déterminé par l'évaluation de l'outil de gestion selon quatre principaux critères : 1) la nouveauté ou le changement que l'utilisation de l'outil va impliquer (critère de la pertinence), 2) les conséquences – positives ou négatives – de son utilisation au quotidien (critère de l'implication), 3) la capacité du manager à faire face et à s'adapter aux changements que porte le nouvel outil de gestion dans l'organisation (critère du *coping*), et 4) les réactions et/ou

les attentes des autres parties prenantes de l'organisation par rapport à ce nouvel outil de gestion (critère de la signification normative). Il est important de noter que dans le modèle des processus composants, les critères d'évaluation sont traités inconsciemment, de manière séquentielle et dans un ordre fixe. Selon Sander *et al.* (2005) la subjectivité du résultat de tous les critères d'évaluation est élevée puisque l'on doit considérer dans ce processus les différences individuelles (van Reekum et Scherer, 1997), les états motivationnels transitoires, ainsi que les valeurs culturelles ou la pression exercée par le groupe de référence (Mesquita, Frijda et Scherer, 1997 ; Scherer, 1997a, 1997b). Précisons enfin que le modèle des processus composants décrit *supra* ne doit pas nécessairement être utilisé dans son ensemble, en une seule fois. Il offre plutôt un cadre d'analyse cohérent à l'étude des émotions dans lequel il est possible de ne s'intéresser qu'à une étape du processus d'évaluation. Il autorise donc une certaine souplesse afin de s'adapter à la nature des stimuli et au contexte de l'étude.

L'approche théorique de l'émotion que nous introduisons montre que l'attitude n'est qu'une affaire de jugement rationnel s'appuyant sur des calculs de rapports coûts/bénéfices. Comme l'ont souligné Bourguignon et Jenkins (2004, p. 37), « *la cohérence [psychologique] n'est pas seulement affaire d'interprétation cognitive, mais aussi de capacité d'adaptation* ». Or, c'est précisément ce que détermine un épisode émotionnel : il représente un processus de préparation permettant de faire face à un événement ou un changement dans l'environnement organisationnel et jugé comme potentiellement important.

3.2. Les émotions : comment les mesurer ?

Dans le concept de « cohérence psychologique » proposé par Bourguignon et Jenkins (2004), l'émotion apparaît comme un déterminant fort des processus d'appropriation des outils de gestion. Nous avons également rappelé que les émotions jouent un rôle important dans les comportements et les décisions des individus. A ce titre, Rouillet et Droulers (2014, p. 23) ont souligné que « *depuis 30 ans, les travaux menés en neurosciences ont permis de remettre l'émotion au centre des préoccupations des sciences cognitives, un siècle après James. On sait désormais qu'un dysfonctionnement affectif entraîne des processus de décision sous-optimaux : « les émotions font partie intégrante d'une décision raisonnée » (Bossaerts, 2009). Le choix peut alors être vu – dans une certaine mesure – comme « le résultat d'un arbitrage délicat entre les différentes caractéristiques affectives d'un problème décisionnel, telles que la déception, le plaisir, le regret, le soulagement, l'envie ou la joie malsaine* » ». La question qui se pose alors est comment mesure-t-on les émotions.

La mise en œuvre de la mesure de l'émotion, comme sa conceptualisation, est une entreprise délicate. Malgré la multitude de méthode de mesure existante, aucune à ce jour ne peut

prétendre à l'exhaustivité de l'épisode émotionnel. Ce constat n'est pas étonnant car la nature multidimensionnelle et multi-composentielle de l'émotion ne peut pas être appréhendée dans sa globalité par une seule méthode (Derbaix et Poncin, 2005).

