

Donner une place à l'intuition dans la pratique managériale : les tactiques de légitimation des middle managers (résultats intermédiaires)

Christian Le Gousse

Programme EDDBA, Université Paris Dauphine PSL

Isabelle Bouty

Professeur, Université Paris Dauphine PSL

Résumé

La pratique managériale est un processus continu d'émergence et d'intégration d'enjeux, de projets et de problèmes par lequel les managers se trouvent confrontés à un univers qui les dépasse et dans lequel ils tentent de naviguer. Pour cela, ils misent entre autres sur leurs intuitions comme une cognition opérationnelle dont l'efficacité est très largement avérée. Pourtant en entreprise, le modèle du choix rationnel est toujours considéré comme le processus de cognition et de décision optimal. La persistance et la prégnance de ce mythe de la rationalité contraint ainsi les managers à mobiliser leur intuition quasi clandestinement et à la légitimer dès son introduction ou à devoir se justifier ensuite. Nous investirons ici spécifiquement la légitimation du recours à l'intuition par les managers et plus précisément les tactiques qu'ils mobilisent pour cela. Or, si la littérature a jusqu'à présent documenté, au moins en partie, les tactiques mobilisées au niveau organisationnel, celles auxquelles recourent plus individuellement les managers pour légitimer leurs intuitions sont très mal connues. Afin de les explorer, nous avons collecté par entretien près de 150 récits d'épisodes de légitimation d'intuition par des managers. L'analyse de ceux-ci nous conduit à montrer que certaines tactiques organisationnelles sont opérées au niveau des managers mais aussi à identifier de nouvelles tactiques au niveau individuel. Nos résultats intermédiaires pointent également de possibles influences du contexte (type d'organisation, type de relation, position hiérarchique) et de l'objet (type d'intuition) sur le type de tactique de légitimation mobilisé par les managers.

Mots clefs

Légitimation, Intuition, Manager, tactique

Donner une place à l'intuition dans la pratique managériale : les tactiques de légitimation des middle managers (résultats intermédiaires)

Communication à la 29ème conférence AIMS, 2020 en ligne

L'on sait depuis longtemps que la pratique managériale est un jonglage continu (Mintzberg, 1973, 2013), un processus continu d'émergence et d'intégration d'enjeux, de projets et de problèmes (Dalton, 1959; Hales, 1999) avec lequel manager se débat dans un univers qu'il sait être trop vaste pour lui. Voilà donc le manager et ses capacités, ramenés à un monde qui les dépasse et les surpasse. Et dans ce monde, les managers misent entre autres sur leur intuition comme une forme de cognition opérationnelle (Barnard, 1938 ; Evans, 2008 ; Evans et Stanovich, 2013 ; Reynolds, 2006) dont l'efficacité est très largement avérée par une abondante littérature (Akinci et Sadler-Smith, 2012 ; Hodgkinson et al, 2009 ; Dane et Pratt, 2007, 2009 ; Salas et al, 2010 ; Canet et al., 2011 ; Matzer et al. 2014 pour n'en citer que quelques-uns). Herbert Simon affirme même (Dane et Pratt, 2007 : 48) que les managers efficaces, ne peuvent pas s'offrir le luxe de choisir exclusivement l'analyse ou l'intuition au détriment l'un de l'autre ; en effet, l'expertise ultime s'appuie sur l'utilisation combinée des deux. Pourtant les mythes du management (March, 1999), ces représentations partagées auxquelles nous nous accrochons pour tenter de comprendre la vie des organisations, sont tenaces. Celui de la rationalité est tout particulièrement vivace ; une action serait un choix, éclairé et rationnel, fondé sur la juste et précise anticipation des conséquences qu'il entraîne. En entreprise, le modèle du choix rationnel est toujours considéré comme le processus de cognition et de décision optimal (Cabantous et Gond, 2011 ; Mintzberg, 2013 : 20). Ce mythe est tellement résistant (Salas et al., 2010) que malgré les résultats des travaux académiques démontrant clairement son efficacité, l'intuition souffre toujours d'une image négative (Bertolucci et Pinzon, 2015) et fait l'objet d'un mépris dont Frantz (2003 : 3) nous rappelle qu'H. Simon lui-même le regrette.

Les managers pratiquent donc « sous le manteau » en dissimulant qu'ils font usage de leur intuition (Sadler Smith et Burke, 2009 : 239). Mais, la prégnance du mythe la rationalité les contraint en toute logique à trouver les moyens de défendre leur recours à l'intuition pour que

leurs choix, positions, idées et propositions ne soient pas considérés comme insensés ni écartés car inconsistants. Comment font-ils, comment légitiment-ils leurs intuitions ? L'on ne le sait pas. Cette étude examine ainsi un angle mort de la pratique managériale et contribue à en éclairer une nouvelle facette en explorant les tactiques par lesquelles les managers rendent leurs intuitions légitimes dans les interactions organisationnelles. Nous nous penchons pour cela spécifiquement sur la légitimation a priori des intuitions, c'est-à-dire dès qu'elles sont introduites dans des interactions organisationnelles et avant que des tiers puissent les identifier comme intuitions. En d'autres termes nous examinons la manière dont les managers rendent leur intuitions légitimes a priori afin de ne pas avoir à les justifier ensuite.

Dans les pages qui suivent, nous commençons par analyser la littérature existante sur les tactiques de légitimation ainsi que sur l'intuition c'est-à-dire ce qu'il s'agit de légitimer. Nous présentons ensuite notre méthodologie d'étude fondée sur des entretiens semi directifs auprès de managers en entreprise. Enfin, nous exposons les résultats de notre étude. Ceux-ci sont encore en développement alors que nous écrivons ces lignes ; aussi suggérons-nous des pistes de résultats plutôt que des conclusions définitives.

I. REVUE DE LITTÉRATURE

Si la légitimation est un des piliers conceptuels de cette recherche, elle est liée à la notion, plus générale, de légitimité par laquelle s'ouvre donc la présente revue de littérature. Sur cette base, nous montrons ensuite que les travaux passés ont investigué de manière partielle la notion de légitimation et proposé certaines pistes de réflexion ; celles-ci ne permettent cependant pas de complètement décrire la manière dont les managers légitiment leurs intuitions dans les interactions au sein de organisations. La suite de la revue de littérature est quant à elle consacrée à l'intuition, qui rend la légitimation nécessaire. Nous montrons que cette notion est tout aussi difficile à définir qu'à décrire et en proposons une vision synthétique.

1. Légitimité et légitimation

La légitimité est l'objet d'une très abondante littérature (Suddaby, Bitektine et Haack, 2015), dont l'analyse dépasse largement le périmètre de la présente communication. En revanche il est ici utile de brièvement clarifier que nous envisageons la notion telle que définie par Suchman (1995 : 574) comme une perception d'un individu selon laquelle les actions d'une

entité (objet de légitimité) sont souhaitables, convenables ou appropriées dans un système (collectif) socialement construit. En complément, nous abordons ici la légitimité comme une ressource (au sens de Suchman, 1995), que les acteurs gèrent et cultivent de diverses manières (Buisson, 2008) à leur propre profit et afin d'obtenir soutien et ressources à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation (Meyer et Rowan, 1977). Dans la littérature, de nombreux travaux abordent ces notions à des niveaux d'analyse organisationnels voire institutionnels (Bitektine, 2011 ; Suddaby et al., 2017), mais la perception de la légitimité met pour sa part plusieurs niveaux d'analyse en relation (Bitektine et Haack, 2015 : 49). En effet, ainsi que Tost (2011 :687) le souligne, si la légitimité est finalement un phénomène de niveau supérieur (organisationnel ou institutionnel, c'est-à-dire collectif), les jugements de légitimité, les évaluations, sont bien quant à eux opérés par des individus et relèvent donc de dynamiques plus microscopiques.

