

**THESE EXECUTIVE DOCTORATE IN BUSINESS
ADMINISTRATION
DE L'UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE**

CHRISTIAN LE GOUSSE

**PRATICIENS,
COMMENT METTEZ VOUS EN VALEUR VOS INTUITIONS ?**

**Quelles sont les tactiques déployées par les managers intermédiaires
pour légitimer leurs intuitions dans les interactions au sein des
organisations ?**

DIRECTRICE DE THESE EDBA : ISABELLE BOUTY, PROFESSEUR A DAUPHINE

RAPPORTEUR : HERVE LAROCHE, PROFESSEUR A L'ESCP

**PRESIDENTE : ISABELLE VANDANGEON-DERUMEZ, PROFESSEUR A
L'UNIVERSITE D'EVRY**

Jury en date du 27 mai 2021

REMERCIEMENTS

A Suzy, indéfectible soutien sans qui rien n'est possible.

A mes enfants qui m'ont accompagné tout au long de cette aventure.

A Isabelle Bouty dont les précieux conseils ont éclairé ce parcours académique.

A Arnaud Lemant, fidèle compagnon doctoral.

A mes relectrices : Hélène Costedoat Lamarque, Marie T et Elsa Michaux.

A tous les interviewés.

A ma proche famille, en particulier ma chère Maman, mon frère Pascal et ma petite sœur Céline qui m'ont toujours encouragé.

Merci.

RESUME

Les praticiens évoluent dans des organisations qu'ils interprètent et comprennent à travers des mythes managériaux, ces mythes leur permettant de se construire une vision crédible de leur environnement. Celui de la rationalité est particulièrement prégnant et influence significativement les attitudes et les comportements des praticiens. Par ailleurs, l'intuition, l'une des cognitions humaines dont la pratique est généralisée, souffre d'une mauvaise image car elle est altérée par sa nature inconsciente. Ceci la relègue dans la catégorie des cognitions « suspectes » ce qui peut paraître injuste car la recherche académique la considère comme performante dans de nombreux types d'environnement. En réalité, sa mobilisation n'est que très partiellement assumée par les praticiens comme le confirment de nombreux travaux académiques. La rationalité ayant pris la part du lion dans les organisations, l'intuition se retrouve pratiquée « sous le manteau » dans bien des cas. Par conséquent les praticiens doivent trouver le moyen de partager les apports de leur intuition sans nécessairement en dévoiler l'origine cognitive.

Cette thèse cherche à dévoiler les tactiques de légitimation de l'intuition qui permettent aux praticiens d'en mobiliser les fruits. Nous avons aussi cherché à comprendre les ressorts de cette légitimation en étudiant les facteurs qui la conditionne. Ce travail cible les praticiens expérimentés évoluant dans des organisations Françaises à vocation commerciales et industrielles.

Mots-clés : Intuition, légitimation, expertise, tactiques de légitimation.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	2
RESUME.....	3
INTRODUCTION.....	7
_____ PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE	26
CHAPITRE 1 : L'INTUITION DANS LE MANAGEMENT ET LES ORGANISATIONS....	29
A. Définition de l'intuition	30
B. Classifications des intuitions	37
C. Les principaux types d'intuition	48
D. Antécédents influant sur l'intuition.....	63
E. Conclusion de la revue de littérature sur l'intuition	70
CHAPITRE 2 : LEGITIMITE ET LEGITIMATION	71
A. LA LEGITIMITE	72
B. LA LEGITIMATION	84
C. Types de stratégies et de tactiques de légitimation	93
D. Conclusion de la revue de littérature sur la légitimation.....	109
CONCLUSION GENERALE DE LA REVUE DE LITTERATURE.....	110
_____ PARTIE 2 : METHODOLOGIE	113
CHAPITRE 3 : CHOIX EPISTEMOLOGIQUE ET DESIGN DE RECHERCHE.....	116
A. Choix épistémologique	117
B. Design de recherche	118
CHAPITRE 4 : RECUEIL DES DONNEES.....	128

A.	Le recrutement.....	128
B.	Outil de recueil : le guide d'interview.....	130
CHAPITRE 5 : VALIDITE.....		136
A.	Validité interne.....	137
B.	Validité Externe de la recherche.....	139
CHAPITRE 6 : METHODE DE CODAGE		140
A.	Analyse par codage.....	141
B.	Détail des choix et paramétrages	142
CHAPITRE 7 : CODAGE DES DONNEES		145
A.	Codage de la légitimation	146
B.	Codage de l'intuition	148
C.	Processus de codage.....	152
D.	Structure des données	154
CHAPITRE 8 : PROCESSUS D'ANALYSE.....		157
A.	Séquençage de l'analyse	158
B.	Recherche des liens	160
C.	Analyse des liens	162
<hr/>		
PARTIE 3 : RESULTATS		164
CHAPITRE 9 : PRESENTATION ET JUSTIFICATION DES STRATEGIES ET DES TACTIQUES DE LEGITIMATION.....		167
A.	Apparente perception de l'intuition et la réalité de sa légitimation dans les organisations	168
B.	Stratégies et tactiques de légitimations : origines, mobilisation et niveaux de mise en œuvre. .	173
C.	Stratégies et tactiques de légitimation émergentes	177
D.	Stratégies issues de la littérature et tactiques émergentes	190
E.	Stratégies et tactiques issues de la littérature organisationnelle mises en œuvre au niveau individuel	214

F. Stratégies et tactiques directement issues de la littérature	226
G. Stratégies et tactiques issues de la littérature non mobilisées.	241
H. régularités possibles	243
CHAPITRE 10 : ANTECEDENTS.....	257
A. Les antécédents de la légitimation	258
B. Régularités possible des antécédents.....	277
CHAPITRE 11 : L'INTUITION	279
A. Remarques sur la classification de l'intuition retenue.....	279
B. Types d'intuitions	281
C. Sensations	287
D. Valences.....	288
<hr/> PARTIE 4 : DISCUSSION ET CONCLUSION	291
CHAPITRE 12 : DISCUSSION	293
A. Contributions managériales	295
B. Contributions Académiques.....	300
C. Approfondissements de cette recherche.....	310
CHAPITRE 13 : CONCLUSION	313
A. Conclusion.....	313
B. Limites et pistes de recherches	315
TABLE DES TABLEAUX.....	320
TABLE DES FIGURES.....	322
BIBLIOGRAPHIE	323
ANNEXES.....	334

INTRODUCTION

James G. March (1999 : 4) a partagé sa vision des mythes du management lors d'une conférence prononcée à l'Ecole des Mines de Paris en mai 1998. En préambule il s'est appuyé sur une définition des mythes empruntée à l'American Heritage Dictionary of the English Language, Boston, Houghton Mifflin :

"Une histoire vraie ou fictive, un thème récurrent ou un personnage-type qui en appelle à la conscience d'un peuple en incarnant ses idéaux culturels ou en exprimant des émotions profondes et partagées" (March, 1999 : 6)

Il considère que les membres d'un groupe social sont dans l'incapacité de construire une interprétation crédible de leur environnement sans pouvoir recourir aux mythes. James G. March pose que trois facteurs principaux limitent la pertinence d'analyse les acteurs sociaux :

- Un échantillon réduit d'événements disponibles ;
- Des limitations cognitives significatives et de nombreux biais d'analyse ;
- Une pression de conformité forte exercée par notre milieu social.

Dans le domaine du management il en déduit que les mythes se révèlent indispensable aux praticiens pour leur interprétation et leur compréhension des environnements opérationnels et organisationnels, à cet effet il nous propose quatre mythes managériaux :

Le mythe de la hiérarchie : problèmes et solutions se subdivisent en sous éléments également divisibles ;

Le mythe du leader individuel : les événements reposent sur les individus et en particulier sur des « héros » aux qualités hors normes, qui gèrent et transforment leur environnement ;

Le mythe de l'efficience historique : il existe un optimum historique qui promeut le principe d'une compétition qui permettrait aux meilleurs de survivre dans notre environnement économique de type capitaliste ;

Le mythe de la rationalité : une action induit des conséquences. Une action sera défendue en promouvant sa rationalité pour éviter d'être considérée comme inutile ou superficielle.

Ce dernier mythe, profondément ancré dans le monde des organisations où la prégnance de l'idéologie de la rationalité domine (Buisson, 2008 : 152) nous intéresse plus particulièrement dans ce travail qui mobilise les fruits de l'intuition.

Dans cette même conférence March présente les trois mécanismes de diffusion des mythes et leurs évolutions. Selon le premier mécanisme, l'évolution sélectionne les bons mythes au fil du temps et supprime les autres. Le second mécanisme postule que les mythes évoluent et changent dans le temps, s'éloignent de la réalité du terrain et se rapprochent des normes et des valeurs du milieu culturel qui les encadre. Le troisième mécanisme, plus institutionnel, promeut l'acceptation des mythes quand des groupes de personnes considérées comme référentes légitiment (valident) ou rejettent lesdits mythes. Notons que cette légitimation se modifie dans le temps car elle s'avère assujettie à l'évolution des acteurs sociaux, des normes et des valeurs.

Les praticiens se trouvent de ce fait confrontés à la notion de légitimation des mythes en fonction des normes et valeurs. Ceci est particulièrement vrai pour l'idéologie de la rationalité qui, du fait de son enracinement dans les organisations et de la mécanique des mythes décrite par March, reste le référentiel prédominant utilisé par les praticiens pour évaluer le niveau d'acceptabilité des suggestions qui leurs sont proposées. Cela est vrai quels que soient les angles d'approches cognitifs analytiques ou intuitifs mobilisés initialement par les acteurs managériaux.

Il me paraît opportun et intéressant de replacer dans le contexte de ces mythes managériaux, ce que j'ai observé dans toutes les organisations dans lesquelles j'ai travaillé, une pratique généralisée quoique rarement assumée du recours à l'intuition. Pour bien illustrer ce propos je présente ci-dessous deux exemples personnels vécus de mon recours à l'intuition et un troisième exemple issu de la littérature académique.

Pour le premier exemple j'ai retenu une situation dans laquelle j'ai utilisé mon intuition dans un contexte sous stress à forts enjeux et un environnement risqué et incertain.

En 2007, le groupe pour lequel je travaille depuis de nombreuses années doit négocier avec un client historique, leader Européen de la grande distribution, via un tout nouveau système d'enchères inversées en ligne, le renouvellement de son contrat de référencement. L'enjeu est particulièrement significatif car ce client représente 25% du chiffre d'affaires de la filiale française et 9 % de celui du groupe entier. Le client que j'appellerai « C » exige des fournisseurs, sous peine de déréférencement, la participation à leur appel d'offre. Précision importante : les relations entre les fournisseurs et les acheteurs de C sont tendues ; les acheteurs utilisent tous les moyens de pression dont ils disposent pour atteindre leurs objectifs, ceci souvent de manière agressive. La culture d'entreprise chez C se caractérise par une très forte compétitivité, y compris en interne, ce qui contribue au maintien d'une forte tension sur nos interlocuteurs.