Il est donc plus approprié de sélectionner la méthode d'investigation en fonction de la composante de l'émotion que l'on souhaite étudier, ce qui implique d'être capable d'identifier et de comprendre le rôle des différentes composantes de l'émotion. A ce jour, il semble que les méthodes déclaratives de mesure de l'émotion ont été les plus mobilisées en sciences de gestion. Cette méthode permet de mesurer la composante subjective de l'épisode émotionnel, soit « *les sentiments subjectifs* » que l'individu est capable d'exprimer. Par exemple, la composante verbale de l'émotion peut être mesurée à l'aide d'une liste d'adjectifs prédéfinis à partir d'une recherche exploratoire et censée représenter la gamme des réactions émotionnelles éprouvées par l'individu (voir par exemple les échelles verbales d'Izard (*Differential Emotion Scale*, 1977) et de Plutchik (*Emotion Profile Index*, 1980) en psychologie). La mesure verbale de l'émotion offre de multiples avantages : les réponses sont faciles à coder, à insérer dans un questionnaire, à utiliser par le participant puis à analyser pour l'expérimentateur (Wiles et Cornwell, 1991). Ces mesures peuvent donc être prises simplement, rapidement et sans utiliser un matériel coûteux et difficile d'accès. Cependant, l'utilisation d'échelles comporte également plusieurs limites. D'un point de vue méthodologique d'abord. Il apparaît dans plusieurs travaux que seule la validité interne des échelles développées a été testée, se résumant le plus souvent à une analyse exploratoire plutôt que confirmatoire. On observe également des problèmes de fiabilité et de validité des mesures du fait par exemple que des échelles sémantiques différentielles peuvent intégrer à la fois des items cognitifs et affectifs (Wiles et Cornwell, 1991). D'un point de vue conceptuel ensuite, les individus ne sont pas toujours capables de décrire les émotions qu'ils ressentent. Par conséquent une mesure verbale des émotions rend compte uniquement de la perception qu'en a l'individu. On note également que peu de travaux désignent explicitement la composante de l'émotion qui est mesurée à l'aide des échelles verbales mobilisées. Or, ce manque de clarté peut laisser sous-entendre que l'on mesure l'émotion en tant que telle, alors qu'aucun outil ne peut prétendre seul à l'évaluation exhaustive du processus. Par ailleurs, les échelles de mesure influencent les réponses de l'individu. En effet, la déclaration des réponses interfère inévitablement avec la réponse elle-même et le processus cognitif sous-jacent perturbe la déclaration des réactions affectives (Derbaix et Poncin, 2005). Enfin, le risque que certaines réponses renvoient à une logique de « désirabilité sociale » ne peut être exclu. Comme le souligne Thietart (2007, p.243) « *l'authenticité des discours est sujette à caution,*

tant les jeux de pouvoir et les enjeux du devenir des sujets au sein de l'organisation peuvent intervenir ».

Plusieurs chercheurs ont déjà souligné l'importance de ne pas se limiter aux seules méthodes déclaratives pour évaluer les émotions mais de privilégier une approche multi-méthodes (Derbaix et Poncin, 2005). Par exemple, Derbaix et Pham (1989) ont noté que « *la réaction affective est difficile à verbaliser, il faut donc freiner notre tendance cartésienne qui conduirait à assister le sujet en l'interrogeant, en lui proposant des raisons qui lui permettraient de justifier ses réactions affectives et qui donneraient au chercheur la possibilité de satisfaire sa soif d'explications rationnelles et détaillées* » (p. 81). Plus tard, Young (2004) a précisé également que « *l'expérience humaine est bien plus large que le langage ; il est par conséquent nécessaire de développer des mesures non verbales pour décrire cette expérience* » (p. 208). Enfin, rappelons que d'un point de vue ontogénétique, le langage est apparu bien après les processus émotionnels (Scherer, 1984).