En miroir de ces jugements, la légitimation est une opération de cultivation de la légitimité, qui permet de rendre acceptable ce qui pourrait pourtant sembler en décalage avec les normes collectives, valeurs, croyances ou pratiques admises socialement (Zelditch, 2001 : 9). Il s'agit d'un processus fondamentalement social (Zelditch, 2001 : 5), qui replace le non acceptable dans une normalité socialement compréhensible. En effet, dans le cas où un objet (individuel organisationnel) est interprétable comme socialement « transgressif » car en décalage avec les règles sociales admises et reconnues pour une situation donnée, une explication par ses producteurs devient nécessaire afin d'en établir ou rétablir la légitimité (Bies, 1987 ; Elsbach, 1994 ; Greenberg, 1990). Ainsi, au niveau individuel, un praticien se voit dans l'obligation de légitimer ses pratiques et ses choix « transgressifs » tant pour se protéger que pour s'assurer l'adhésion de son environnement (Demaret et Méric, 2013 : 8). Il déploie pour cela des stratégies de légitimation et les décline dans des tactiques.

La littérature décrit certaines tactiques organisationnelles de légitimation et les situe plus largement dans des familles de stratégies. Nous avons pu, plus précisément, repérer 28 tactiques, regroupées dans 15 stratégies, dont les ressorts sont soit discursifs, soit engagés, soit multiples. Le Tableau 1 liste ces différentes tactiques de légitimation et leur regroupement en familles de stratégies.

Tableau 1 : Tactiques de légitimation identifiées dans la littérature

Stratégies (nature)	Tactiques		
	Type	Description	Références
Soutien (discursive)	Discours de soutien	Soutien à la diffusion matérielle d'une technique ou pratique.	Abrahamson & Fairchild, 1999; Kieser, 1997; Zbaracki, 1998
	Discours d'engagement	Souligner un soutien fort de l'entité par l'évaluateur	Haack, Schoeneborn, & Wickert, 2012
Autorisation (discursive)	Parler au nom d'un référent dépositaire de l'autorité	Autoriser les acteurs à parler au nom d'acteurs moins puissants	Hardy & Maguire, 2010
	Référence à l'autorité	Référence à l'autorité de la loi, des règlements ou des personnes détenant l'expertise ou le pouvoir	Elsbach, 1994; Vaara & Monin, 2010; Vaara & Tienari, 2008; Vaara, Tienari, & Laurila, 2006
Ordre naturel (discursive)	Changement comme naturel et logique dans le contexte	Présenter le changement comme un développement naturel (et donc valide)	Suddaby & Greenwood, 2005
	Rendre l'objet naturel	Rendre quelque chose naturel par des moyens discursifs	Vaara & Monin, 2010 ; Vaara & Tienari, 2011
	Rationaliser les actions dans le contexte	Suggérer que certains événements doivent se produire dans le contexte d'un objectif ultime valable	Suddaby & Greenwood, 2005
Catégorisation (discursive)	Mettre l'accent sur ce qu'est un objet par rapport à un autre	Mettre l'accent sur ce qu'est une entité par rapport à ce qu'elle n'est pas et sur les entités qui peuvent ou ne peuvent pas coexister.	Suddaby & Greenwood, 2005
Storytelling et narratif	Historisation	Faire appel à l'histoire et à la tradition comme source de validité	Suddaby & Greenwood, 2005

historique (discursive)	Mythopoésie /narrativisation	Accroissement de la validité par la narration, la création de mythes et d'histoires	Golant & Sillince, 2007; Lounsbury & Glynn, 2001
Tropes (essentiellement métaphores; discursive)	Connecter l'objet à un domaine familier	Légitimer des entités inconnues en les connectant à un domaine source familier	Cornelissen & Clarke, 2010; Lakoff, 2004; Sillince & Barker, 2012; Suddaby & Greenwood, 2005
	Cadrage dans un contexte familier	Cadrage le nouveau avec des termes familier aux acteurs	Aldrich & Fiol, 1994 ; Navis & Glynn, 2010
Narratif rationnel (discursive)	Récits de succès et d'échec (Référentiel)	Donner du sens à la diffusion des pratiques de gestion ; Intégration post-fusion	Haack, Schoeneborn, & Wickert, 2012; Zbaracki, 1998 ; Vaara, 2002
	Narrativisation du problème et de la solution	Discours du problème et discours de la solution	Abrahamson & Fairchild, 1999; Fairchild, 1999
	Problématiser	Problématisation de l'inefficacité et de l'injustice des pratiques existantes	Hardy & Maguire, 2010; Maguire & Hardy, 2009
	Rationalisation	Donner des arguments rationnels et des références pour établir la rationalité	Green, 2004; Vaara & Tienari, 2008; Vaara, Tienari, & Laurila, 2006; Zbaracki, 1998
Croyances normatives (discursive)	Alignement du cadre	Rendre les interprétations conformes aux logiques, valeurs et normes admises	Benford & Snow, 2000; Gamson, 1992; Meyer & Höllerer, 2010
	Relier les cadres de communication et de pensée	Les cadres de communication doivent correspondre aux cadres de pensée afin de reconnaître les faire tomber sous le sens	Chong & Druckman, 2007; Golant & Sillince, 2007; Lakoff, 2004; Scott, 1995
	Elargir le cadre	Faire appel à des normes et des systèmes de croyance plus larges. Faire référence aux normes et aux logiques institutionnelles. Relier le discours aux principes d'ordre supérieur	Suddaby & Greenwood, 2005; Elsbach, 1994; Ruef & Scott, 1998 ; Patriotta, Gond, & Schultz, 2011

Construction d'identités (discursive)	Valoriser et diaboliser les acteurs	Valoriser et diaboliser les identités	Hardy & Maguire, 2010; Lawrence & Suddaby, 2006
	Idéalisation de l'identité	Idéalisation de la construction de l'identité d'un acteur comme condition de comportements idéaux	Hardy & Maguire, 2010
Valeur morale (discursive)	Justification de l'ethos	Justification de l'ethos soulignant l'importance du rôle de la justice et de l'éthique dans les jugements	Green, 2004
	Arguments moraux	La moralisation comme stratégie établissant la convenance par des arguments moraux	Vaara & Monin, 2010
Emotions (engagée)	Promouvoir les sentiments et la passion	Justifications caractérisées par des appels passionnés	Green, 2004; Sillince, 1999
Coercition (engagée)	Utilisation de la pression et des rapports de force	Utilisation du pouvoir de négociation de la position dominante	Bitektine & Haack, 2015 ; Kuran, 1987
Incitation (engagée)	Séduire et récompenser l'évaluateur	Convergence d'intérêts. Séduction. Rassurer et conforter Assurer l'interlocuteur de sa valeur sociale et personnelle	Bitektine & Haack (2015)
Relationnel (engagée)	Considération	Traiter avec respect dignité et pris en compte de son statut et importance	Tost (2011 : 690)
Multimodales (multiple)	Mobilisation de plusieurs tactiques	Utilisation séquentielle des tactiques discursives et pragmatiques	Vaara, Tienari, & Laurila, 2006; Van Leeuwen 2007

Ainsi que l'illustre le Tableau 1 les 29 tactiques de légitimation actuellement identifiées dans la littérature peuvent être regroupées en 15 stratégies aux ressorts variés. Il serait ici fastidieux de revenir en détail sur chacune des tactiques, aussi nous contenterons-nous de décrire les principales stratégies au sein desquelles elles peuvent être regroupées.