Nous nous retrouvons trois fournisseurs en lice, alors que deux seulement seront retenus. Ce type de stratégie de négociation permet de maintenir une forte pression sur le « perdant » dans la perspective des futures négociations. Un de nos concurrents (K) traverse à ce moment une situation organisationnelle et capitalistique difficile. C prend en considération son seul intérêt économique à court terme et refuse de tenir en compte les difficultés conjoncturelles de K. Concomitamment K annonce sur le marché un double objectif : nous attaquer pour nous mettre en difficulté en baissant ses prix quelles qu'en soient les conséquences et rester référencé pour s'assurer un volume indispensable à la stabilisation de ses ventes.

Notre problématique de leader sur ce marché est quadruple :

- Protéger le niveau de prix du marché (et donc notre rentabilité) ;
- Protéger notre part de marché à moyen terme ;
- Sortir du système des enchères inversées car celles-ci :
 - Rabaisser les produits à la notion de « commodités » ;
 - Supprimer la possibilité de valoriser les avantages de nos produits face à la concurrence ;
 - Limitent considérablement notre avantage compétitif de maîtrise des processus de négociation lié à la connaissance de nos interlocuteurs et à notre capacité d'influence et de lobbying ;

- Maintenir le dialogue avec C, qui représente une part importante de notre chiffre d'affaires.

Participer à ces enchères s'avère très dangereux pour notre groupe : la diminution des volumes dans l'immédiat et la baisse conséquente des prix à long terme constituent un piège redoutable. Refuser de participer est tout aussi dangereux car implique notre déréférencement pendant plusieurs années. Les consignes données par le groupe sont les suivantes : participer aux enchères, limiter la baisse de prix pour essayer de minimiser les conséquences négatives de cette négociation. Ces consignes ne me satisfont absolument pas. Je ressens un fort sentiment de rejet à l'idée de la mise en application de cette stratégie d'obédience à la demande de notre client. Baisser significativement nos prix implique à court terme de nous mettre financièrement en danger et à moyen terme d'amoindrir notre capacité à offrir un bon niveau de service au marché en général et à ce client en particulier. La connaissance des intentions de K conforte ma conviction de ce double risque. Ces enchères constituent pour K une double opportunité qui, en effaçant l'avantage de notre position de force commerciale, leur permet de nous attaquer en faisant incidemment le jeu de C. Mon intuition me pousse à refuser de participer à ces enchères : la question se pose alors de trouver le moyen de gérer ce refus et ses conséquences potentiellement négatives. Ce sujet vital pour le présent et le futur de l'entreprise occupe largement mes réflexions : j'en discute régulièrement avec mes équipes et la direction générale du groupe. Ces discussions m'alimentent en nouvelles idées qui nourrissent et construisent ma réflexion.

C'est au cours d'un jogging que la solution m'est apparue. Notre groupe doit participer aux enchères mais les perdre (terminer troisième) en communiquant de façon appropriée avec la direction des achats de C. Si nous participons sans baisser nos prix la diminution finale des prix sera limitée car nos deux concurrents se voyant de facto référencés n'éroderont vraisemblablement pas trop les prix ni incidemment leur rentabilité. Ce faisant les acheteurs de C ne vont sans doute pas atteindre leurs objectifs de baisse des prix (dont nous sommes informés par nos contacts chez C) et en pariant sur la fragilité de K à court terme (deux à quatre mois) nous préservons nos chances de retour et la rentabilité du marché sur le moyen et long terme.

Mon pari repose sur deux postulats :

- Les difficultés de K (qui seront exacerbées par l'importance du volume à gérer) les mettront dans une situation qu'ils ne pourront gérer compte tenu du haut niveau d'exigence de C. Ceci nous positionnera en recours pour ce client ;
- Même si cette stratégie implique pour nous la perte de ce marché sur le court terme, notre positionnement devrait dynamiser positivement la stratégie de baisse des prix de C, mettant leur direction des achats en difficulté l'amenant ainsi à reconsidérer d'une part les résultats de cette négociation et d'autre part le nouveau système d'enchères en ligne.

Pour sauvegarder nos intérêts sur le moyen terme, il nous incombe maintenant d'informer au préalable C avec toute la diplomatie possible : il me faut convaincre C que notre attitude répond à l'attaque directe de K contre notre groupe, attaque rendue possible par l'utilisation des enchères mises en place par C. Il s'avère essentiel, fondamental même, d'expliquer à C que nous ne refusons pas leur stratégie d'achat en tant que telle mais que nous refusons simplement que K les prenne en otage à la seule fin de nous déstabiliser : il nous faut en effet impérativement éviter une réaction de rejet de C à notre égard. J'ai donc appelé le directeur des achats de C pour bien faire lui passer ce message et lui « vendre » les conséquences perverses des enchères inversées. J'explique qu'au vu de la stratégie commerciale de K, si C maintient son choix des enchères inversées, ce choix se retournera alors contre lui. Je lui propose lors des prochaines négociations une négociation en face à face « sur le tapis vert », donc hors enchères inversées sur une place de marché en ligne, en lui laissant entrevoir une position plus ouverte de notre part concernant une baisse mesurée mais appréciable des prix. Il faut six longs mois pour que l'effondrement de K prouve la justesse de mon intuition, six mois au cours desquels je répète inlassablement aux uns et aux autres le bien fondé de ma stratégie. Dans mes moments de doute, je me remémore les différentes intuitions initialement perçues. Pour finir mon pari fonctionne très bien et notre groupe est sélectionné l'année suivante comme premier fournisseur de C, tout en permettant d'assurer un niveau de prix tout à fait acceptable pour les deux partis. De plus les enchères inversées sont abandonnées par C pour tous les achats des biens d'équipements ce qui parachève la réussite de cette opération.

Jamais au cours des négociations je n'évoque mon recours à l'intuition avec qui que ce soit, ni auprès de mes collaborateurs ni à la direction générale du groupe. De fait je

mobilise deux leviers pour convaincre et rassurer mes interlocuteurs : la rationalité et le pragmatisme de la stratégie sélectionnée, alliés à une solide assurance et conviction personnelle sans jamais évoquer mes craintes. Face à mes interlocuteurs je n'ai donc jamais fait état de mon recours à l'intuition pourtant central dans ma démarche, je ne l'ai pas fait non plus par la suite quand j'ai été consulté par d'autres managers internes au groupe sur cette négociation.

Le deuxième exemple sélectionné concerne une opportunité d'acquisition de société, par notre groupe. En janvier 2017 je suis contacté par un ancien acheteur d'un grand groupe de distribution français qui a quitté ledit groupe pour rejoindre pendant deux ans un de nos concurrents turcs. Ayant gardé d'excellentes relations avec son ancien directeur général, il est informé par ce dernier que cette société est à vendre. Il me contacte par LinkedIn pour porter cette information à ma connaissance, et nous en discutons ensuite directement au téléphone. Je contacte alors l'interlocuteur directeur général de la société qui est également le fils de l'actionnaire principal. Le contact téléphonique est très positif et un rendez-vous à Paris est arrêté. Lors de ce déjeuner la qualité de l'échange s'avère à nouveau très bonne et nous confirmons notre intérêt commun à poursuivre les discussions. Mon intuition est clairement positive et je « sens bien » cette opportunité. Le dossier est étudié en profondeur par nos spécialistes (en fusion et acquisition) et une visite de l'usine et de la société est organisée sur place pour mon actionnaire et moi-même. Finalement l'affaire ne se conclut pas pour des raisons géopolitiques et de priorités d'investissements.

L'intérêt de cette expérience pour le présent travail repose sur la façon dont j'ai partagé mon intuition avec mon actionnaire. Il convient de préciser que ce dernier est ingénieur « dans l'âme », très rationnel et cartésien avec une approche des situations très structurée, analytique et mesurée. À la suite du déjeuner avec mon interlocuteur turc, j'ai un sentiment intuitif fort que cette société peut offrir de bonnes synergies en termes commerciaux et industriels avec notre groupe et présenter un réel intérêt stratégique pour nous. En outre, notre interlocuteur semble être d'une part vraiment vendeur (ce n'est pas toujours le cas) et d'autre part il m'apparaît comme un interlocuteur de qualité susceptible intégrer notre groupe par la suite. J'expose donc à mon actionnaire toutes les potentialités et les risques de manière très rationnelle et factuelle : j'obtiens ainsi la validation pour approfondir l'étude de ce dossier. Je ne mentionne cependant jamais à

mon actionnaire mon intuition originelle alors que c'est elle qui m'a poussé à défendre ce dossier et qui constitue le point de départ de ma démarche comme de toute mon argumentation. Je ne construis celle-ci qu'à posteriori dans une démarche de post-rationalisation inductive présentée sous la forme d'un raisonnement rationnel, argumenté, et donc « solide ».

A contrario, dans le taxi en Turquie qui nous amène de l'aéroport vers la société objet de notre étude, j'explique très directement à mon actionnaire que je lui ferais part à la suite de notre visite de mon sentiment si je ne « sens pas » le dossier ou certains points spécifiques. Sa réponse est tout aussi directe et il me confirme qu'il compte sur moi pour lui faire part de mes sentiments négatifs ou de mes éventuelles inquiétudes. J'ai donc là clairement indiqué mon recours à l'intuition et il me l'a tout aussi clairement validé.

Pourquoi, sur le même dossier et avec le même interlocuteur (au profil analytique marqué), avoir dissimulé mon intuition dans un cas (l'opportunité d'achat de la société) et l'avoir partagée directement dans l'autre (signalement d'une problématique éventuelle) ?

J'ai pris comme troisième exemple le témoignage d'une praticienne, tiré d'une interview faite par Bertolucci et Pinzon (2015 : 122) :

« Mme X évoque l'entretien d'embauche d'une candidate pour un poste d'assistant qui, malgré son échec aux tests de recrutement (créés par la directrice), est in fine embauchée. C'est lors d'un épisode fugace d'autodérision que Mme X a l'intuition que la candidate dispose des compétences relationnelles jugées utiles à la bonne ambiance et au bon fonctionnement de l'équipe de pilotage. Alors que la décision a été prise sur un jugement intuitif (qui a fini par se révéler juste), elle a été présentée sous un autre angle aux instances stratégiques »

Cet exemple de légitimation de l'intuition issu de la littérature est très intéressant à deux niveaux. D'une part il confirme bien l'utilisation de la pratique de la légitimation par les managers et d'autre part, bien que non spécifiée, sa mobilisation est mentionnée

explicitement pouvant laisser apparaître un possible angle mort dans l'étude de la pratique managériale.

Ces trois exemples semblent confirmer deux constatations :

- Nous utilisons l'intuition en dépit du fait que nous évoluons dans un environnement social professionnel toujours marqué et imprégné de l'idéologie rationnelle dominante ;
- Cela nous amène à gérer une tension managériale entre l'analyse rationnelle réclamée par notre environnement et la réalité de notre pratique qui mobilise l'outil intuitif.