Dans les années 2000, l'application de la pensée neuroscientifique et l'utilisation des différents outils d'investigation du système nerveux ont enrichi l'approche traditionnelle en sciences de gestion et ont permis d'élargir le spectre des connaissances concernant les processus cognitifs et émotionnels. Cet intérêt porté aux réactions physiologiques de l'émotion et à leur mesure s'explique par les limites nombreuses et bien identifiées des outils de mesure des cognitions et des comportements reposant uniquement sur des indicateurs verbaux ; limites amplifiées, lorsque dans les années 80 il est apparu que l'approche cognitive très en vogue dans les années 70 (Fishbein et Ajzen, 1975) présentait certaines faiblesses qui ne pouvaient être dépassées qu'en intégrant les affects dans les explications du comportement humain. Ainsi, de façon complémentaire aux mesures verbales, les mesures physiologiques fournissent une mesure des réactions internes suscitées par des stimuli (Stewart et Furse, 1982) et permettent d'étudier les relations entre les processus psychologiques (*variables indépendantes*) et les réponses physiologiques (*variables dépendantes* ; Andreassi, 2007). Leur principal avantage est de mesurer l'activité des composantes centrale et périphérique (*i.e.* autonome et somatique) des processus émotionnels, ce qui n'est pas réalisable à l'aide des mesures déclaratives classiques. En particulier, trois avantages particuliers à l'utilisation des mesures électrophysiologiques peuvent être identifiés:

1. En tant que mesures continues, elles permettent d'identifier les changements émotionnels pendant toute la durée d'exposition à un stimulus permettant de détecter par exemple la présence de pics émotionnels
2. Elles permettent de saisir l'expérience automatique et inconsciente de l'individu

3. Les mesures physiologiques permettent de confirmer l'existence et la force de réactions émotionnelles initiales (spontanées), qui constituent la base des sentiments et des jugements subséquents.

Cependant, et à l'instar des mesures déclaratives de l'émotion, les mesures électrophysiologiques ne sont pas dénuées de limites. D'abord, elles ne permettent pas de saisir l'expérience subjective de l'épisode émotionnel éprouvé par l'individu. Ensuite, elles permettent de mesurer l'activité d'une seule composante de l'émotion à la fois, ce qui ne présente pas d'intérêt pour la problématique des processus d'appropriation des outils de gestion. Enfin, ces méthodes nécessitent un degré d'expertise élevé pour être utilisées correctement. En particulier, la validité et la fiabilité des mesures électrophysiologiques, outre les limites inhérentes au dispositif d'enregistrement, reposent essentiellement sur la capacité du chercheur à :

- Mobiliser la littérature appropriée pour comprendre la nature du lien qu'il établit entre les processus physiologiques mesurés et les processus psychologiques étudiés
- Contrôler avec suffisamment de précision les différents paramètres de mise en œuvre d'un protocole expérimental ainsi que les sources de variance non contrôlées
- Maîtriser l'ensemble des étapes de la chaîne d'acquisition, de traitement et de quantification des signaux électrophysiologiques mesurés
- Sélectionner les méthodes statistiques qui répondent aux contraintes imposées par la nature des données recueillies.

Compte tenu de la double nécessité de prendre en compte a) la dimension émotionnelle de la cohérence psychologique et b) la fiabilité et l'utilité de la mesure des émotions éprouvées par le gestionnaire confronté à l'introduction d'un nouvel outil de gestion, nous proposons une approche méthodologique différente de celles présentées ci-dessus. Puisque l'émotion repose sur des processus d'évaluation inconscients et qu'elle est difficile à mesurer, nous préconisons de concentrer les investigations sur ses conséquences, à savoir la formation automatique des attitudes. En particulier, l'étude des prédispositions motrices de l'individu à l'aide d'un simple joystick lors d'un test d'associations implicites présente l'avantage d'une méthode de mesure implicite, non déclarative et préservant l'influence des émotions sur le comportement.

L'étude de l'influence des émotions sur la formation automatique d'attitudes s'appuyant sur les prédispositions motrices a déjà fait l'objet de plusieurs travaux en psychologie sociale qui méritent d'être cités. Par exemple, Chen et Bargh (1999) ont montré que l'évaluation séquentielle de deux stimuli (stimulus d'ancrage et stimulus cible) conduisait à une réponse motrice plus rapide lors d'une condition expérimentale congruente par rapport à une condition