Le soutien est un type de légitimation qui renforce la validité en mettant en avant le soutien ou l'engagement (par d'autres acteurs comme des pairs ou le management de l'organisation) dont bénéficie l'objet à légitimer (Bitektine et Haack, 2015 : 65). L'autorisation est, selon Leeuwen (2007 :1), est une légitimation qui se base d'une part sur la référence aux traditions, lois et conventions et d'autre part sur la référence aux personnes qui représentent l'autorité, parfois informelle (Vaara, et al ,2006 : 799). La stratégie de légitimation autour de l'ordre naturel utilise la notion d'exemplarité comme fondement (Vaara et al, 2006 :798). Cette exemplarité peut être « rétrospective » car utilisant des cas, des évènements ou des traditions existantes, ou « prospective » en faisant référence à éléments de même type que l'on anticipe (Vaara, et al, 2006 : 797-798). La narrativisation se construit à travers un récit dont la conclusion reconnaît/ récompense une action ou cognition « légitime » et rejette ou punit son pendant « illégitime » (Leeuwen, 2007 : 91). La légitimité dans le milieu professionnel peut donc se construire avec une histoire (storytelling) racontée par l'acteur en recherche de soutien et de validité (Leeuwen, 2007 : 105). Sur un modèle inversé qui part d'un résultat pour en reconstruire le raisonnement, il existe également une narrativisation à posteriori. C'est en fait une reconstruction alliant objectivité et créativité dont l'objectif est de convaincre du bien-fondé, de l'à-propos et du fondé de la cognition ou du comportement à valider. Si ces textes ou récits utilisent un ton amusant et enlevé, cela leur confère un côté attirant pour leurs lecteurs ou auditoire (Vaara, et al, 2006 : 802).

Suddaby et Greenwood (2005: 59) nous proposent l'utilisation de tropes en tant qu'éléments de discours utilisant la métaphore comme outil de légitimation. La métaphore permet de recadrer une situation en faisant appel à des termes familiers pour l'évaluateur ou elle permet la légitimation en associant un objet connu au sujet à légitimer dans le but d'associer leurs caractéristiques ou qualités. Vaara, et al (2006 : 800) suggèrent que le narratif rationnel se construit sur l'intérêt objectif et concret, sur la fonctionnalité d'actions ou de pratiques spécifiques. Il use souvent de chiffres et de calculs pour étayer sa logique. Buisson (2008 : 40) stipule que dans le but d'atteindre un niveau satisfaisant de légitimité, nous pouvons rationaliser nos idées, opinions et actions jusque dans notre sphère privée. Bitektine et Haack

(2015 : 64,65) mettent en avant les tactiques de légitimation basées sur les croyances normatives. Ce type de légitimation permet aux évaluateurs de s'approprier l'objet légitimé en utilisant des cadres qu'ils reconnaissent. Elle mobilise la notion de cadre normatif en le réalignant, l'élargissant ou le reliant au cadre de pensée des évaluateurs en fonction du cas à traiter (Bitektine et Haack, 2015 : 65). Hardy et Maguire (2010: 1386) ont mis en avant la construction d'identité qu'ils identifient comme le moyen de définir la relation entre l'acteur et le terrain ou il interagit (Lawrence & Suddaby, 2006: 221). Bitektine et Haack (2015 : 65) différencient le travail d'idéalisation de l'identité de celui valorisant ou diabolisant cette dernière. La légitimation par la valeur morale consiste en une évaluation morale qui se fonde, directement ou indirectement (allusions...) sur des référentiels de valeurs spécifiques socialement reconnue (Leeuwen, 2007 :91; Vaara, et al, 2006 : 801). Leeuwen (2007, 98 : 105) a retenu 3 catégories de légitimation par moralisation.

Si les stratégies de légitimation dont le ressort est discursif représentent une large part des stratégies et tactiques identifiées dans la littérature, il existe néanmoins d'autres stratégies, notamment celles de nature engagée. Green (2004: 659) nous permet de remettre en perspective l'utilisation des émotions dans une démarche de légitimation. S'il met clairement en lumière l'efficacité persuasive des émotions il en précise bien aussi les limites en termes d'attention des évaluateurs et de durée de l'effet obtenu. Mais par ailleurs il suggère aussi que les émotions et la rationalité s'interpénètrent et considèrent les émotions comme des éléments rationnels d'une légitimation (Green, 2004: 662). La coercition est une autre stratégie engagée qui consiste à punir l'évaluateur en cas de non-soutien ou d'opinion déclarée non conforme à celle prônée par le porteur de l'objet à légitimer (Bitektine et Haack, 2015 : 66). L'incitation consiste à l'opposé à récompenser le soutien affiché par l'évaluateur (Bitektine et Haack : 2015 : 66). Le porteur de l'objet à légitimer tente de convaincre son interlocuteur par des moyens non punitifs et de le rallier à son point de vue. L'autocensure ou la légitimation mise sous silence par le praticien est aussi une des tactiques relevées dans la littérature (Bitektine et Haack, 2015 : 49). Tost (2011 : 690) se concentre par ailleurs sur l'approche relationnelle entre acteurs dans le processus de légitimation. Dans cette perspective elle propose que la perception de la légitimité d'un objet par les évaluateurs est renforcée quand ces derniers voient affirmées leur valeur personnelle et leur identité.

Enfin, les tactiques de légitimation peuvent être combinées les unes aux autres dans une approche multimodale. A ce titre la littérature suggère qu'il s'agit de reprendre des tactiques

déjà mentionnées dans les familles discursives et engagées en les combinant les unes aux autres. Van Leeuwen suggère que cette combinaison dépend des objectifs et des valeurs du praticien (Van Leeuwen, 2007 : 92).

Finalement, il apparaît que les travaux passés ont déjà permis d'identifier un certain nombre de tactiques de légitimation. Ils en ont proposé une description plus ou moins détaillée selon les cas. En revanche, ces tactiques ont souvent été envisagées au niveau organisationnel et de nombreuses interrogations demeurent donc quant aux tactiques de légitimation au niveau individuel. De plus la littérature n'a finalement fait qu'évoquer la possibilité de recours à une combinaison de tactiques, sans éclairer plus avant cette piste ; encore faut-il comprendre ce qui est combiné et comment se fait cette combinaison.

2. L'intuition dans le management et les organisations

La légitimation est certes centrale aux questions qui sous-tendent ce projet de recherche, mais elle doit cette centralité à ce qu'il s'agit de légitimer : l'intuition. Or l'intuition reste obscure et considérée comme l'approche la moins comprise des cognitions managériales Coget, 2011 : (Dörfler et Ackerman, 2012). Sa compréhension, sa conceptualisation et donc le travail de sa définition s'en trouvent malaisés.

Au niveau managérial c'est Chester Barnard (1938), chercheur praticien et académique, pose le premier l'importance de l'intuition dans la pratique managériale. Ses travaux inspireront suffisamment Herbert Simon pour que celui-ci l'évoque lors de son discours de réception du prix Nobel. Barnard tient l'intuition pour un processus alogique, qui se situe au niveau du subconscient, ou bien dont la rapidité le fait apparaître subconscient : il ressort de ce constat que le processus de l'intuition est perçu comme instantané et non raisonné (Frantz, 2003 : 3).