Il semble que subsiste un décalage entre l'intérêt porté à l'intuition et la reconnaissance de sa pratique. Il existe un réel intérêt du monde académique pour l'intuition, intérêt qui se traduit par une abondance de recherches dans la littérature (plus de sept cents titres d'articles et publications avec le mot « intuition » figurant dans le titre sont disponible sur Ebsco) et par des ouvrages de vulgarisation, notamment « Blink » de Malcom Gladwell. Ce dernier a été traduit dans plus de trente pays, vendu à plus d'un million et demi d'exemplaires dans les seuls USA et créé une polémique à la suite de la critique de son contenu par de nombreux auteurs, dont le prix Nobel 2002 Daniel Kahneman. Par ailleurs, si une majorité des praticiens avec lesquels j'ai pu interagir au fil de ma carrière reconnaît l'intérêt de l'intuition et avoue l'utiliser, il me semble que bien peu de managers admettront y recourir devant les parties prenantes de leur environnement professionnel. Ceci se confirme dans la littérature académique qui considère que les praticiens peuvent pratiquer l'intuition « sous le manteau » en en dissimulant l'usage (Agor, 1986 : 15 ; Bertolucci et Pinzon ; 2015 : 119 ; Burke et Miller, 1999 : 96 ; Sadler Smith et Burke, 2009 : 239). Il est vraiment remarquable qu'une pratique aussi répandue dans l'univers managérial reste en définitive autant ostracisée, laissée pour compte et si peu étudiée dans la dimension quotidienne de son usage (Frantz, 2003 : 3).

Il est important de préciser ici que notre angle d'approche ne concerne pas le top management ou l'entrepreneuriat. En effet si l'intuition peut être valorisante pour des entrepreneurs « stars » à succès (Richard Branson, Steve Jobs ...) ou certains grands patrons (Lee Iaccoca, Ferdinand Piech / « Le Point » du 27 août 2019 ...) c'est

généralement moins le cas quand il s'agit du management intermédiaire comme les chefs de projet, les ingénieurs ou même les directeurs (Meziani, 2016 : 39-40 qui cite Miller & Ireland, 2005).

Pourquoi ce phénomène intuitif si répandu (Mintzberg, 1984 : 9) n'est-il pas plus assumé ? Le mythe de la rationalité et le système de normes et valeurs managériales seraient-il des carcans rigides au point de voir les praticiens s'autocensurer quand il leur s'agit de s'exprimer sur leur recours à l'intuition ? Pour essayer d'apporter une réponse pertinente à ces questions, il convient maintenant de préciser le contexte culturel dans lequel s'inscrivent les praticiens et souligner l'importance donnée à la rationalité dans les organisations. Ghislain Deslandes (2013 : 177) tente de répondre à ces questions dans un essai sur les données philosophiques du management. Il pose, en accord avec Dane et Pratt (2007 : 36), que l'approche cognitive de type rationnelle a pris « la part du lion » dans les organisations. Il en déduit que ce qui n'est pas rationnel peut être perçu comme arbitraire et qu'il est généralement considéré que la performance peut souffrir d'un manque de logique et maîtrise scientifique. L'intuition se trouve donc handicapée par sa nature inconsciente, « quasi indicible », ce qui la relègue dans la catégorie des cognitions « suspectes », aux mieux alogiques, aux pires illogiques.

Tentons d'expliquer ici brièvement la genèse de cet état de fait. Dès l'antiquité grecque, Platon, le premier, pose comme principe irréfragable la supériorité de la raison et depuis cette prééminence est toujours mise en avant par les philosophes occidentaux. Au XVIIème siècle Descartes promeut à nouveau la prédominance de la raison dans son « discours sur la méthode ». Il influence notamment les philosophes moralistes anglo-saxons du siècle suivant, et tout particulièrement l'anglais Adam Smith, qui à partir de cette primauté accordée à la raison élaborent une nouvelle discipline : l'économie. La rationalité s'établit alors en modèle cognitif de référence, notamment dans la théorie du choix rationnel. Au XXème, le sociologue allemand Max Weber, un des plus fervents supporters de cette approche, présente la rationalisation comme base du système capitaliste et bureaucratique. La prédominance de la théorie du choix rationnel et de son incarnation « l'Homo economicus », valorise alors un comportement rationnel très théorique et prescriptif. L'idéologie dominante de la rationalité peut alors s'imposer en modèle absolu car elle s'appuie sur la quête d'une analyse « impeccable » (March,

1982). Ce système de pensée laisse peu de place à l'émergence et à la prise en considération de cognitions alternatives, telles que l'intuition (Li, 2014 : 30 citant : Morin 2008 : 2-3, 5, 31, 33-34 et Poincaré 1913 : 52).

Le prix Nobel Herbert A. Simon (1955 ; 1972 ; 1979) remet en cause ce postulat, par l'introduction du modèle de la rationalité limitée. Daniel Kahneman (2003 : 1449), dans son discours de réception du prix Nobel 2002, dépeint ce nouveau modèle comme un système décisionnel où la satisfaction du besoin remplace l'optimisation maximale. Selon la théorie de la « rationalité limitée » la résultante du processus d'analyse émane d'une dialectique entre les cognitions, les émotions et l'ignorance. D'après Romelaer et Lambert (2011 : 15) qui s'appuient sur Simon, si le manager reste rationnel dans sa démarche, sa rationalité dans un environnement complexe s'avère limitée par ses facultés cognitives et les impossibilités suivantes :

- Sa capacité à connaître toutes les alternatives et options qui s'offrent à lui ;
- Sa totale mémorisation de ses choix et options antérieurs ;
- Sa connaissance de l'ensemble des conséquences, résultant des alternatives qui se présentent à lui ;
- Sa capacité à prioriser les options déterminées ci-dessus ;
- Son aptitude à gérer toutes les options possibles, sans disposer du délai ni des ressources nécessaires.

En réalité, la notion de « rationalité limitée » recouvre une multiplicité de variantes. Romelaer et Lambert (2011 :62) soulignent l'existence de plusieurs types de rationalités : en conséquence, ne pas « être rationnel » ne signifie pas nécessairement « être irrationnel ». Par exemple, la problématique peut très bien être abordée dans une perspective politique (Pettigrew, 1977) ou selon une rationalité intuitive considérée comme un sous concept de la rationalité limitée (Frantz 2003 : 6).

Les mentalités évoluent donc progressivement et de grands noms remettent en cause maintenant la domination du mythe de la rationalité. Daniel Kahneman et Amos Tversky (1973) critiquent la pertinence du modèle de « l'homo economicus » par le prisme de la psychologie et Pierre Bourdieu par celui de la sociologie (1980). Dans cette même veine Richard Thaler, prix Nobel d'économie en 2017, a été couronné pour ses recherches menées sur l'impact sur les théories économiques par les limites et les incohérences liées aux acteurs économiques. Ce travail souligne les fréquentes

interactions de « l'irrationnel » dans le comportement humain et l'impérieuse nécessité de prendre en compte ces ressorts comportementaux. Certains auteurs choisissent même de prendre le mythe de la rationalité à contre-pied en proclamant que prendre la rationalité pour argent comptant relève de la naïveté :

« Sociological naivety which sometimes take rationality for granted »
(Hendry (2000) cité par Cabantous et Gond (2011 : 581)).

Nous devons cependant constater que la prévalence du paradigme de la rationalité reste forte dans le management (Chauvey, 2009 : 35). Malgré l'émergence du concept de la rationalité limitée, le modèle du choix rationnel reste souvent considéré comme le processus de cognition et de décision optimal (Mintzberg, 2013 : 20). Dans l'avant-propos de la réédition de 2017 de « The nature of managerial work », Mintzberg repositionne son ouvrage comme une remise en question de conventions, notamment celle sur la rationalité dans le travail des managers. Salas et al (2010 : 1) citent Haidt (2001) pour évoquer à ce sujet la persistance d'un culte de la rationalité (worship of reason) bien prégnant. Le comportement des managers se trouve donc bien affecté par l'idéologie de la rationalité dans leur pratique professionnelle. Cette confirmation est centrale dans ce travail car elle implique que, même contre toute évidence, les praticiens peuvent se raccrocher à une rationalité qui leur paraît rassurante car légitime.

Pourtant la rationalité ne s'accorde pas nécessairement avec la réalité des environnements économiques. Je l'ai moi-même vérifié à de nombreuses reprises dans le cadre de ma pratique professionnelle et mon expérience de la prévision des ventes constitue un bon exemple. Si de nombreuses informations sont disponibles et pertinentes dans le secteur des biens d'équipements pour la grande distribution alimentaire (nombre de devis, activité commerciale, niveau de commandes), secteur où je travaille depuis plus de trente ans, les prévisions s'avèrent fiables seulement dans des environnements stables : on ne prévoit pas l'imprévu. Parce que les commerciaux n'anticipent pas les variations d'investissements parfois brutales des clients et des marchés (évolutions techniques, politiques et économiques) les prévisions se révèlent régulièrement fausses. Les départements financiers, agacés et furieux de voir remises en cause leurs extrapolations financières qui s'appuient sur des modèles mathématiques,

n'admettent pas que les commerciaux ne puissent pas anticiper ce qui peut difficilement l'être.

Ceci nous amène à aborder la réalité de la pratique managériale. Commençons par l'origine du mot manager. Elle se trouve dans le mot français datant du XV^{ème} siècle : « mesnager » (Oxford English Dictionary) qui signifie « tenir en main les rênes d'un cheval » ; cette définition se présente donc dès l'origine comme une pratique plutôt qu'une science. Qu'en est-il en réalité ? Le manager est-il un animal purement planificateur, organisateur, coordinateur et contrôleur qui surpasse ce faisant ses faiblesses et limitations ? La réponse est bien évidemment « non » comme Henri Mintzberg l'explique dans son livre « Manager : l'essentiel » publié en 2013 (« Simply managing » en anglais). Il nous rappelle, que si les cinq facettes de la fonction administrative introduites par Henri Fayol dès 1916 (Prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler) peuvent indiquer des pratiques à suivre, elles ne synthétisent vraiment pas le quotidien des managers. Mintzberg rappelle dans un article de la HBR de mars/avril 1990 quels sont, selon lui, les quatre mythes les plus couramment utilisés pour définir le travail des managers :

- Réflexion, Planification ;
- Maîtrise de l'environnement ;
- Synthèse et formalisme de l'information ;
- Caractère scientifique du management.