expérimentale incongruente. En particulier, les résultats de cette étude ont montré que les participants étaient plus rapides pour tirer (prédisposition motrice positive) plutôt que pour pousser (prédisposition motrice négative) un levier et inversement. Par ailleurs, les temps de réponse pour les conditions expérimentales congruentes de valence négative étaient plus courts que ceux pour les conditions expérimentales congruentes de valence positives, ce qui signifie que les prédispositions à agir par rapport à un stimulus évalué négativement sont plus automatisées. Enfin, il apparaît clairement que les processus d'évaluation émotionnels sont directement liés à la prédisposition motrice des individus : la formation automatique d'une attitude positive facilite les mouvements moteurs d'approche (tirer un objet vers soi), tandis que la formation automatique d'une attitude négative facilite les mouvements moteurs de retrait (repousser un objet). Ces résultats ont par la suite été répliqués par Duckworth *et al.* (2002). Ces auteurs ont notamment montré que dans une condition expérimentale d'approche (tirer le levier), les réponses des participants étaient plus rapides en réaction à l'évaluation de stimuli inconnus de valence positive qu'en réaction à l'évaluation de stimuli inconnus de valence négative. À l'inverse, leurs résultats ont montré que dans une condition expérimentale d'évitement (pousser le levier), les réponses des participants étaient plus rapides en réaction à l'évaluation de stimuli nouveaux de valence négative qu'en réaction à l'évaluation de stimuli inconnus de valence positive. En conclusion, Duckworth *et al.* (2002) ont conclu que la formation automatique d'attitudes en réaction à une évaluation émotionnelle d'un stimulus nouveau avait des conséquences directes et immédiates sur les tendances comportementales à l'approche et à l'évitement. Enfin plus récemment, Rotteveel et Phaf (2004) ont également trouvé un effet d'ancrage séquentiel de l'évaluation émotionnelle d'un stimulus bien qu'ils considèrent que cet effet n'est pas automatique. Toutefois, ces auteurs ont montré que l'évaluation d'un stimulus de valence positive (visages heureux) suscitait des réponses motrices d'approche (flexion du bras) plus rapides que pour l'évaluation d'un stimulus de valence négative. Inversement, les résultats ont montré que l'évaluation d'un stimulus de valence négative (visages en colère) suscitait des réponses motrices d'évitement (extension du bras) plus rapides que pour l'évaluation d'un stimulus de valence positive.

Ces différents travaux apportent un éclairage intéressant pour nos préconisations méthodologiques. D'une part, ils montrent que l'évaluation séquentielle de deux stimuli congruents (positif/positif ou négatif/négatif) favorise des processus de formation de l'attitude plus rapide que l'évaluation séquentielle de deux stimuli incongruents (positif/négatif ou négatif/positif). D'autre part, ces travaux montrent que les processus automatiques de formation de l'attitude ont une incidence directe et immédiate sur les tendances

comportementales – à l’approche ou l’évitement – des participants. Or, les études conduites en sciences de gestion et s’intéressant aux processus d’appropriation des outils et des concepts gestionnaires font souvent appel dans leur modèle explicatif au concept de « compatibilité ». Selon Moore et Benbasat (1991, p. 195) la compatibilité peut être définie comme « *le degré auquel une innovation est perçue comme compatible avec les valeurs, l’expérience passée et les objectifs de l’utilisateur* ». Plus récemment, Bobillier-Chaumon et Dubois (2010, p. 358) ont souligné que pour qu’une technologie soit acceptée, elle doit entre autres, « *faire preuve de compatibilité par rapport aux valeurs existantes, expériences passées et besoins potentiels des utilisateurs* ». Ceci aurait pour conséquence d’augmenter ou de réduire la propension des individus à utiliser des outils de gestion ou les informations issues de ces outils (Godener et Fornerino, 2005). Il apparaît donc qu’un test d’associations implicites entre les valeurs du gestionnaire et celles portées par l’outil de gestion permettrait d’étudier la formation automatique d’attitudes ; l’utilisation d’un levier ou d’un joystick lors de ce test permettrait de conserver l’influence des émotions sur ces formations automatiques d’attitudes en s’appuyant sur les prédispositions comportementales d’approche ou d’évitement mesurables physiologiquement (par exemple : extension *versus* flexion du bras). Cette approche psychophysique de l’étude de la formation des prédispositions comportementales présente un triple intérêt pour comprendre les processus d’appropriation des outils de gestion dans l’organisation. Premièrement, il a été montré que ces réponses physiologiques sont la conséquence directe des processus émotionnels suscités par l’évaluation rapide et automatique d’un stimulus par l’individu. Ainsi, la mesure comportementale des mouvements – d’approche ou d’évitement – du bras permet de saisir tout l’effet des processus émotionnels antécédents tout en évitant l’écueil de la mesure déclarative. Deuxièmement, cette approche méthodologique permet d’identifier et d’expliquer les tendances à l’action de l’individu en évitant les biais de rationalisation et de désirabilité sociale inhérents à ce type d’investigation dans l’organisation (Thiéart, 2007). Enfin troisièmement, cette méthode est non-invasive et ne nécessite pas l’utilisation d’électrodes de recueil posées sur le sujet, ce qui augmenterait le biais d’expérimentation. C’est pourquoi nous préconisons une telle approche dans la perspective d’accroître notre compréhension du phénomène d’appropriation des outils de gestion et plus particulièrement de la construction d’attitudes des individus envers l’outillage de gestion.