Ainsi que le pointent Glockner et Witteman (2010 : 5) ou Behling et Eckel (1991), les controverses liées à l'intuition sont très nombreuses et ce dès la définition du concept. Les définitions de l'intuition sont multiples et en appellent à ses propriétés, ses champs d'application, ses mécanismes de fonctionnement et fatalement ses formes. Pour illustrer cette diversité prenons l'exemple de Dane et Pratt (2007) qui, dans un article séminal sur l'intuition, ont identifié 17 définitions différentes du concept. De manière plus générale, le foisonnement et l'éparpillement actuels de la littérature indiquent clairement que l'intuition, sa définition et son intérêt cognitif ne sont pas des sujets définitivement tranchés même si un rapprochement semble se dessiner dernièrement (Gobet et Chassy, 2007 ; Kahneman et Klein,

2009) autour de l'idée selon laquelle l'intuition se fonde sur des processus / fonctionnements automatiques basés sur des structures de connaissance différenciées acquises lors de différents types d'apprentissages. L'intuition opère inconsciemment pour l'essentiel et produit des sensations, des idées, des interprétations et autres indications cognitives (Glöckner et Witteman, 2010 : 6). Finalement, en écho à ce très relatif consensus émergent, nous retenons donc ici la définition proposée par Sinclair (2011) de l'intuition comme connaissance directe résultant d'une cognition holistique non consciente. Ces éléments permettent au moins de distinguer l'intuition de l'instinct, ce dernier relevant de l'inné et donc, contrairement à l'intuition, ne se construisant pas sur la connaissance acquise (Sadler Smith, 2008 : 30).

Il n'est pas étonnant, compte tenu des flottements définitionnels, que la littérature passée conduise à l'identification d'une large variété de formes d'intuition et qu'elle montre, en conséquence, autant de variations lorsqu'il s'agit de les classifier (Coget, 2011). Les angles d'approche adoptés pour cela sont en effet nombreux : type, style, process, réception, sensation, zone cérébrale mobilisée... Il n'existe donc pas de typologie définitive reconnue et partagée dans la littérature (Pretz et al, 2014 : 466). Notre analyse de cette littérature nous a cependant permis d'établir qu'une combinaison des propositions de Dörfler et Ackermann (2012) à celles de Glöckner et Witteman (2010) permet en effet de faire une synthèse entre les types d'utilisation d'une part et les processus de fonctionnement de l'intuition d'autre part. Le rapprochement entre les typologies de Glöckner et Witteman (2010) et les types généraux d'intuition ont par ailleurs été validés par Pretz et al, (2014 : 455). Nous retenons ainsi quatre types d'intuition, synthétisées dans le Tableau 2.

Tableau 2 : Principaux types d'intuition dans la littérature

Type	Description	Correspondances dans la littérature
Heuristique	Automatismes se présentant sous formes d'images et/ou de résultats (calculs). Raccourcis mentaux. Tous praticiens. Domaine d'utilisation général	Jugement (Dörfler et Ackerman, 2012) Matching (Glöckner et Wittemann, 2010) S1 (Evans, 2008) ; Heuristiques (Kahneman et Tversky, 1974; Gigenzerer, 2008) ; X système (Lieberman, 2007)

Associative	Intuition immédiate. Feelings et sensations positives ou négatives. Tous praticiens. Domaine d'utilisation général	Jugement (Dörfler et Ackerman, 2012) Associative (Glöckner et Wittemann, 2010) S1(Evans, 2008) ; Affective (Pretz et al., 2014) ; X système (Lieberman, 2007)
Expertise	Intuition immédiate liée à une longue pratique du domaine ciblé accompagnée de feelings et de sensations positives ou négatives. Praticiens experts. Domaine d'utilisation spécifique	Jugement (Dörfler et Ackerman, 2012) Accumulative (Glöckner et Wittemann, 2010) S1 (Evans, 2008) ; S0 (Dreyfus, 2014) ; Expert intuition (Kahneman et Klein, 2009) ; Inférentielle (Pretz et al., 2014 ; Sinclair, 2011) ; NDM (Klein et Hoffman, 2008) ; RPD (Klein, 2011), X système (Lieberman, 2007)
Introspective	Actionnée par une focalisation consciente du praticien sur un problème donné, puis surgit soudainement avec un temps de retard une solution dans un effet "Eureka". Tous praticiens. Domaine d'utilisation général	Insight (Dörfler et Ackerman, 2012) Constructive (Glöckner et Wittemann, 2010) Créative (Sadler Smith, 2016) ; Holistique (Sinclair, 2011) ; Stratégique (Duggan, 2011).

Ainsi que synthétisé dans le tableau ci-dessus, 4 principaux types d'intuition peuvent être retenus de notre analyse de la littérature.

L'intuition heuristique utilise un ou des raccourcis cognitifs permettant d'obtenir dans un environnement complexe un résultat rapide mais pas nécessairement très précis. Plus trivialement il est possible d'expliquer une heuristique comme le fait de remplacer une question, trop complexe pour être rapidement traitée analytiquement, par une autre plus simple (Kahneman et Frederick, 2002 ; 2015) qui permet une réponse plus rapide bien que plus approximative (satisfaisante ou pas). Si d'aucun suggèrent que les heuristiques génèrent des approximations et donc des erreurs Tversky et Kahneman (1979), d'autres les considèrent comme la base de l'intuition et jugent leur efficacité dans des environnements complexes (Khatri et Ng, 2000) et contraints comme presque aussi bonne que de longues et laborieuses analyses tout en étant beaucoup plus rapides (Gigerenzer, 2008). Gigerenzer et Brighton (2009 : 107) appellent « Homo heuristicus » la personne qui - avec une approche légèrement biaisée- ignore une partie des informations disponibles mais qui gère paradoxalement mieux des situations incertaines qu'un acteur se reposant sur l'analyse et la rationalité.

L'intuition associative traduit se par des sentiments d'appréciation ou de rejet basés sur nos expériences précédentes (Glöckner et Witteman, 2010 : 8). Nous enregistrons, par interaction avec notre environnement, un très grand nombre d'informations et ce de manière consciente et inconsciente. Même si nous ne le faisons pas intentionnellement nous enregistrons par exemple les fréquences de types d'évènements, la pertinence des options que nous choisissons et nous acquérons des systèmes analytiques complexes à travers l'apprentissage implicite (Glöckner et Witteman, 2010 : 6) : notre cerveau nous alimente régulièrement en informations issues de notre « banque de données » cérébrale influencées ou pas par nos émotions et sentiments. L'intuition associative peut ainsi se subdiviser en 3 catégories (Glöckner et Witteman, 2010 : 6) : les sensations positives ou négatives (j'aime ou je n'aime pas), des stimuli émotionnels et sentiments plus profonds (Damasio, 1994) et des routines ou habitudes qui activent des comportements liés à des expériences positives passées quand nous sommes confrontés à un type de situation similaire et ce en particulier quand nous sommes sous pression temporelle. Cette intuition est instantanée et se traduit physiquement par des sensations.

L'intuition d'expertise a fait l'objet de très nombreuses recherches et la littérature sur ce sujet est importante. Cette intuition est en substance l'analyse cristallisée en habitude, l'accumulation automatique de preuves (Dörfler et Ackermann, 2012 : 550 ; Kahneman and Klein, 2009 : 516) ou bien l'accumulation de preuve et la diffusion de modèle (Glöckner et Witteman, 2010 : 11). D'après Kahneman et Klein (2009 : 520) deux conditions sont nécessaires pour générer l'intuition d'expertise : d'une part une très grande expérience et connaissance du domaine et, d'autre part, la stabilité du domaine étudié (il faut en effet que l'apprentissage puisse conduire le praticien à une réelle efficacité et compétence spécifique ce qui n'est pas possible dans un domaine peu stable). L'expertise est donc intrinsèquement liée à un domaine spécifique et elle est perfectible ; sa construction est sans fin (Canet et al, 2011).