Mintzberg (1973) dépasse ces mythes pour nous décrire la pratique managériale comme une activité caractérisée par son intensité, son rythme soutenu et marquée par la brièveté, la variété et la fragmentation des tâches. Il assimile la pratique managériale à une tentative de maîtrise du chaos ambiant et parle de « jonglage » (Mintzberg, 2013 : 124), considérant que le manager gère simultanément enjeux et projets, prend en compte les problèmes qui émergent au fur et à mesure pour les intégrer aux premiers problèmes identifiés. En fait Mintzberg s'appuie sur les travaux de Charles Lindblom (1968) ; ce dernier évoquant un « gradualisme disjoint », décrit comme un « processus sans fin » ; considérant le manager comme un « gradualiste réparateur », « une personne perspicace et ingénieuse qui se débat pour résoudre les problèmes dans un univers qu'il sait être trop vaste pour lui ». Cette vision est confirmée par des recherches plus récentes comme

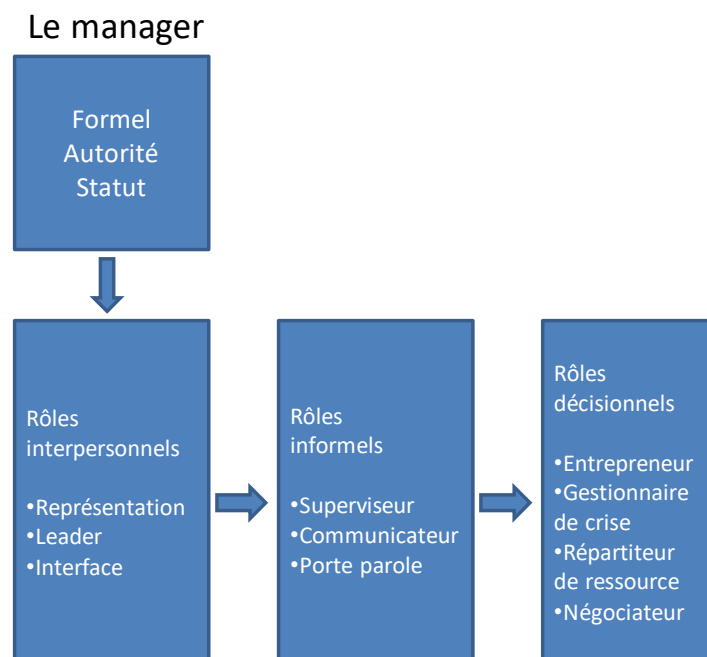
celle d'Hales (2001 : 50) et de Tengblad (2006 : 1437). Voilà donc le manager confronté à un monde qui le dépasse et le surpasse.

Au-delà de cette réalité, Mintzberg (2013 : 10) souligne un nouveau phénomène : de nombreux managers se sentent désormais contraints et fatigués par le dogme réducteur de la pure rationalité déjà abordé précédemment. Il semble que ce dogme, à travers des règles et processus, contribue à établir la prédominance des systèmes organisationnels sur les individus et ce faisant emprisonne les praticiens dans un cadre contraignant qui réduit leur autonomie et tends à éliminer initiative et intuition.

Mais alors que fait vraiment le manager ? Nous retenons ici les propositions de Mintzberg (1973, édition de 2016 : 65) qui répartit les rôles génériques du manager en trois catégories principales : interpersonnel, informatif et décisionnel. Ces trois catégories se subdivisent ensuite en sous catégories ce qui porte le nombre de rôles managériaux à dix, confirmant ce faisant l'étendue et la complexité des tâches dévolues au managers.

La figure ci-dessous nous présente ces rôles et leur articulation selon Mintzberg.

Fig. 1 : Le rôle du manager selon Mintzberg (HBR, Mars / Avril 1990, Mintzberg, The Manager's Job : Folklore and Facts).



Plus récemment Colin Hales (2001 : 50) nous propose une synthèse des quatre rôles génériques dans une approche plus opérationnelle du manager :

- Management des personnes au quotidien ;
- Management du flux d'information ;
- Suivi et contrôle des process de travail et de fonctionnement ;
- Réalisation d'activités non-managériales, comme l'assistance apportée aux équipes dans leur tâche.

Au-delà de ces rôles types quelle est la réalité du vécu des praticiens ?

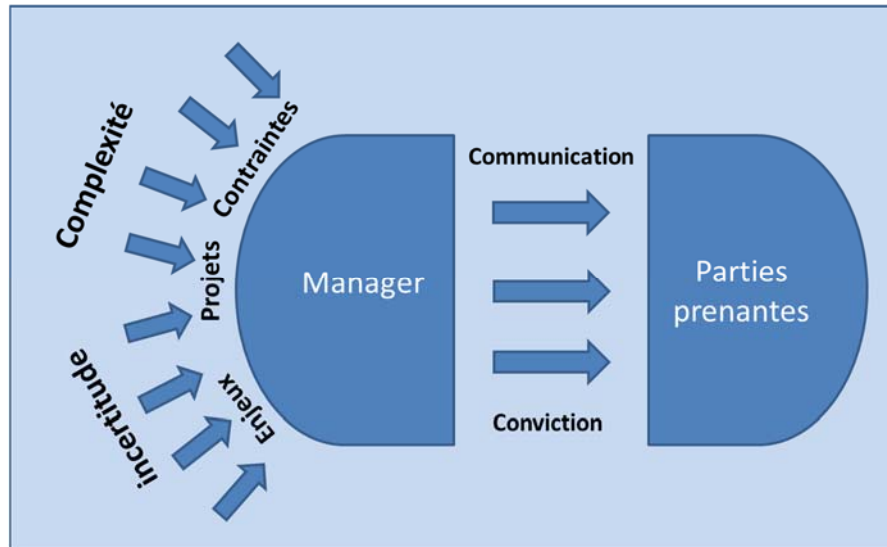
Chester Barnard explique dès 1938 (1966 : 215) que le travail mené à bien par le dirigeant, se distingue du travail réalisé par l'organisation : « la tâche personnelle du dirigeant, consiste à maintenir l'organisation en fonctionnement » ce qui lui confère une coloration très opérationnelle.

Poussant plus loin cette logique Mintzberg voit le manager comme chargé du « sale boulot » et de la résolution des problèmes impactant dans des environnements ardues et incertains (2013 : 19-20). Toujours selon Mintzberg, il incombe au manager de résoudre et d'arbitrer toutes les incertitudes et ambiguïtés et il dispose pour cela de responsabilités élargies, d'un degré de flexibilité de sa mission et d'autonomie opérationnelle.

En bref, le manager est l'acteur chargé d'affronter sur le terrain la complexité contextuelle et de gérer l'imprévisible. Il lui incombe également, de valider le bien-fondé de sa pratique et de ses décisions, c'est à lui aussi de s'assurer de la bonne compréhension et acceptation par son environnement, de ses actions. Il devra donc trouver les moyens de bien faire passer et accepter aux différentes parties prenantes, ses idées, ses messages et ses actions.

Cette constatation est clé dans ce travail basé sur les tactiques utilisées par les praticiens pour légitimer certaines de leurs cognitions.

Fig. 2 : Le manager immergé dans son environnement



La gestion de cette complexité et incertitude dans un environnement parfois chaotique m'apparaît clairement comme une constante dans mon parcours professionnel, non seulement à un niveau personnel mais aussi pour tous les managers avec qui j'ai échangé sur ce sujet.

L'intuition m'a souvent été d'une aide précieuse pour surmonter de nombreuses difficultés dans ma vie managériale. Pour moi, me fier à mon intuition relève de l'évidence, elle imprègne et détermine fortement mon vécu professionnel, mon expérience et ma pratique managériale. Je la ressens et l'utilise comme un puissant moteur, une houille blanche quasi inépuisable dans laquelle je puise idées, inspirations et nouvelles ressources créatrices. Cette intuition me guide, me facilite le franchissement d'obstacles professionnels dans des situations où le recours à la seule analyse me laisserait sans solution satisfaisante. Mon recours à l'intuition s'est même développé au fil du temps, me rendant plus efficace, plus rapide et plus pertinent en particulier dans mes domaines d'expertises tels que la négociation ou le management des hommes et des équipes. Paradoxalement, l'absence d'intuition dans une situation précise, m'indique que la situation n'est sans doute pas assez « mûre » et qu'il m'appartient de réfléchir encore, de reprendre tous les paramètres constitutifs de la situation et de laisser temps nécessaire à la maturation du problème, la maturité atteinte pouvant me susciter un retour intuitif.

Burke et Miller (1999 : 96) confirment d'ailleurs le fait le fait que l'intuition est particulièrement performante dans des contextes incertains et complexes tels que ceux décrits par Mintzberg, Tengblad et Hales précédemment cités.

Nous nous proposons donc dans cette thèse EDDBA d'éclairer la manière dont les managers accordent / font cohabiter, dans leur pratique quotidienne, leurs recours à l'intuition avec les attendus sociaux que l'organisation fait peser sur eux considérant que cette pratique managériale semble avoir été négligée dans la recherche académique (Bertolucci et Pinzon, 2015 :116) :

« Les chercheurs soulignent d'ailleurs, et à l'unanimité, le faible nombre d'études de terrain sur l'intuition, son rôle ou les facteurs qui agissent sur elle (Sadler-Smith et Burke-Smalley, 2014) »

Il nous semble important de l'étudier compte tenu de l'apparente étendue de sa pratique et de l'impact managérial qui semble en résulter. Nous proposons donc d'analyser la réalité de la mobilisation de l'intuition par les managers et la manière dont ils en partagent les fruits à un niveau jusqu'alors négligé par la recherche : le terrain et les praticiens.

La question de recherche de cette thèse est donc :

Quelles sont les tactiques déployées par les managers intermédiaires pour légitimer leur intuition dans les interactions au sein des organisations ?

Ce travail a pour but d'aider à faire gagner en maturité les cultures organisationnelles en réduisant l'influence des mythes sur la rationalité et l'intuition afin que cette dernière soit plus efficacement mobilisée dans la pratique managériale comme le préconisent Burke et Miller (1999 : 96) :

« Promouvoir l'intuition dans les organisations représente un avantage compétitif au vingt et unième siècle »

Précisons ici que ce travail ne concerne pas l'étude des processus de décision mais bien la manière dont les managers légitiment leurs intuitions. Nous n'aborderons donc pas dans ce travail la dimension intuitive des décisions managériales qui pourrait faire l'objet de travaux à venir.

Nous présentons maintenant une synthèse du plan retenu afin de faciliter la lecture de ce travail doctoral et de ses apports

La première partie de la thèse présente une revue de littérature divisée en deux volets. Elle commence par la revue de littérature de l'intuition. Après une brève introduction de cette cognition, nous en proposons une classification qui puisse correspondre au vécu des praticiens. Nous étudierons ensuite plus en détail les différents types d'intuition pour mieux les appréhender.

Le deuxième volet de la revue de littérature se consacre à la légitimation. Cette étude doit inévitablement passer par celle de la légitimité, la première étant la mise en œuvre de la seconde. Forts de ce travail nous abordons ensuite les stratégies de légitimation identifiées dans la littérature pour en présenter les tactiques reconnues à ce jour qui en découlent. Nous étudions aussi les antécédents qui peuvent la conditionner.