Conclusion

L'objet de cet article était d'introduire une nouvelle dimension « émotionnelle » dans l'étude des processus d'appropriation des outils de gestion. Nous nous sommes employés ici à montrer l'importance de la compréhension des phénomènes appropriatifs de l'outillage de gestion, à mettre en exergue la richesse et l'utilité des résultats obtenus grâce aux études menées jusqu'à présent, mais aussi à montrer que de mêmes études souffrent de limites d'ordre conceptuel et méthodologique. Notre objectif n'est pas de remplacer ces méthodes qui ont fait leur preuve, mais bien de fournir un cadre conceptuel et méthodologique complémentaire afin d'accroître la validité scientifique des résultats et des conclusions obtenus jusqu'à présent. Notre proposition est donc « double » :

- d'une part, faire évoluer le cadre conceptuel de la compréhension des processus d'appropriation des outils de gestion en accordant une place à la dimension émotionnelle, et ce notamment en considérant l'outil de gestion comme un objet porteur de sens, ou plus particulièrement un objet porteur de « texte » (Chiapello et Gilbert, 2013) lui-même porteur de sens et de représentation pour les individus.
- d'autre part, fournir les bases d'une réflexion méthodologique permettant d'atteindre l'évolution proposée du cadre conceptuel à travers les approches psychophysiologiques. Cette seconde proposition peut ici être considérée comme l'ajout d'une méthode de triangulation des données au côté des entretiens, questionnaires, récoltes documentaires, observations participantes ou non.

Afin d'illustrer notre proposition nous mettons en exergue la pertinence d'un terrain de recherche – le secteur médico-social – où la problématique de l'appropriation des outils de gestion est d'actualité et où des études s'appuyant sur des cadres conceptuels et méthodologiques plus classiques ont déjà apporté des résultats particulièrement intéressants (Dibost et Zoukhoua, 2011 ; Cristallini et Goter-Grivot, 2012 ; Lux, 2013) qui peuvent être aisément comparés avec ceux obtenus dans le secteur de la santé (Guisset, 2002 ; Minvielle *et al.*, 2008 ; Martineau, 2012 ; Abid, 2012 ; Mauro *et al.*, 2014) ou plus généralement dans le secteur public (Aubouin *et al.*, 2012 ; Drevet *et al.*, 2008, 2012).

L'étape suivante consiste maintenant en la mise en œuvre d'un protocole expérimental permettant la réalisation d'une étude psychophysiologique de la formation des attitudes des individus envers les outils de gestion visant à accroître notre compréhension des phénomènes appropriatifs. Enfin, nous espérons que cette proposition de recherche suscitera de nouveaux travaux en sciences de gestion s'appuyant sur une approche psychophysiologique.

Bibliographie

Abid L. (2012), La greffe des outils de gestion dans les hôpitaux publics tunisiens. *Management & Avenir*, (4), 107-125.