L'intuition introspective, enfin, n'est pas de nature rapide ou instantanée comme les précédentes. Elle correspond plutôt à une idée, une solution se rapportant à un problème donné et qui va soudainement surgir après un moment de latence : pendant un jogging, après une sieste... Hodgkinson et Sadler-Smith (2011) considèrent que ces moments soudains ou nous avons la sensation de voir et comprendre la substance d'un problème sont la résultante de l'intuition introspective. Il est important de noter que cette intuition est activée par le conscient, quand ce dernier se polarise sur un sujet ou une problématique donnée Dörfler et

Ackerman (2012 : 556); l'intuition introspective est ciblée sur la recherche de solution au problème sur lequel s'est focalisé le conscient. Dreyfus (2009 : 6) approfondit l'analyse de cette intuition en la segmentant en deux types (recadrage et approfondissement du problème) qui, une fois le processus lancé, fonctionnent simultanément pour arriver à une solution possible qui satisfait le sujet (Denes-Raj et Epstein, 1994 ; Haidt, 2001).

Au-delà de ces différentes formes d'intuition, la littérature indique que divers facteurs exercent une influence sur l'intuition. Ces facteurs sont tout d'abord individuels :

- Le profil rationnel ou intuitif de l'individu : les individus ont généralement une inclination pour un mode cognitif, plus rationnel ou plus intuitif (Hodgkinson et Clarke, 2007 : 245; Salas et al, 2010 : 7), même si dans la plupart des cas les deux modes interagissent continuellement.
- La confiance en soi : le niveau de confiance que l'individu a en lui-même a un impact sur la capacité de recourir à l'intuition (Bertolucci et Pinzon, 2015 : 122; Matzler et al, 2004; Kahneman et Klein, 2009)
- Les émotions : l'état émotif d'un individu et sa stabilité peuvent favoriser ou altérer ses facultés intuitives (Coget et al., 2009 ; Sinclair, 2010 : 380).
- Le genre : une partie de la littérature suggère une différence de recours à l'intuition (Agor, 1989 ; Parikh et al. 1994 ; Matzler et al; 2014), bien qu'il n'existe pas de consensus clair (Bertolucci et Pinzon, 2015 : Hodgkinson et Sadler-Smith, 2009)
- La position hiérarchique : plus la position hiérarchique d'un manager est élevée plus son recours à l'intuition est grand (Matzler et al, 2004 ; Bertolucci et Pinzon, 2015 : 119)
- Le niveau d'expérience : certaines formes d'intuition (intuition d'expertise) ne sont accessibles qu'aux experts et l'intuition d'expertise n'est pas transférable d'un domaine à un autre.

La littérature montre que l'intuition est aussi influencée par des facteurs contextuels :

- La complexité du contexte : les contextes qui par leur degré de complexité dépassent les limites de nos capacités cognitives inférentielles favorisent l'émergence de l'intuition (Dijksterhuis et al., 2006 ; Elsbach et Barr, 1999 ; Salas et al, 2010 ; Sinclair et Ashkanasy, 2002).

- Le stress : une situation dans laquelle le praticien se trouve soumis à une forte pression temporelle, ou un niveau d'incertitude élevé influence le type d'intuition mobilisé. Les novices ou peu expérimentés se tourneront vers les Heuristiques (Mousavi et Gigerenzer, 2017) et les plus chevronnés recourront à l'intuition d'expertise (Dane et Pratt, 2007, 2009 ; Kahneman et Klein, 2009).
- La stabilité : elle favorise l'apprentissage et l'expertise à terme, donc le recours à l'intuition d'expertise (Kahneman et Klein 2009, Dreyfus 2014). L'instabilité favorise quant à elle les autres types d'intuition (Salas et al, 2010 : 9).
- Le type d'organisation : les organisations très hiérarchisées ne favorisent pas l'utilisation Bertolucci et Pinzon (2015 : 119) et décourager l'usage de l'intuition dans une organisation peut entraîner sa dissimulation ou même sa disparition (Bertolucci et Pinzon, 2015 : 119)

Ainsi donc, nous pouvons retenir de cette revue de littérature sur l'intuition que le sujet est complexe et les travaux foisonnants. Néanmoins, quatre formes principales d'intuition émergent des travaux passés (heuristique, associative, expertise, introspective). Ces travaux suggèrent également que des facteurs tant individuels que contextuels influencent non seulement le recours à l'intuition mais aussi le type d'intuition auquel il est recouru.

II. METHODOLOGIE

Il ressort de l'analyse de la littérature que, tant pour la légitimation que pour l'intuition, les travaux passés sont foisonnants et conduisent à des conclusions très modérément consensuelles. Il est ainsi nécessaire de poursuivre les explorations sous de multiples aspects. De plus, et ainsi que nous l'avons également indiqué plus haut, les travaux existants sur la légitimation abordent le phénomène à un niveau plutôt organisationnels bien que les jugements de légitimité soient des opérations aux dynamiques plus individuelles. S'il n'apparaît pas impossible, compte tenu de la nature du concept de légitimité, d'envisager que les conclusions des travaux passés soient étendues à un niveau individuel, encore faut-il le montrer. Il demeure donc tout à fait important de développer une connaissance spécifique des processus de légitimation au niveau individuel et donc de les explorer en tant que tels. Notre étude revêt ainsi un caractère exploratoire fort. Par ailleurs, cette exploration au niveau individuel doit également permettre une prise en compte d'éléments ayant trait à la personne tout comme au contexte dans lequel se joue chaque légitimation du recours à l'intuition. Pour

toutes ces raisons, nous avons choisi de procéder par entretien individuel semi-directif auprès de praticiens du management afin de recueillir des récits d'épisodes de légitimation d'intuition. Nous avons notamment préféré ce mode de collecte à une observation directe car, malgré la limite que peut constituer la nature rétrospective des récits recueillis, il promet une cueillette de données plus sûre et intensive qu'une observation dans laquelle la survenue même d'épisodes de légitimation est tout à fait incertaine. La sélection des répondants a été opérée sur la base d'éléments issus de la littérature afin de multiplier les chances de recueillir des récits d'épisodes de légitimation nombreux et variés, dans des situations et autour de formes d'intuition différentes. Les critères de sélection des répondants ont été :

- L'expertise : nous avons choisi des répondants expérimentés (40 ans au minimum), pour s'assurer de l'usage de tous les types d'intuitions précisés dans la littérature (l'intuition d'expertise n'est pas accessible aux novices). Comme l'indique Sinclair (2010 : 381) si l'expérience n'est pas synonyme d'expertise, elle est indispensable à sa construction. Nous avons arrêté une ancienneté minimum de 10 ans et nous sommes par ailleurs fondés sur les recommandations de tiers pour identifier les experts que nous avons interviewé.
- La position hiérarchique : nous avons choisi de centrer la collecte de données sur des managers intermédiaires. En effet la littérature indique que le recours à l'intuition est favorisé par une position hiérarchique élevée Bertolucci et Pinzon (2015 : 119) ; cela nous a conduit à écarter les managers de proximité. Mais dans le souci de néanmoins maintenir un enjeu de légitimité et donc de légitimation du recours à l'intuition, nous avons également écarté les managers de niveau trop élevé pour lesquels la légitimation pourrait sembler superflue. Nous retenons donc, en suivant de nombreux auteurs (par exemple Dutton et Ashford, 1993 ; Nonaka, 1994 ; Wooldridge et Floyd, 1990 ; Huy, 2002), des managers dont le niveau hiérarchique se situe entre deux niveaux au-dessous du CEO et un niveau au-dessus des superviseurs de première ligne sur le terrain.
- Organisation : nous avons sélectionné les répondants dans des environnements organisationnels variés notamment en termes de structures, depuis des bureaucraties rigides jusqu'à des structure plus organiques. Nous avons cependant été attentifs à ce que ces organisations soient d'au moins 50 personnes afin de favoriser les besoins d'une légitimation de l'intuition envers les tiers.