Nous abordons ensuite la méthodologie retenue pour cette thèse. Ce travail exploratoire, bâti sur une démarche positiviste modérée, déploie à travers une étude de type qualitative qui tente de comprendre ontologiquement et d'approfondir la connaissance d'une pratique managériale non étudiée à ce jour. A cette fin nous avons interviewé des praticiens dans l'objectif de collecter des épisodes intuitifs issus de leur expérience managériale. Nous analysons ensuite ces épisodes pour en déduire les différentes stratégies et tactiques mobilisées par les praticiens et déterminer les antécédents qui les sous-tendent.

Nous décrivons ensuite les résultats obtenus en nous appuyant sur les verbatims, tactiques et antécédents issus des entretiens.

Au fil de ce document, nous montrons que les praticiens recourent bien à des tactiques pour légitimer leurs intuitions. Nous décrivons aussi les tactiques et les types de stratégies dont elles sont issues et les liens existants entre les antécédents et les tactiques mobilisées. De fait nous allons retrouver douze stratégies issues de la littérature et voir émerger quatre nouvelles. Ces dernières se déploient en quarante-deux tactiques dont vingt-trois émergentes. Nous constatons que cinq stratégies et dix-huit tactiques de légitimation issues de la littérature académique au niveau organisationnel ne sont pas

mobilisées au niveau individuel par les praticiens. Nous allons recenser puis caractériser trente-trois antécédents (dont deux émergents), qui n'incluent pas les types d'intuition, et qui conditionnent l'usage des tactiques de légitimation.

Au-delà de résultats concernant les tactiques de légitimation l'intérêt de cette thèse au niveau académique est triple :

- Nous étudions un « angle mort » de la pratique managériale : les tactiques de légitimations mobilisées par les praticiens dans un cas spécifique et l'influence de leurs antécédents ;
- Par ailleurs nous proposons une classification des différents types d'intuitions (basée sur leurs processus de fonctionnement) qui se veut d'une part compréhensible et exploitable par les praticiens, d'autre part mobilisable académiquement. Ce travail contribue donc à l'élaboration d'une typologie phénoménologique de l'intuition telle qu'elle est perçue et vécue par les praticiens ;
- Enfin nous étudions l'interaction entre différents concepts mobilisés dans la pratique managériale : différents types d'intuition confrontés à différents types de légitimations et ce en fonction de leurs antécédents.

Ce travail est donc une contribution plus générale à l'élaboration d'une réalité managériale naturaliste (ecologic en Anglais) plus proche de la réalité du terrain. Cette démarche passe par le prolongement des travaux de déconstruction du mythe de la rationalité déjà existants.

Il contribue aussi à l'amélioration de la performance managériale des praticiens en leur offrant de nouvelles clés, aptes à favoriser une mobilisation efficace de l'intuition par les manageurs et leurs collaborateurs.

Cette recherche nous semble donc être typiquement dans l'esprit d'une thèse EDDBA qui s'attache au lien recherche académique / pratique managériale.

PARTIE 1 : REVUE DE **LITTERATURE**

Nous analysons ici l'état de la connaissance existante concernant les tactiques de légitimation des fruits de l'intuition dans les organisations. Nous sommes ainsi conduits à examiner plusieurs concepts.

Nous abordons l'intuition dans le chapitre 1 pour en appréhender l'importance dans la pratique managériale puis en étudier les principaux types existants. Nous montrons qu'il n'existe pas dans la littérature de classification de référence sur laquelle s'appuyer car les classifications existantes ne répondent pas complètement aux besoins méthodologiques de ce travail. Il nous a donc fallu bâtir une nouvelle classification basée sur les existantes. Nous étudions aussi les facteurs qui influencent l'intuition et sa mobilisation.

Dans le chapitre 2 nous commençons par traiter la notion de légitimité pour ensuite appréhender celle de la légitimation. Il convient de bien distinguer ces deux notions très complémentaires, la seconde étant la mobilisation de la première. A cette fin, nous avons d'abord défini ce qu'est la légitimité et comment elle se construit pour ensuite en préciser les types existants. Nous basculons ensuite sur la notion de légitimation pour passer en revue les stratégies et les tactiques existantes dans la littérature que nous répertorions et classons.

Les antécédents susceptibles d'influer sur la légitimation sont également étudiés et recensés. Nous récapitulons, à la fin de cette revue de littérature, les tactiques de légitimation, les types d'intuition et les antécédents qui les conditionnent.

Si la richesse des résultats issus de la littérature donne à cette thèse les bases qui lui permettent de poser conceptuellement et opérationnellement la mobilisation de l'intuition, ces mêmes résultats s'avèrent cependant insuffisants pour répondre à la question de recherche. Les tactiques issues de la littérature sont en grande partie mobilisées qu'à un niveau organisationnel. La littérature n'établit pas non plus le lien entre les tactiques de légitimation et la pratique de l'intuition.

Finalement nous montrons que la littérature éclaire peu le processus de légitimation qui nous intéresse. La question de savoir comment les praticiens légitiment les fruits de leur intuition demeure entière au niveau de la littérature.

CHAPITRE 1 : L'INTUITION DANS LE MANAGEMENT ET LES ORGANISATIONS

Daniel Kahneman décrit l'intuition dans son discours du prix Nobel 2002 (2003 : 1469) comme un phénomène éminemment complexe qui diffère entre individus en fonction de leur culture et de leur expérience. Cette complexité est telle que personne, à ce jour, n'a su la « détricoter » (Pretz et al., 2014 : 466). En dépit d'un fort intérêt du monde académique et de nombreux travaux (Akinici et Sadler Smith, 2012 : 105), il n'existe toujours pas de cadre académique qui sache réconcilier les différentes approches de l'intuition (Sinclair, 2011 : 3).

Nous donnerons ici une rapide perspective historique de l'étude de l'intuition et de la manière dont elle est restée considérée de nos jours dans les organisations.

Nous aborderons ensuite la diversité de ses définitions pour présenter les principaux types de classifications existants. Nous en retiendrons une définition et élaborerons une synthèse des classifications.

Nous détaillerons alors les différents types d'intuition retenus dans cette synthèse pour bien les appréhender et en étudier les différents paramètres ou antécédents pouvant influencer leurs usages.

A. DEFINITION DE L'INTUITION

1. Introduction générale

Si l'on se réfère à la tradition, depuis l'antiquité les plus grands philosophes et chercheurs (Platon, Epicure, Spinoza, Kant, Bergson, Heidegger, Sartre, Jung ...) ont travaillé et disserté sur l'intuition qui apparaît inhérente à notre nature humaine. Au niveau managérial, Chester Barnard (1938) chercheur praticien et académique, est le premier à poser l'importance de l'intuition dans la pratique managériale. Ses travaux inspireront suffisamment Herbert Simon pour que celui-ci les évoque lors de son discours de réception du prix Nobel en 1978. Barnard tient l'intuition pour un processus alogique, qui se situe au niveau du subconscient ou dont la rapidité le fait apparaître comme subconscient : il ressort de ce constat que le processus de l'intuition est perçu comme instantané et non raisonné (Frantz, 2003 : 3). La synthèse de l'état de la connaissance d'Akinci et Sadler-Smith (2012) précise bien l'étendue et la profondeur du travail de recherche effectué depuis ceux de Barnard. Akinci et Sadler-Smith soulignent l'accélération du rythme de la recherche académique depuis le début des années 2000, consécutive à la récente légitimité dont bénéficie maintenant l'intuition dans la communauté scientifique (Hodgkinson et Sadler-Smith, 2011 : 52).

Cependant, dans les environnements organisationnels marqués par le primat de la rationalité, l'intuition pâtit encore d'une suspicion d'amateurisme (Bertolucci et Pinzon ; 2015 : 127) et reste considérée comme « non rationnelle », voir irrationnelle (Frantz, 2003 : 3). Frantz (2003 : 3) nous rappelle que Simon lui-même parle de « fréquent mépris » à l'égard de l'intuition. Cette perception négative de l'intuition se base sur le fait que celle-ci peut générer des approximations, donc des erreurs compte tenu de l'absence de logique rationnelle apparente et de modèle statistique clair (Kahneman et Tversky, 1974). Les travaux de Kahneman et Tversky se sont surtout attachés à démontrer les limitations de l'intuition dues aux biais psychologiques des

individus qui la mobilisent (Pretz et al., 2014 : 455) et ont été couronnés par le prix Nobel d'économie en 2002.

Devons-nous alors considérer l'intuition comme une aide ou comme une limitation pour les praticiens ?

Les deux écoles qui s'opposent sont les :

- « Heuristics & Bias », qui propose une vision plutôt négative de l'intuition, dans la lignée des travaux ci-dessus visés, qui perçoivent l'intuition comme source de biais et d'erreurs (Kahneman et Tversky, 1974) ;
- « Fast and Frugal Heuristics », qui considère que l'efficacité de l'intuition dans des environnements complexes et contraints est presque aussi bonne que de longues et laborieuses analyses tout en s'avérant beaucoup plus rapide (Gigerenzer, 2008).

Ces deux approches de l'intuition peuvent se différencier de la manière suivante : raisonnement et logique indépendante de tout contexte pour l'une, approche par la réalité du terrain (fondamentalement contextuelle) pour l'autre. La première privilégie une démarche « laboratoire » très conceptuelle et théorique des heuristiques qui souligne le manque de rigueur et de précision des résultats obtenus par cette cognition alors que la seconde se fait le chantre d'une conception très terrain (naturaliste) et met en valeur l'efficacité opérationnelle de l'intuition, considérant celle-ci comme une approximation utile et en souligne l'étendue de sa pratique dans le monde managérial.

Cette problématique d'appréhension de l'intuition, liée à son essence même qui procède de l'inconscient, reste complexe pour deux raisons : d'une part elle brouille notre compréhension du fonctionnement de la pensée consciente, d'autre part elle est déconsidérée au profit de la « pure rationalité ». Dörfler et Ackermann (2012 : 547) vont même plus loin en considérant qu'il ne nous est pas possible de réellement comprendre l'intuition compte tenu du différentiel entre sa réalité ontologique d'une part, et les outils artificiels, les symboles et les typologies préconçues dont nous disposons d'autre part pour l'étudier. De ce fait, l'intuition reste obscure et considérée comme l'approche la moins bien comprise des cognitions managériales (Dörfler et Ackermann 2012 : 546). L'étude de sa compréhension, de sa conceptualisation, et donc le travail de sa définition, s'en trouvent malaisés.

Il n'existe d'ailleurs toujours pas aujourd'hui, de définition ni de classification de l'intuition, commune à l'ensemble du monde académique, comme explicité dans le chapitre N°2 suivant.