Andreassi J.L. (2007), *Psychophysiology* (5th ed.), Lawrence Erlbaum Publishers, New York, NY.

Arnold M.B. (1960), *Emotion and Personality*. New York, NY: Columbia University Press.

Aubouin N., Coblenca E., et Kletz F. (2012), « Les outils de gestion dans les organisations culturelles: de la critique artiste au management de la création », *Management & Avenir*, 54 (4),191-214.

Avare Ph., et Sponem S. (2008), « Le managérialisme et les associations », in Hoarau C. & Laville J-L. (dir.), *La Gouvernance des Associations*, 111-29. Erès, collection Sociologie économique.

Bédé D., Bédé S., Fiorello A., et Maumon N. (2012), « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité: le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises », *Management & Avenir*, 54(4),83-106.

Bauduret J-F., et Jaeger M. (2005), *Rénover l'action sociale et médico-sociale: histoires d'une refondation*, Dunod,Paris

Bobillier-Chaumon M., et Dubois M. (2010), « L'adoption des technologies en situation professionnelle: quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation? », *Le travail humain*, 72(4),355-382.

Bossaerts, P. (2009), "What decision neuroscience teaches us about financial decision making", *Annual Review of Financial Economics*, 1, 383-404.

Bourguignon A., et Jenkins A. (2004), « Changer d'outils de contrôle de gestion? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique », *Finance Contrôle et Stratégie*, 7(3), 31-61.

Bradley, M.M., Codispoti, M., Cuthbert, B.N., et Lang, P.J. (2001), « Emotion and motivation I: defensive and appetitive reactions in picture processing », *Emotion*, 1(3), 276.

Cacioppo J.T., et Petty R.E. (1979), « Attitudes and cognitive response: an electrophysiological approach », *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(12), 2181-2199.

Cacioppo J.T., et Tassinary L.G. (1990), *Principles of psychophysiology: physical, social, and inferential elements*, Cambridge University Press, New York.

Chen M., et Bargh J.A. (1999), « Consequences of automatic evaluation: immediate behavioral predispositions to approach or avoid the stimulus », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(2), 215-224.

Chiapello È. et Gilbert P. (2013), *Sociologie des outils de gestion*, Éditions La Découverte, Paris.

Cohen, J.B., Pham, M.T. et Andrade, E.B. (2008), The nature and role of affect in consumer behavior. In P. Curtis, PM. Haugtvedt et FR. Kardes (Eds). *Handbook of Consumer Psychology*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.

Coombes, S.A., Cauraugh, J.H., et Janelle, C.M. (2006), « Emotion and movement: Activation of defensive circuitry alters the magnitude of a sustained muscle contraction », *Neuroscience letters*, 396(3), 192-196.

Cristallini V. et Goter-Grivot F. (2012), « Modernisation du management dans un établissement d'accueil pour personnes handicapées », *Management & Avenir*, 56(6), 13-33.

Damasio, A.R. (1994), *Descartes' error: Emotion, rationality and the human brain*. New York, NY: Putnam.

Damasio, A. (1995), "Review: Toward a neurobiology of emotion and feeling: operational concepts and hypotheses", *The Neuroscientist*, 1(1), 19-25.

De Vaujany F.X., Coord., (2005), *De la conception à l'usage : éléments d'un management de l'appropriation des objets et outils de gestion*, Editions EMS, Collection "Questions de Société".

Davidson, R. J. (2004), « What does the prefrontal cortex "do" in affect: perspectives on frontal EEG asymmetry research », *Biological psychology*, 67(1), 219-234.

Derbaix C., et Gregory P. (2004), *Persuasion: la théorie de l'irrationalité restreinte*, Economica, Paris.

Derbaix C., et Pham M.T. (1989), « Pour un développement des mesures de l'affectif en marketing: Synthèse des prérequis », *Recherche et Applications en Marketing*, 4(4), 71-87.