- Genre : nous avons pris soin de cultiver une diversité des genres

Sur la base de ces critères de sélection des répondants, 30 entretiens ont été conduits pour la collecte des données. Tous les interviewés ont entre 40 et 60 ans et plus de 10 ans d'expérience dans leur métier. Les niveaux hiérarchiques se répartissent entre manager (40 % ; minimum n+1 des superviseurs de première ligne), direction fonctionnelle (36%) et direction générale (24% ; maximum n-2). La diversité des types d'organisations est importante tout comme la variété des secteurs d'activité, qui va de la promotion immobilière à la distribution et les services en passant par l'industrie. Les profils de postes sont aussi très variés, des ressources humaines au commerce, l'industrie et la finance, pour finir avec des directions générales. Enfin, la diversité des genres est assurée avec une proportion de femmes de 33%; des femmes qui sont également en ligne avec les caractéristiques fixées en termes de positions hiérarchiques, d'environnements organisationnels, et d'âge.

Le processus d'analyse des données a été constitué de trois étapes principales. Il s'est d'abord agi d'identifier et d'extraire tous les épisodes intuitifs des entretiens. Les entretiens nous ont permis de constituer un jeu de données composé 148 épisodes de légitimation du recours à l'intuition. La deuxième étape a ensuite consisté à doublement coder chaque épisode : d'une part pour la tactique de légitimation dans l'épisode et d'autre part pour le type d'intuition en jeu. Compte tenu du caractère relativement exploratoire de l'étude, nous avons considéré qu'une tactique peut correspondre à une de celles déjà identifiées dans la littérature ou être nouvelle; une partie de nos codes est donc prédéfinie (29 tactiques identifiées dans la littérature) alors qu'une autre partie est émergente. Notre analyse conduit ainsi à porter effectivement certaines tactiques de légitimation au niveau individuel mais aussi à identifier des tactiques nouvelles à ce niveau. De plus, nos données indiquent que plusieurs tactiques sont parfois mobilisées dans un seul et même épisode, ce qui nous a conduit à également coder l'ordre de mobilisation des tactiques. Finalement cette deuxième phase d'analyse permet avant tout une meilleure vision des types de tactiques de légitimation au niveau individuel. En parallèle, nous avons aussi codé le type d'intuition en jeu dans chaque épisode. Pour ce faire nous nous fondons sur les quatre types principaux d'intuition identifiés dans la littérature (heuristique, associative, expertise, introspective).

Enfin, dans une troisième phase d'analyse, encore en cours, nous avons recherché des régularités. Nous avons pour cela cultivé deux directions. D'une part nous cherchons à retracer les épisodes de légitimation dans une perspective plus processuelle afin de mettre en

lumière leur dynamique et d'éventuelles régularités en ce sens pour mieux décrire les différentes tactiques présentes. D'autre part, nous mettons en perspective les tactiques avec les profils de répondants, les situations et les types d'intuition, afin de déterminer si certaines tactiques seraient potentiellement préférées dans certaines situations (type d'organisation, contexte, profil d'acteur, types d'intuition).

III. RESULTATS INTERMEDIAIRES

Ainsi que nous l'avons suggéré à plusieurs reprises, le présent projet est en cours et l'analyse des données n'est pas achevée alors que nous écrivons ces lignes. Les résultats présentés ici sont ainsi intermédiaires. A ce stade néanmoins, trois résultats clé émergent : certaines des tactiques de légitimation identifiées dans la littérature au niveau organisationnel apparaissent également opérées au niveau individuel, de nouvelles tactiques émergent qui n'ont pas été encore décrites dans la littérature et enfin des relations se dessinent entre.

L'analyse des données nous a d'abord permis d'identifier 15 tactiques de légitimation au niveau individuel subdivisées en 43 sous tactiques. Parmi les tactiques de légitimation auxquelles les praticiens recourent, nos données indiquent que certaines correspondent à des types déjà identifiés dans la littérature. Pour ces tactiques de légitimation qui font écho à celles déjà identifiées dans les travaux passés, notre étude éclaire cependant le fait que ces tactiques sont mobilisées pour légitimer des objets individuels et non pas organisationnels, seul niveau jusqu'ici mentionné dans la littérature.

C'est notamment le cas de la rationalisation, une tactique consistant à argumenter afin d'établir la rationalité de l'objet à légitimer. Elle perçoit dans nos données sous diverses formes. Nous la trouvons tout d'abord sous sa forme analytique, peut-être la plus simple ou la plus directe, lorsqu'elle mobilise les faits, les calculs, les chiffres. Par exemple : *"pour convaincre là il faut que l'on fasse beaucoup plus d'études, et le sentiment que ça va fonctionner, avec quand même... du rationnel, on va nous donner, demander pour ce cas de figure beaucoup plus d'analyses chiffrées, de données de marché et autres..."* (Entretien 1). Comme le résume le répondant 6: *"et à ce moment-là [...] je déroule toute la rationalisation, tout l'attirail mathématique, financier. Je... Je montre qu'il y a vraiment une solu derrière. Et à ce moment-là on me donne le feu vert"*.

Nos données cependant nous permettent de cerner deux autres variations de la tactique de rationalisation. La première consiste à rationaliser en se référant à des expériences tierces. Par

exemple : " l'exemple aussi qu'on leur a donné c'est la supply chain de Décathlon, si ça marche dans une autre industrie , on doit pouvoir le copier et le répliquer dans notre propre industrie / si ça marche dans le retail ça va sûrement marcher aussi dans l'industrie pharmaceutique / santé je ne suis pas un expert mais à l'extérieur je sais comment ça fonctionne, je pense que ce que j'ai vécu ça doit pouvoir s'appliquer ici / comme ça en plus il y a une histoire à raconter" (Entretien 1). La deuxième variation consiste à user de tests pour démontrer; par exemple : "si il nous raconte toujours une histoire pour ne pas « délivrer » à ce moment-là on verra si il y a un problème et si on peut encore travailler avec eux, ce sera plus objectif" ((Entretien 1) ou encore "une fois que je suis sûr à ce moment-là je peux sortir du bois et je montre un petit test" (Entretien 6)

Nos données nous permettent, de manière similaire, d'observer les tactiques relevant de la narrativisation. Par exemple "on va être plus arrondi, moins brut, dans ce que l'on va dire à la personne. Je ne vais jamais dire 'je ne le sens pas donc on va arrêter de travailler avec eux' je vais dire 'il faut que l'on soit vigilant, il y a des changements dans leur organisation donc restons vigilants" (Entretien 1)

Le deuxième résultat, plus important, qu'apporte notre analyse à ce stade est l'identification de nouvelles tactiques de légitimation, spécifiques aux managers au niveau individuel et au recours aux intuitions : tactique de légitimation directe, autocensure, personnalisation, questionnement, temporisation.

La légitimation directe est la tactique de la transparence et d'une communication très directe de l'intuition en tant que telle. Le praticien peut faire part de l'origine intuitive de sa cognition en s'appuyant sur une relation de confiance avec son ou ses interlocuteurs « le fait qu'il écoute mon intuition, et c'est la construction d'un climat de confiance » (Entretien 2), en fonction du profil cognitif de ces derniers « Ça dépend toujours de l'interlocuteur. Je peux l'expliquer véritablement comme étant une intuition si c'est quelqu'un avec qui on parle un peu le même langage » (Entretien 4) et en fonction du sujet abordé «Toujours. Pour une personne, toujours. Après quand c'est, quand c'est chiffré je ne le fais jamais » (Entretien 6). Mais dans cette perspective, ne pas cacher son intuition n'implique pourtant pas nécessairement de la présenter systématiquement comme telle ; nos données indiquent que des variations de forme sont possibles. Par exemple : « (Rires) J'ai une idée, j'ai une idée avec des gens que je connais, avec des gens que je ne connais pas j'ai une piste. (Rires) » (Entretien 4).