Malgré ce flou persistant relatif à la nature de son fonctionnement, l'intuition compte de grands partisans. Comme le précise Hogarth (2010 : 341), Simon (1955) nous rappelle que l'intuition fournit une dimension de traitement de l'information, dans laquelle notre limitation cognitive analytique joue un rôle secondaire. De ce fait, l'intuition présente un réel intérêt en nous donnant une possibilité de ne pas uniquement dépendre de nos capacités inférentielles, trop facilement saturées dans le cas de situations complexes ou de incertaines. Herbert Simon pose que les managers efficaces, ne peuvent pas s'offrir le luxe de choisir exclusivement l'analyse ou l'intuition au détriment l'une de l'autre (Dane et Pratt, 2007 : 48). En effet, l'expertise ultime s'appuie sur l'utilisation combinée des deux. Simon va jusqu'à affirmer que si le biais anti-intuitif parmi les scientifiques est compréhensible, il est de caractère « non intelligent » parmi les non scientifiques (Frantz, 2003 : 3).

De son côté Henry Mintzberg (1984 : 9) souligne clairement l'importance de l'intuition dans la pratique managériale en affirmant que :

« L'intuition n'a jamais disparu de la pratique quotidienne des cadres, elle s'est juste dissimulée dans un obscur hémisphère du cerveau humain ».

La « valeur ajoutée » de l'intuition dans l'efficacité opérationnelle des praticiens et des organisations, en fonction du contexte et de l'environnement, est maintenant bien établie. Strick et Dijksterhuis (2011 : 29) soulignent via une méta-analyse, la confirmation par de nombreuses études, que dans des environnements complexes, l'inconscient peut générer de meilleurs choix que le conscient. En effet l'intuition est considérée comme performante dans les domaines organisationnels (Hodgkinson et Sadler-Smith et al, 2009 : 4) et individuels (Agor, 1989 ; Burke et Miller, 1999 ; Strick et Dijksterhuis, 2011 : 29 ; Mousavi et Gigerenzer, 2017 : 370). Elle peut s'avérer performantes aussi dans de nombreux types d'environnements : dans des environnements sous fort stress avec des contraintes de temps, de gros enjeux ou du danger (Dane et Pratt 2007 : 34 ; Kahneman et Klein 2009 : 516 ; Klein 2008 : 457),

dans des environnements instables (Khatri et Ng, 2000 : 57 ; Salas et al., 2010 : 9), à faible validité (Kahneman et Klein, 2009 : 524), dans des environnements complexes et exploratoires (Matzler et al ; 2014 : 253-254) et pour finir dans des environnements incertains (Canet et al 2011 : 160 ; Huang et Pearce 2015 : 649)

A final nous sous-estimons fort probablement la portée et la puissance de l'inconscient, avec une cognition intuitive qui est notre système de prise de décision par défaut (Evans, 2008 ; Evans et Stanovich, 2013 : 237 ; Reynolds, 2006).

L'intuition présente aussi manifestement des limites.

La première limite est celle du praticien. Paul Meehl (1954) cité par Daniel Kahneman et Gary Klein (2009 : 517, 520) souligne le biais de sur-confiance de certains praticiens (Canet et al, 2011 : 159). Cela les amène à ne pas utiliser les éléments statistiques à leur disposition, pour se fier uniquement à leur perception première de la situation, limitant ainsi considérablement la pertinence de leur analyse et de leurs décisions (Kahneman et Klein, 2009 : 520).

La seconde limite est liée au type d'environnements. Daniel Kahneman et Gary Klein (2009 : 523) confirment que les praticiens performant moins bien que les algorithmes (donc l'analyse) dans des environnements incertains mais stables, milieu dans lesquels les algorithmes se révèlent plus performants que des intuitions (Khatri et Ng, 2000 : 57) par leur capacité à repérer les éléments « aberrants » (Kahneman et Klein, 2009 : 524).

Pour conclure cette introduction, l'intuition tire peu de bénéfice de l'étendue de sa mise en œuvre par les praticiens et de la facilité avec laquelle ceux-ci la mobilisent. Dans notre environnement organisationnel occidental empreint d'un positivisme toujours prégnant, l'intuition, en tant que cognition aux ressorts cérébraux complexes et cachés, ne parvient toujours pas à susciter une reconnaissance managériale à la hauteur de sa pratique.

Abordons maintenant la définition de l'intuition, pour ensuite proposer une classification mobilisable dans ce travail qui tente de mieux appréhender la pratique managériale.

2. Diversité des définitions

A la suite de cette première approche de l'intuition examinons de plus près l'étendue de la diversité de ses définitions telles qu'elles ressortent aujourd'hui de la littérature académique. Les plus grands philosophes depuis l'antiquité ont réfléchi et disserté sur cette notion d'intuition, pour en donner des définitions et explications parfois divergentes (Platon et Epicure).

L'étymologie du mot « intuition » selon le dictionnaire Littré, vient du Latin « intuitionem » né de « intueri » qui se décompose en « in » signifiant en, dans, et en « tueri » signifiant voir, autrement dit « voir de l'intérieur ».

Si la définition proposée dans le Larousse est :

« Connaissance directe, immédiate de la vérité, sans recours au raisonnement, à l'expérience ».

Celle du Littré stipule :

« Connaissance soudaine, spontanée, indubitable, et, par conséquent, indépendante de toute démonstration ».

Une première différence entre ces deux définitions apparaît immédiatement : la définition du Larousse exclut tout à la fois les notions d'expérience et de raisonnement, alors que celle du Littré précise simplement l'indépendance de l'intuition par rapport à toute démarche purement analytique. Si ces deux dictionnaires reconnus divergent sur la définition de l'intuition, point plus important encore, la définition du Larousse entre en conflit avec les tenants des modèles décrits ci-dessous (relatifs à l'intuition d'expertise) en désolidarisant l'expérience de l'intuition, ce qui est un non-sens pour de nombreux chercheurs. Qui suivre ?

Glöckner et Witteman (2010 : 5) soulignent que les controverses liées à la notion d'intuition dès sa définition, sont multiples et se rapportent à ses propriétés, ses champs d'application, ses mécanismes de fonctionnement et donc inéluctablement à ses types de classifications.

Il nous incombe également de bien différencier l'instinct de l'intuition. L'instinct est défini par le Larousse comme héréditaire et inné et qui, contrairement à l'intuition, ne

se construit pas sur la connaissance acquise. L'instinct, ou l'inné, n'est donc pas une forme d'intuition, comme le confirme Sadler Smith (2008- 30) dans son livre « Inside intuition ». L'instinct n'est donc pas à considérer comme appartenant aux concepts liés à l'intuition et de ce fait il ne sera pas pris en compte dans ce travail.

Pour illustrer la diversité des définitions de l'intuition, A Dammak (2012 : 69-74) cite dans son article des dizaines de définitions données par de grands philosophes et chercheurs. Cette multiplicité illustre bien la difficulté à appréhender simplement cette cognition pourtant si répandue (Akinici et Sadler Smith, 2012 ; Dane et Pratt, 2007 ; Hodgkinson et Sadler-Smith, 2011 ; Sinclair, 2011). Dane et Pratt (2007) qui, dans un article séminal sur l'intuition, en ont sélectionnés dix-sept « représentatives » présentées dans le tableau ci-dessous :

TAB. 1 : Définitions de l'intuition d'après Dane et Pratt (2007 : 35) :

Source	Définition de l'intuition
Jung (1933: 567-568)	Cette fonction psychologique transmettant les perceptions de manière inconsciente
Wild (1938: 226)	Une prise de conscience immédiate par le sujet, d'une entité particulière, sans l'aide des sens ou de la raison qui expliquerait cette prise de conscience
Bruner (1962: 102)	L'acte de saisir le sens, la signification ou la structure d'un problème sans se fier explicitement à l'appareil analytique de son métier
Westcott et Ranzoni (1963: 595)	Processus consistant à parvenir à une conclusion sur la base de peu d'informations, normalement atteint sur la base de beaucoup plus d'informations
Rorty (1967: 204)	Appréhension immédiate
Bowers, Regehr, Balthazard, Parker (1990: 74)	Une perception préalable de la cohérence (motif, sens, structure) qui n'est pas d'abord représentée consciemment mais qui guide néanmoins la pensée et l'enquête vers un pressentiment ou une hypothèse sur la nature de la cohérence en question
Shirley et Langan-Fox (1996: 564)	Un sentiment de savoir avec certitude sur la base d'informations insuffisantes et sans conscience consciente de la pensée rationnelle
Simon (1996: 89)	Actes de reconnaissance
Shapiro et Spence (1997: 64)	Un mode de traitement holistique et inconscient dans lequel les jugements sont faits sans prise de conscience des règles de connaissance utilisées pour l'inférence et qui peuvent sembler corrects, malgré l'incapacité de chacun à articuler la raison
Burke et Miller (1999: 92)	Une conclusion cognitive basée sur les expériences antérieures d'un décideur et les apports émotionnels
PolICASTRO (1999: 89)	Une forme de connaissance tacite qui oriente la prise de décision dans une direction prometteuse
Lieberman (2000: 111)	L'expérience subjective d'un processus essentiellement non conscient - rapide, alogique et inaccessible à la conscience - qui, selon l'exposition au domaine ou à l'espace du problème, est capable d'extraire avec précision des contingences probabilistes
Raidl et Lubart (2000-2001: 219)	Un processus perceptuel, construit à travers un acte principalement inconscient de relier des éléments disparates de la conscience de l'information; ils impliquent peu ou pas de délibération consciente
Hogarth (2001: 14)	Pensées qui sont atteintes avec peu d'effort apparent, et généralement sans conscience
Myers (2002: 128-129)	La capacité de connaissance directe et immédiate avant l'analyse rationnelle
Kahneman (2003: 697)	Pensées et préférences qui vous viennent à l'esprit rapidement et sans beaucoup de réflexion
Epstein (personal communication, 2004)	Le fonctionnement du système expérientiel

En synthèse nous retenons pour ce travail la définition de Sinclair (2011 :123). Ladite définition précise bien la nature inconsciente et directe de l'intuition : son caractère général englobe les différents types d'intuition qui seront étudiés par la suite :

« Connaissance directe résultant d'une cognition holistique non consciente »

Nous considérons que l'intuition, parce qu'elle est par nature liée à l'inconscient, apparaît comme un mode cognitif difficile à formaliser, à expliquer. De ce fait, elle s'avère difficile à décrire et à définir clairement ce qui se traduit dans la multiplicité des approches, lesquelles font apparaître des différences et des variations dans son étude par les chercheurs.

Les types d'intuition et leurs classifications étant intrinsèquement liées, il s'avère, difficile de considérer les unes sans aborder les autres, ce qui complexifie la présentation des différentes écoles et formes d'intuition mises en avant dans cette recherche. Constatant que c'est l'étude des classifications d'intuition existantes qui nous a permis d'en déterminer les types nous avons choisi de commencer par présenter et décrire les classifications avant les types d'intuition. Si ceux-ci sont sommairement abordés dans la classification pour bien expliciter la démarche de classification, ils sont traités plus précisément dans le chapitre suivant.