- Derbaix, C. et Poncin, I. (2005), « La mesure des réactions affectives en marketing: évaluation des principaux outils », *Recherche et Applications en Marketing*, 20(2), 55-75.
- Dominguez-Péry C. (2011), *Valeurs et outils de gestion: de la dynamique d'appropriation à leur pilotage*, Hermès science, Lavoisier.
- Dreveton B. (2008), « Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion ». *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 14(2), 125-53.
- Dreveton B. (2012), « Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université. Retour sur un acte manqué », *Management & Avenir*, 54(4), 126-44.
- Dubost N., et Zoukous E-A. (2011), « Qu'est-ce qu'une association performante? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social », *32ème Congrès de l'AFC*, Montpellier.
- Duckworth, K. L., Bargh, J. A., Garcia, M., et Chaiken, S. (2002), « The automatic evaluation of novel stimuli », *Psychological science*, 13(6), 513-519.
- Duquesne J-L. (2010), « En managant, un directeur trahit-il le médico-social? », *Empan*, 78(2),128-33.
- Fazio, R. H. (2001), « On the automatic activation of associated evaluations: An overview », *Cognition & Emotion*, 15(2), 115-141.
- Fishbein M. et Ajzen I. (1975), *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*, Reading, Mass, Addison-Wesley Pub. Co.
- Godener A. et Fornerino M. (2005), « Pour une meilleure participation des managers au contrôle de gestion », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 11(1), 121-40.
- Grandjean D., Sander D., et Scherer K.R. (2008), « Conscious emotional experience emerges as a function of multilevel, appraisal-driven response synchronization », *Consciousness and cognition*, 17(2), 484-495.
- Grimand A. (2006), *L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne.
- Guisset A.L., Sicotte C., Leclerc P. (2002), « Définition de la performance hospitalière: une enquête auprès des divers acteurs stratégiques au sein des hôpitaux », *Sciences Sociales et Santé*, 20(2), 65-104.

- Haeringer J., et Sponem S. (2008), « Régulation dirigeante et gouvernance associative », in Hoarau Ch. Et Laville J.-L., *La gouvernance des associations*, 227-244. Eres. Sociologie économique, Paris.
- Hussenot A. (2006), « Démarche empirique d'identification des trajectoires d'appropriation: le cas NotePlus », *Actes de colloques de l'AIMS 2006*, 1-25, Annecy.
- Jauréguiberry F., et Proulx S. (2011), « La mutation récente des études d'usage », *Poche-Société*, 78-101.
- Jeyaraj A., Rottman J.W., et Lacity M.C. (2006), « A review of the predictors, linkages, and biases in IT innovation adoption research », *Journal of Information Technology*, 21(1), 1-23.
- Kleinginna P.R., et Kleinginna A.M. (1981), « A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition », *Motivation and Emotion*, 5(4), 345-379.
- Lajante, M. (2015), *Les émotions en persuasion publicitaire: une approche neuroscientifique*, Dunod, Paris.
- Lajante, M., et Droulers, O. (2013), « Importation de la théorie de l'évaluation cognitive et dynamique des processus émotionnels: illustration par la mesure de l'activité du système nerveux autonome », *Management & Avenir*, 62(4), 171-187.
- Lazarus, R.S. (1966), *Psychological stress and the coping process*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lorino, Ph. (2007), « Stylistic creativity in the utilization of management tools », *ESSEC Research Center*, ESSEC Business School.
- Lux G. (2013). *Adoption et Usage(s) des Outils de Gestion par les Directeurs d'Établissements et Services Médico-Sociaux : État des lieux et Facteurs Explicatifs*, Thèse de doctorat, Université Rennes 1, Rennes.
- Lux G. et Petit N. (2015), « Coalitions of actors and managerial innovations in the healthcare and social healthcare sector ». *Public Organization Review*, Mars 2015.
- Martineau R. (2012), « Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital ». *Management & Avenir*, 54(4), 215-36.
- Mauro M., Cardamone E., Cavallaro G., Minvielle E., Rania F., Sicotte C., & Trotta A. (2014), « Teaching hospital performance: Towards a community of shared values? », *Social Science & Medicine*, (101), 107-112.