Dans certain cas le praticien décide tester progressivement la légitimité de son intuition. Dans cette tactique d'expérimentation, il ne livre pas son intuition d'un seul bloc à tous ceux auxquels il devrait l'exprimer mais procède progressivement. Par exemple-« *Et en rentrant, je me suis dit, ce truc là, je me suis dit « je le sens ». Mais, comme on avait eu déjà une expérience un peu malheureuse sur le sujet, je me dis : alors si j'en parle avec machin ça va pas le faire, donc effectivement je me dis au final je vais en parler à Michel. J'en parle d'abord à Michel : « bon voilà j'ai vu ça »... ainsi de suite, et... bon alors j'ai pas eu un gros enthousiasme... après ça dépend à quel moment tu le fais, c'est toujours pareil.* » (Entretien 15). Ou encore (Entretien 17) : « *on va juste lancer un ballon d'essai : « est-ce que vous avez déjà réfléchi à... » ; ou bien un peu plus net en disant « j'ai une ou deux idée(s) pour... ».*

Le praticien peut aussi personnaliser la démarche de légitimation en mobilisant sa crédibilité personnelle auprès de l'évaluateur. Il peut le faire à travers sa valeur personnelle « *Fais moi confiance, là-dessus on passera* » (Entretien 11) ou celle de son expérience « *Oh je l'explique autrement, à mes interlocuteurs je ne parle pas d'intuition, je parle plutôt (de mon) d'expérience retail* » (Entretien 1).

Une autre tactique consiste à poser une question pour ouvrir des perspectives, inviter à la réflexion, sans se dévoiler : « *Alors la forme c'est la question, je la pose en question en fait [...] plutôt que de, de l'exprimer comme une intuition ou de l'affirmer, je vais inviter à la réflexion* » (Entretien 4).

Enfin, la temporisation est une approche qui permet au praticien de gagner du temps pour ensuite mieux recourir à d'autres tactiques de légitimation. Par exemple : « *Dans un groupe en dehors de mon champ de compétences, avec une présence de gens qui me sont supérieurs au niveau hiérarchique, je mesurerais les tenants et les aboutissants d'abord* » (Entretien 3). La temporisation peut également se jouer dans un temps plus long : « *alors j'essaye après de rationaliser, c'est très long mais tant que je ne suis pas satisfait je vais essayer de bloquer le truc, dire que... Et prouver, apporter une preuve vraiment dure comme du béton* » (Entretien 6).

La troisième famille de résultats intermédiaire a trait aux relations que nous pouvons à ce jour suggérer entre tactiques et situations (type d'organisation, contexte, profil d'acteur, types d'intuition). Il apparaît en particulier que la confiance semble avoir une grande importance

dans la forme que prend la tactique de légitimation. A un bon niveau elle permet aux praticiens de s'exprimer plus librement et de faire part de leurs idées et propositions favorisant ainsi une tactique de légitimation directe : *« j'ai pu les exprimer une fois encore parce que j'avais un patron qui me faisais complètement confiance »* (Entretien 6). Le positionnement hiérarchique du praticien par rapport à son/ses interlocuteurs semble aussi jouer de diverses manières. Avec des interlocuteurs de niveau hiérarchique plus élevé le praticien pourra favoriser l'autocensure ; par exemple : *« La seule barrière, on en revient, ça sera peut-être juste une autocensure par rapport à une hiérarchie beaucoup plus élevée par rapport à moi. C'est tout. C'est-à-dire le jugement de valeur du professeur à l'école »* (Entretien 3) et *« Et après, au-dessus ce sera une histoire synthétisée, donc voilà pourquoi, plus factuelle, plus structurée »* (Entretien 1). Avec des collaborateurs de niveau équivalent ou inférieur, l'influence semble être différente mais nous devons encore creuser cette piste : *« Oui, je dirais que tout ce qui est N-1 on fera quelque chose qui pourras être plus pour , autour de la bienveillance du business , on va parler de quelque chose de structuré, euh, pour qu'ils puissent se projeter, qu'ils aient l'impression que « ah oui cela à été pensé tout ça ! », qu'il y a eu du travail derrière , c'était plutôt pour les N-2 »* (Entretien 1).

Le niveau d'expertise dans le domaine discuté ou analysé semble quant à lui favoriser une tactique directe et la mise en avant de l'intuition par rapport aux interlocuteurs : *« avec les expériences que j'ai depuis toutes ces années, non, non, je l'exprimerais sans détour, sans aucun problème »* (Entretien 3) ; *« Une intuition d'expertise, je l'affirmerais plus facilement même à l'extérieur avec quelqu'un que je ne connais pas. Mais je pense que c'est toujours cette question de légitimité, aussi. »* (Entretien 4).

Enfin nos données indiquent que le type d'organisation façonnerait aussi le choix des tactiques de légitimation des intuitions mobilisées par les praticiens : *« Et pour le coup, je pense que dans le monde de l'entreprise l'intuition ça peut avoir une connotation, ça dépend de l'environnement culturel de l'entreprise dans lequel on évolue »* (Entretien 4). Plus spécifiquement, les organisations bureaucratiques semblent être un contexte moins favorable à une tactique directe et plus favorable à la narrativisation, la problématisation, ou la rationalisation. Par exemple : *« c'est le fait que l'on soit dans un (grand) groupe qui nous oblige à structurer toute ces idées, toutes ces intuitions, c'est-à-dire, parce que tu dois arriver à convaincre à un moment, et pour convaincre on te demande, plus d'études de marché »* (Entretien 1). A l'inverse, il semble que plus l'organisation est de nature organique moins elle

est contraignante pour le choix des tactiques : « *Si on est dans une entreprise par exemple extrêmement commerciale... Qui... Je dirais, qui ne va pas considérer l'intuition comme une chose de négatif, ça passe très bien* » (Entretien 4).

En conclusion, bien que notre étude ne permette à ce stade que de proposer des résultats d'analyse intermédiaires, ceux-ci indiquent que les tactiques mobilisées par les praticiens pour légitimer leur recours à l'intuition sont en partie différentes de celles déjà connues au niveau organisationnel. D'une part, notre analyse ne conduit à recouper qu'une partie des tactiques proposées par les études antérieures au niveau organisationnel. Notre étude ne prétend bien évidemment pas à l'exhaustivité de ce point de vue mais ses conclusions indiquent qu'il ne peut pas être tenu pour acquis que les tactiques organisationnelles ont toutes leur pendant individuel. Il sera nécessaire de conduire des investigations plus poussées sur chacune d'entre elles pour approfondir ces variations entre niveau. D'autre part et à l'inverse, certaines tactiques comme la légitimation directe ou la temporisation ont émergé au niveau individuel alors qu'elles n'étaient jusqu'à présent pas relevées au niveau organisationnel. Nous pouvons ainsi proposer la description de nouvelles tactiques de légitimation non répertoriées jusqu'ici. Ces résultats intermédiaires demandent naturellement à être raffinés et précisés. Des études futures pourront également interroger l'existence de ces tactiques au niveau organisationnel. Nous les identifions comme nouvelles ici car elles n'avaient pas été préalablement décrites, mais nos données, compte tenu de leur nature, ne nous permettent pas de dire ces tactiques sont exclusives aux individus ou peuvent aussi être mobilisées au niveau organisationnel. Enfin, notre analyse pointe de possibles influences du contexte (type d'organisation, type de relation, position hiérarchique) et de l'objet (type d'intuition) sur le type de tactique de légitimation mobilisé par les praticiens. Notre analyse, en cours à ce jour, pourra conduire à des propositions qu'une étude plus quantitative pourrait alors tester.