B. CLASSIFICATIONS DES INTUITIONS

Il n'existe toujours pas à ce jour de classification académique de l'intuition reconnue par l'ensemble de la communauté des chercheurs. Comme précédemment introduit par Glöckner et Witteman (2010 : 5) ceci est dû aux différentes approches concernant la nature même de l'intuition. Pour expliciter cet état de fait, illustrons par quelques exemples la profondeur des dissensions entre chercheurs. Les tenants des sciences naturelles comme Adriaan De Groot et Daniel Kahneman s'opposent aux partisans d'une approche phénoménologie comme Stuart Dreyfus et Herbert Dreyfus ou Gary Klein. De son côté Simon (March and Simon, 1958 ; Simon, 1972, 1979) perçoit l'intuition comme la capacité des experts à tirer profit de leur vécu et il la définit comme une cristallisation d'analyses en habitudes. Si cette position s'avère parfaitement cohérente avec la perception de l'intuition comme reconnaissance des modèles expérimentaux structurés en modèles reproductibles (Hogarth, 2010-341), Dörfler et Ackermann (2012 : 552,553) notent que Mintzberg s'oppose à cette approche, considérant que l'intuition ne saurait jamais dériver de l'analyse. Bref le sujet n'est pas simple, la variété et les angles d'approches de la compréhension de l'intuition sont donc nombreux et il n'existe toujours pas de consensus académique.

Grâce à la théorie des deux processus, un grand pas a été franchi vers l'apparition d'un consensus académique. En utilisant l'approche de la psychologie, cette théorie explique ce double phénomène cognitif par la résultante de deux types de réflexions, l'une explicite et l'autre implicite. D'une part l'analyse qui se réfère au conscient et d'autre part l'intuition qui se rapporte à l'inconscient (Dane et Pratt, 2007 ; Epstein, 2008). Il s'avère intéressant de noter que l'origine de cette théorie n'est pas récente et remonte initialement à William James (1842 – 1910). L'intuition est revenue au premier plan dans le livre de Daniel Kahneman « Thinking fast and slow » en 2011 qui a connu un très fort retentissement académique et public, retentissement illustré par le succès du livre tiré à plus d'un million d'exemplaires. Cet ouvrage, élaboré sur la base des travaux de Stanovich et West (2000), différencie deux approches cognitives distinctes et

propose ainsi une théorie sur les systèmes de pensée qui fait référence (Shleifer, 2012 : 1).

Les deux systèmes cognitifs sont en substance :

- Le système 1 (S1) : rapide, automatique, inconscient, fréquent, émotionnel et intuitif.
- Le système 2 (S2) : lent, délibéré, conscient, logique, calculateur, moins fréquent que le système 1 et demandant un effort de concentration.

Daniel Kahneman, dans une démarche cohérente avec ses recherches précédentes sur les biais dans l'intuition, associe ces derniers au système 1 avec comme corolaire leur relative inefficacité ce qui lui fait considérer le système 2 comme plus performant et pertinent. Evans et Stanovich (2013 : 237) ont de leur côté détaillé le basculement de S1 vers S2 reprenant l'hypothèse de l'intuition comme cognition par défaut (en anglais "default interventionist approach") (Sonenshein, 2007 : 26 ; Smerek, 2016 : 3 ; Glöckner et Ebert, 2011 : 161). En cas de dissonance perçue par le praticien à la suite des conclusions générées par une cognition de type intuitive, le système d'analyse S2 se voit alors activé (Sinclair, 2010 : 379). Une fois le processus lancé, les deux systèmes s'alimentent simultanément dans une dialectique dynamique et constructive pour finalement aboutir à une solution acceptable qui satisfait le sujet et déclenche sa décision (Denes-Raj et Epstein, 1994 : 827 ; Haidt, 2001 ; Epstein, 2011 : 37). Ce processus est conceptualisé par la théorie CEST (Cognitive-Experiential-Self-Theory) d'Epstein, 2011 : 37).

Il existe donc une vraie complémentarité des deux cognitions (intuition et analyse) en termes de typologie et d'articulation entre l'une et l'autre (Denes Raj et Epstein, 1994 ; Simon, 1987). Cette présentation des systèmes 1 et 2 reste générique car le système 1 peut se subdiviser entre différentes familles ou types d'intuition distinctes. Kahneman a en effet réduit l'intuition dans ses travaux, essentiellement à sa dimension heuristique et écarté dans son propos les intuitions de type associative (association d'idée créative), d'expertise (cumul massif d'expertise) et introspective (maturation d'une idée résolvant une problématique donnée) que nous détaillerons plus loin.

Cependant des convergences entre les classifications semble se dessiner et certaines démarches présentées initialement comme irréconciliables se révèlent maintenant plus

complémentaires qu’opposables (Gobet et Chassy, 2007 : 137). L’article commun de Klein et Kahneman (2009) « A failure to disagree » le confirme en reconnaissant la diversité de l’intuition et ouvrira sans doute la porte à de nouvelles convergences.

La difficulté, déjà constatée, de trouver une définition commune à tous les chercheurs se retrouve donc logiquement dans l’existence d’une multiplicité de classifications comme le confirment Glöckner et Witteman (2010 : 5). Les divergences opposant les chercheurs académiques sur l’essence de l’intuition, participent à la multiplication des typologies de cette dernière. Il n’existe donc pas de typologie définitive reconnue sur laquelle ce travail pourrait s’appuyer, personne n’ayant encore su démêler la complexité intrinsèque de l’intuition dans le monde de la recherche académique (Pretz et al, 2014 : 466). Sans référentiel définitif et reconnu par tous, les typologies et classifications segmentent l’intuition à travers les différents prismes d’analyse utilisés. Elles peuvent donc différer en fonction de l’angle d’approche choisi : type, style, process, réception, sensation, zone cérébrale mobilisée. Glöckner and Witteman (2009 : 1) attribuent ce large spectre des classifications de l’intuition au fait que les chercheurs ne se focalisent pas suffisamment sur les processus de fonctionnement de l’intuition pour la segmenter. Pour illustrer cette diversité nous proposons le tableau ci-dessous avec 5 classifications que nous considérons comme représentatives des divers courants académiques.

TAB. 2 : Exemples de typologies existantes pour la classification de l’intuition :

Processus	Résultat	Mixte : processus et résultats	Role	Praticien / Environnement
Glöckner et Wittemann 2010	Dane et Prat 2009	Gore et Sadler Smith 2011	Dörfler et Ackermann 2012	Kahneman et Klein 2008
Matching	Résolution	Mécanisme	Jugement	Heuristique
Associative	Créative	Processus	Insight	Experte
Constructive	Morale	Champ d'application		
Accumulative				

Le tableau ci-dessus amène deux constatations.

En premier lieu les types d'intuition mobilisés dans la recherche académique peuvent répondre à des dénominations différentes en fonction des chercheurs, l'intuition que Glöckner and Witteman (2010) nomment « Constructive » est appelée « Créative » par Dane et Pratt (2007) et « Insight » par Dörfler et Ackermann (2012).

En second lieu les types d'intuition définis par certains chercheurs ne recoupent qu'en partie les types choisis par d'autres : les intuitions « Matching » et « Associatives » de Glöckner and Witteman (2010) sont réduites à la seule intuition « Heuristique » pour Kahneman et Klein (2008) ou « Résolution » pour Dane et Prat. Plus problématique à notre sens car générant plus de confusion l'intuition « Morale » de Dan et Pratt se voit ventilée dans tous les types d'intuition de Glöckner and Witteman (2010) sans différenciation claire.

Nous nous sommes basés dans ce travail sur ces cinq classifications du tableau N°2 qui nous paraissent synthétiser les principaux types de classifications existants dans la littérature. Nous les avons mobilisées pour construire une classification propre à ce travail qui doit, à notre sens, être clairement transposable dans un contexte managérial. Compte tenu de la complexité liée à la diversité des types d'intuition existants dans la littérature et des multiples classifications existantes, c'est par une approche itérative que nous avons défini les types d'intuition concomitamment avec leur classification.

Précisons ici que les travaux de Glöckner et Witteman (2010) qui s'appuient sur les processus de fonctionnement de l'intuition constituent la base de la classification retenue dans ce travail. Cette classification est alors complétée, enrichie et confirmée par les 4 classifications suivantes.

Nous avons choisi de commencer par présenter les cinq classifications sur lesquelles se fonde ce travail avec les types d'intuition définis par les chercheurs pour ensuite présenter les quatre types d'intuition qui nous avons retenus dans cette recherche.

1. Classification basée sur les processus de fonctionnement

La classification de Glöckner et Witteman (2010) forme l'épine dorsale de notre classification. Elle reprend les bases de la théorie des deux systèmes abordée précédemment mais décompose le système S1 intuitif en quatre catégories distinctes (Pretz et al, 2014 : 455). La première (Cumulative) se réfère aux heuristiques (intuition faisant appel aux raccourcis mentaux), la seconde (Associative) diffère de la première par la présence de marqueurs (feelings) et sa capacité à générer des avis ou opinions (j'aime ou je n'aime pas). La troisième est une extrapolation de l'intuition précédente portée à un niveau d'expertise qui lui donne une très grande pertinence dans son domaine. La dernière diffère de l'immédiateté des trois intuitions précédentes du fait de son caractère décalé dans le temps après une période d'amorçage.

Si cette classification semble complète, sa limite réside dans le fait qu'elle ne fait pas de lien entre ses quatre types et ceux existant dans la littérature académique par ailleurs. C'est Pretz et al (2014 : 455) qui nous aident à corriger ce flou en reliant les catégories de Glöckner et Witteman à celles des autres chercheurs (Pretz, 2011 :17 – 27 ; Pretz et al, 2014 : 455). Pretz et al (2014 : 455) considèrent que cette classification est solide compte tenu de sa construction par processus.

TAB. 3 : Classification des intuitions selon Glöckner et Witteman (2010 : 8)

Types d'intuition basés sur ses processus	
Types	Description
Intuition cumulative: Accumulation de preuves	Source d'information: Traces de mémoire (des deux points de vue ci-dessus) et / ou informations actuellement perçues L'intégration: Accumulation de preuves basée sur un processus automatique rapide; échantillonnage aléatoire proportionnel à l'importance de l'information; l'évaluation globale (cognitive ou affective) est comparée au seuil
Intuition associative: Apprentissage-récupération simple	Apprentissage: Renforcement et apprentissage associatif (conditionnement classique / conditionnement évaluatif / apprentissage du signal / instrumental) apprentissage social; enregistrement implicite des fréquences et des valeurs Récupération: L'intuition comme de simples sentiments de sympathie et d'aversion; l'intuition comme excitation affective; l'intuition comme l'activation de l'option comportementale précédemment réussie
Intuition Matching: Copie type / prototype apprentissage-récupération	Apprentissage: Acquisition d'exemplaires, prototypes, images, schémas Récupération: Comparaison avec des exemplaires (incitation et écho);
Intuition constructive: Construction de représentations mentales	Source d'information: Traces de mémoire (des deux points de vue ci-dessus) et / ou informations actuellement perçues L'intégration: Activation d'informations connexes; construction automatique de représentations mentales cohérentes; L'interprétation du problème entre en prise de conscience Accentuation des preuves (changements de cohérence); le résultat (par exemple, choisi l'option A) ou l'ensemble construit automatiquement

2. Classification par type de résultats

Dane et Pratt (2009) ont discerné dans l'intuition trois catégories selon le type de résultat qu'elle produit : la nature des associations (Images, idées, modèles), l'intensité des sensations (liées à la force ou l'absence des sensations qui résulte de l'intuition) et enfin le niveau d'incubation (immédiateté ou décalage dans le temps de l'intuition).