- Mesquita, B., Frijda, N.H. et Scherer, K.R. (1997), Culture and emotion. In JW. Berry, TS. Saraswathi et PR. Dasen (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Volume 2: Basic Processes and Human Development*. Boston: Allyn & Bacon.
- Minvielle E., Sicotte C., Champagne F. (2008), « Hospital performance: competing or shared values? », *Health policy*, 87(1), 8-19.
- Moisdon, J-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*. Ed. Seli Arslan, Paris.
- Moore G.C., et Benbasat I. (1991), « Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation », *Information systems research*, 2(3), 192-222.
- Orvain J., et Angelé-Halgand N. (2011), « Les manufactures de santé: l'art du compromis entre domesticité et industrie », *Sciences Sociales et Santé*, 29(1), 5-27.
- Plutchik R. (1980), *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*. New York: Harper & Row.
- Rabardel P. (1997), Activités avec instruments et dynamique cognitive du sujet. In C. Moro, B. Schneuwly, & M. Brossard (Eds.), *Outils et signes. Perspectives actuelles de la théorie de Vygotski* : 35–49. Peter Lang: Bern.
- Rafaeli, A., et Worline, M. (2001), « Individual emotion in work organizations », *Social science information*, 40(1), 95-123.
- Rogers E.M. (1983) *Diffusion of innovations*, The Free Press, New York.
- Rotteveel, M., et Phaf, R. H. (2004), « Automatic affective evaluation does not automatically predispose for arm flexion and extension », *Emotion*, 4(2), 156.
- Roullet, B., et Droulers, O. (2014), « Décision managériale et neurosciences: une nouvelle vision de la gouvernance? », *Management & Avenir*, 69(3), 13-31.
- Sander, D., Grandjean, D. et Scherer, K.R. (2005), “A systems approach to appraisal mechanisms in emotion”, *Neural networks*, 18(4), 317-352.
- Sander D., et Scherer K. (2009), *Traité de Psychologie des Emotions*, Dunod, Paris.
- Scherer, K.R. (2001), Emotions as episodes of subsystem synchronization driven by nonlinear appraisal processes. In M. D. Lewis et I. Granic (Eds.), *Emotion, development, and self-organization: Dynamic systems approaches to emotional development*: 70–99. New York/Cambridge: Cambridge University Press.

Scherer K.R. (2004), Feelings integrate the central representation of appraisal-driven response organization in emotion. In A. S. R. Manstead, N. H. Frijda, & A. H. Fischer (Eds.), *Feelings and Emotions: The Amsterdam Symposium*: 136–157. Cambridge University Press: Cambridge, NY.

Stewart, D.W. et Furse, D.H. (1982), “Applying psychophysiological measures to marketing and advertising research problems”, *Current issues and research in advertising*, 5(1), 1-38.

Taylor S. et Todd P.A. (1995), « Understanding information technology usage: A test of competing models », *Information systems research*, 6(2), 144-76.

Thiétart R. A. (2007), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

Van Reekum, C.M. et Scherer, K.R. (1997), “Levels of processing in emotion-antecedent appraisal”, *Advances in Psychology*, 124, 259-300.

Venkatesh V., Morris M.G., Davis G.B., et Davis F.D. (2003), « User acceptance of information technology: Toward a unified view », *MIS quarterly*, 27(3), 425-78.

Wiles, J.A. et Cornwell, T.B. (1991), “A review of methods utilized in measuring affect, feelings, and emotion in advertising”, *Current Issues and Research in Advertising*, 13(1/2), 241-275.

Young, C.E. (2004), “Capturing the flow of in television commercials: a new approach”, *Journal of Advertising Research*, 44(3), 202-209.

Zajonc, R. B. (1980), « Feeling and thinking: Preferences need no inferences », *American psychologist*, 35(2), 151.

Zajonc R.B. (1984), « On the primacy of affect, *American Psychologist* », 39(2), 117-123.

Zajonc R.B., et Markus H. (1982), « Affective and cognitive factors in preferences », *Journal of Consumer Research*, 9(2), 123-131.