BLIOGRAPHIE

- Agor, W.A. (1989) *Intuition in organizations : Leading and managing productively*. Sage, Newbury Park.
- Akinci, C. et Sadler-Smith, E. (2012) Intuition in management research : A historical review. *International Journal of Management Reviews*, 14(1): 104-122.

- Barnard, C.I. (1938) *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge MA, USA.
- Behling, O. et Eckel, N. (1991) Making sense out of intuition. *Academy of Management Executive*, 5: 46-54.
- Bertolucci, M. et Pinzon, J-D. (2015) De l'intuition dans la décision des managers de l'action publique; Le cas du pilotage des réseaux territorialisés d'organisations. *Revue Française de Gestion*, 251: 115-130.
- Bitektine, A. et Haack, P. (2015) The "macro" and the "micro" of legitimacy : Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40(1): 49-75
- Bitektine, A. (2011) Toward a theory of social judgments of organizations : the case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36(1): 151–179.
- Buisson, M-L. (2008) Légitimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives. *Humanisme et Entreprise*, 4 (289) : 29-5.
- Cabantous L et Gond J P. (2011) Rational decision making as performative praxis : explaining rationality's éternel retour. *Organization Science*, 22(3): 573–586.
- Coget, J-F. (2011) *Handbook of Intuition*. Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA.
- Coget, J.-F., Haag, C. et Bonnefous, A.-M. (2009) Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage. *M@n@gement*, 12(2): 118-141.
- Dalton, M (1959) *Men Who Manage: Fusions of Feeling and Theory in Administration*. New York :Wiley
- Damasio, A. R. (1994) *Descartes' Error : Emotion, Reason, and the Human Brain*. Putnam
- Dane, E. et Pratt, M. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1): 33-54.
- Dane, E. et Pratt, M. (2009). Conceptualizing and measuring intuition : A review of recent trends. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*,
- Denes-Raj, V. et Epstein, S. (1994) Conflict between intuitive and rational processing : When people behave against their better judgement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66: 819-829.

- Dijksterhuis, A.P., Loran; F. et Nordgren, L. F. (2006) A theory of unconscious thought. *Perspectives on Psychological Science*
- Dörfler, V. et Ackermann, F. (2012) Understanding intuition : The case for two forms of intuition”, *Management Learning*, 3(5): 545–564.
- Dreyfus, S. E. (2014) *System 0, Handbook of research method on intuition*. Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA
- Elsbach, K. et Barr, P. (1999) The effects of mood on individual's use of structured decision protocols. *Organization Science*, 10(2): 181-198.
- Evans, J. et Stanovich, K. E. (2013) Dual-process theories of higher cognition : advancing the debate. *Perspectives on Psychological Science*, 8(3) 223–224.
- Evans, J. (2008) Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. *Annual Review of Psychology*, 59 :255-278.
- Frantz, R. (2003) Herbert Simon. Artificial intelligence as a framework for understanding intuition. *Journal of Economic Psychology*, 24 : 265–277.
- Gigerenzer, G. et Brighton, B. (2009) *Homo Heuristicus : Why Biased Minds Make Better Inferences*. Topics in cognitive science, Wiley online library
- Gigerenzer, G. (2008) Why heuristics work. *Perspectives on Psychological Science*, 3: 20–281.
- Glöckner, A. et Witteman, C. (2010) Beyond dual-process models : A categorisation of processes underlying intuitive judgement and decision making”, *Thinking Reasoning*, 16(1): 1–25.
- Green S H (2004) A Rhetorical Theory of Diffusion. *Academy of Management Review*, 29(4): 653-669
- Hardy, C et Maguire, S (2010) Discourse, field-configuring events, and change in organizations and institutional fields: narratives of DDT and the Stockholm convention. *Academy of Management Journal*, 53(6): 1365-1392.
- Haidt, J. (2001) The emotional dog and its rational tail : A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108(4): 814-834.
- Hales, C (1999) Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work. *British Journal of Management*, 335(350) : 335–350

- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G. et Sparrow, P. R. (2009) Intuition in organizations: implications for strategic management. *Long Range Planning*, 42(3): 277-297.
- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E. (2011) *Handbook of Intuition*. Edward Elgar, Cheltenham UK.
- Kahneman, D. et Klein, G. (2009) Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6): 515-526.
- Kahneman, D. et Frederick, S. (2002) *Heuristics of Intuitive Judgment: Extensions and Applications*. New York : Cambridge University Press.
- Kahneman, D. et Tverski, A. (1974) Judgment under uncertainty : heuristics and biases. *Science*, 185(415): 1124-1131.
- Khatri, N. et Ng, H. (2000) The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53(1): 57-86.
- Klein, G et Hoffman, R, (2008) *Naturalistic Decision Making and Macrocognition*, Ashgate Publishing, Ltd.
- March, J. G. (1999) Les mythes du management. *Gérer et Comprendre*, septembre: 4-12.
- Matzler, K. Uzelac, B. et Bauer, F. (2014) The role of intuition and deliberation for exploration and exploitation success. *Creativity and Innovation Management*, 23: 252-263.
- Meyer, J. W., et Rowan, B. (1977) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363
- Mintzberg, H. (1973) *Le manager au quotidien*. Editions d'Organisation, Paris.
- Mintzberg H. (2013) *Manager, l'essentiel*. Editions Magnard Vuibert. Paris
- Mousavi, S. et Gigerenzer, G. (2017) Heuristics are tools for uncertainty. *Homo Oecon*, 34 :361–379.
- Parikh, J., Neubauer, F., et Lank, A., (1994) *Intuition : The new frontier in management*, Cambridge, MA, Blackwell.
- Pretz, J. E. (2014) *Handbook of Intuition*, Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA
- Reynolds, S. J. (2006). A neurocognitive model of the ethical decision-making process: Implications for study and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91(4): 737-748.

- Sadler-Smith, E et al, (2008) Intuition in organizational decision making. In G. P. Hodgkinson et W. H. Starbuck *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*, Oxford University Press
- Sadler-Smith, E. (2016) What happen when you intuit. *Human Relations*, 69(5): 1069–1093
- Salas, E., Rosen, M. A. et DiazGranados, D. (2010) Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941–973.
- Sinclair, M. (2010) Misconceptions about intuition. *Psychological Inquiry*, 21: 378-386.
- Sinclair, M. (2011) *Handbook of Intuition*, Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA,
- Sinclair, M. et Ashkanasy, N. M. (2002) *Managing Emotions in the Workplace*, M E Sharpe, NY
- Suchman, M. C. (1995) Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
- Suddaby, R., et Greenwood, R. (2005) Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1): 35-67.
- Suddaby, R., Bitektine, A. et Haack, P. (2017) Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1): 451-478.
- Tost, L. (2011) An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36(4): 686–710.
- Vaara, E., et Monin, P. (2010) A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions. *Organization Science*, 21(1): 3-22.
- Vaara, E., et Tienari, J. (2011) On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. *Organization Science*, 22(2): 370-390.
- Vaara, E., et Tienari, J. (2008) A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations. *Academy of Management Review*, 33(4): 985-993.
- Vaara, E., Tienari, J. et Laurilla, J. (2006) Pulp and paper fiction : on the discursive legitimation of global industrial restructuring, *Organization Studies*, 27(6): 789-810.
- Van Leeuwen, T. (2007). Legitimation in discourse and communication. *Discourse & Communication*, 1(1), 91–112.

Zelditch, M. (201). Processes of legitimation: recent developments and new directions. *Social Psychology Quarterly*, 64(1): 4-17.