Les trois types d'intuition qui en résultent sont :

- « Résolution » de problème (par la mobilisation de modèle issus de l'apprentissage) ;
- « Introspective » (recombinaison de la connaissance décalée dans le temps avec un effet dit Eureka) ;
- « Morale » (sensations nous guidant sur les notions subjectives de bien et de mal).

Cette classification de Dane et Pratt est intéressante par sa prise en compte des marqueurs de l'intuition et de la différenciation clairement faite entre l'intuition « introspective » des intuitions instantanées. Elle se heurte néanmoins à deux limites : contrairement à la classification précédente cette classification englobe dans l'intuition de « résolution » les intuitions « d'expertise », « associatives » et « heuristiques » bien différenciées chez Glöckner et Wittman (2010). Par ailleurs cette classification induit concernant l'intuition « Morale » une possible confusion entre un type d'intuition donné et le domaine d'usage qui en est fait (intuition de type morale ou dans un champ moral ?) ce qui nous semble problématique car possible source d'incompréhensions.

3. Classification mixte : process / domaine et type d'intuition

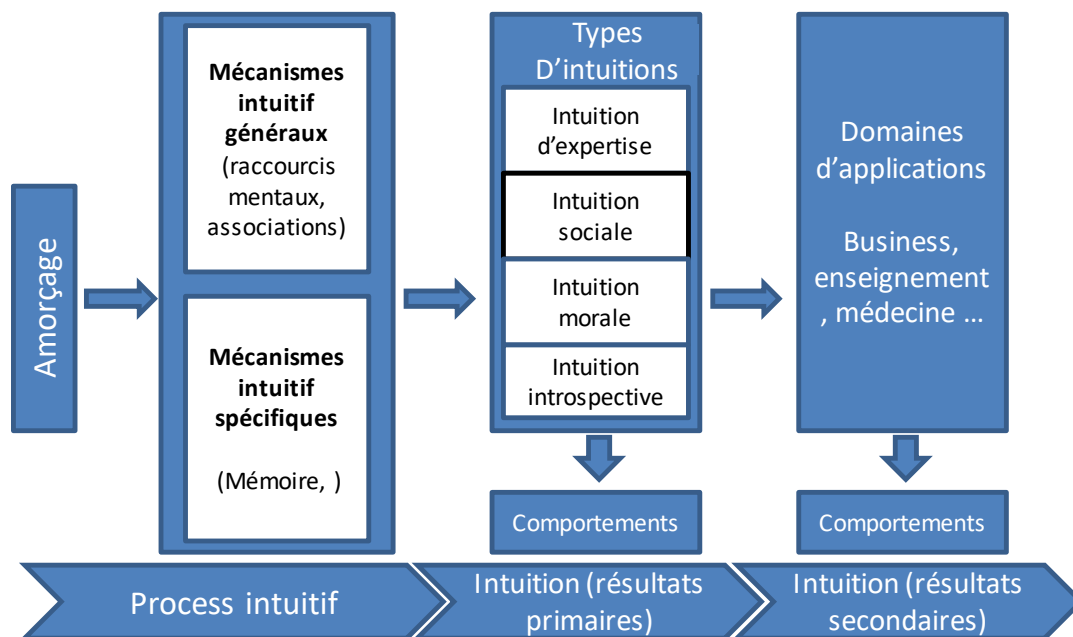
Gore et Sadler Smith (2011 : 305) divisent l'intuition en trois facettes distinctes :

- Les processus de fonctionnement généraux et spécifiques de l'intuition ;

- Les types d'intuition basées sur les processus et les domaines d'application (social ou moral) ;
- Des domaines d'application secondaires qui classifient les intuitions en fonction des domaines d'application comme les types de métiers ou de tâches.

La figure ci-dessous reproduit le déroulé intuitif selon Gore et Sadler Smith (2011) qui, partant de l'amorçage, décompose l'intuition en trois phases (Process / Type d'intuition / domaines d'application). En termes de cognition et de comportement, la première phase est purement cognitive alors que les deux phases suivantes correspondent à des idées et actions résultant des différentes intuitions en fonction de leurs domaines d'application.

Fig. 3 : Classification selon Gore et Sadler Smith (2011 : 305)



Si cette classification s'avère intéressante par son approche qui décompose l'intuition entre ses processus, ses types et domaines d'utilisation, elle le fait avec une approche très complexe qui nous paraît engendrer, à notre sens, une double confusion entre les éléments qui la composent. D'une part elle ne relie pas les processus aux types d'intuition et d'autre part elle mélange les types d'intuition avec les domaines d'application dans les types primaires (intuition morale) comme le fait la classification

précédente avec l'intuition « Morale ». De plus cette approche nous paraît incomplète car elle ne prend pas en compte l'intuition d'expertise.

4. Classification par type d'utilisation

Dörfler et Ackermann (2012) classent les types d'intuition en fonction de deux types d'utilisations : le jugement ou la créativité, répartis-en trois domaines d'application de l'intuition : la résolution de problème, la morale et l'esthétique.

TAB. 4 : Classification des intuitions selon Dörfler et Ackermann (2012 : 559)

Dörfler & Ackermann 2012		Type d'intuition	
		Jugement Intuitif	Intuition "Introspective"
Destination de l'intuition	Intuition de résolution de problèmes	Décider d'une alternative ou d'une direction	Créer une solution qui implique de nouvelles connaissances
	Intuition morale	Juger si une action est bonne ou mauvaise	Créer une nouvelle valeur morale
	Intuition esthétique	Apprécier la beauté ou la laideur	Créer quelque chose de beau

Dörfler et Ackermann (2012) proposent une lecture matricielle des types intuitifs en fonction des types et des domaines d'application de l'intuition. Si cela permet de classer les types d'intuition en fonction des domaines d'application, il nous semble que cette double approche de l'intuition complexifie son appréhension. Par ailleurs le fait de croiser les types premiers d'intuition (basés sur les processus) avec des types d'intuition orientés sur les domaines d'utilisation nous paraît à nouveau porteur de confusion comme dans les deux classifications précédentes : la nature de l'intuition se base sur un processus ou un domaine d'application ? Comment expliquer que Gore et Sadler Smith (2011) puisse retenir les domaines moraux et sociaux alors que Dörfler et Ackermann (2012) sélectionnent aussi le domaine moral mais ne prennent pas en considération le domaine social pour retenir par ailleurs le domaine esthétique ? Cette classification nous semble aussi limitée par le fait qu'elle ne retienne que deux des types d'intuition identifiés par les tenants de l'intuition basée sur les processus de fonctionnement (Glöckner et Witteman, 2010). De fait Dörfler et Ackermann (2012)

regroupent les trois premiers types d'intuition de Glöckner et Witteman (2010) (Associatif, Matching et Cumulatif) dans le seul type « jugement » ce que nous trouvons très réducteur. L'approche de Glöckner et Witteman (2010) basée sur les processus nous semble plus cohérente et solide.

5. Classification par l'environnement et le type de praticien

Cette classification ne retient que deux types d'intuition : « heuristique » et « expertise » qui sont en fait les deux domaines d'études respectifs privilégiés de D Kahneman et G Klein. Elle se segmente en fonction du niveau d'expérience des acteurs (novices ou experts) pour un domaine d'application donné. En effet un expert dans un domaine ne mobilisera pas nécessairement le même outil intuitif dans un autre domaine où il est novice. Si cette classification permet de bien confirmer la pertinence de ces deux types d'intuition que l'on retrouve par ailleurs chez Glöckner et Witteman (2010), elle nous paraît incomplète car elle néglige les intuitions « associative » et « introspectives » bien identifiées dans l'approche de Glöckner et Witteman (2010) basée sur les processus.

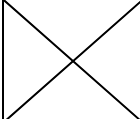
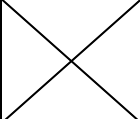
6. Classification retenue

Nous avons privilégié ici une classification qui nous permet de faire la synthèse entre les types d'utilisation d'une part, et les processus de fonctionnement de l'intuition d'autre part. Ceci en les différenciant bien les uns des autres dans un souci de synthèse et de clarté.

Nous sommes partis de la classification de Glöckner et Witteman (2010) qui nous semble la plus solide (Pretz et al, 2014 : 455) en la combinant avec la classification de Dane et Pratt (2009), Dörfler & Ackermann (2012) et Klein et Kahneman (2009). Nous n'avons pas retenu le paramètre du domaine d'application qui nous paraît relever plus du domaine de mobilisation de l'intuition que de son type même.

Nous avons nommé les quatre types d'intuition de Glöckner et Witteman (2010) en mobilisant les appellations les plus usitées dans la littérature : l'intuition « matching » est donc appelée « heuristique » en ligne avec les travaux de Tversky et Kahneman (1974), le nom d'intuition « associative » est conservé pour bien la différencier des autres intuitions instantanées ce que Glöckner et Witteman (2010) ont été les seuls à faire, l'intuition « accumulative » est renommée expertise en cohérence avec les travaux de G Klein (2008) et l'intuition constructive est libellée introspective suivant en cela les travaux de Dörfler et Ackermann (2012). Les équivalences entre les typologies de Glöckner et Witteman (2010) et celles des autres classifications d'intuition sont validés par Pretz et al, (2014 : 455).

TAB. 5 : Classification retenue des types d'intuition

Caractéristiques des types d'intuition						
	Timing	Produit / Sensations	Valences	Profil praticien	Domaine d'utilisation	Description
	Autres appellations des types d'intuition relevés dans la littérature					
	Immédiat	Indication	Non	Tous	Général	Automatismes se présentant sous formes d'images et/ou de résultats (calculs) Raccourcis mentaux
	Immédiat	Feeling, avis ou solution	Oui	Tous	Général	Intuition immédiate Feelings et sensations positives ou négatives
	Immédiat	Feeling, avis ou solution	Oui	Experts	Spécifique	Intuition immédiate liée à une longue pratique du domaine ciblé accompagnée de feelings et de sensations positives ou négatives
	Décalée	Solution à un problème donné	Non	Tous	Général	Actionnée par une focalisation consciente du praticien sur un problème donné, puis surgit soudainement avec un temps de retard dans un effet "Eureka"
Classification proposée						
Heuristique	Matching	Heuristique				
Associative	Associative					
Expertise	Accumulative	Experte				
Introspective	Constructive					
				Jugement		
				Résolution		
				Créative		
				Insight / Introspective		

C. LES PRINCIPAUX TYPES D'INTUITION

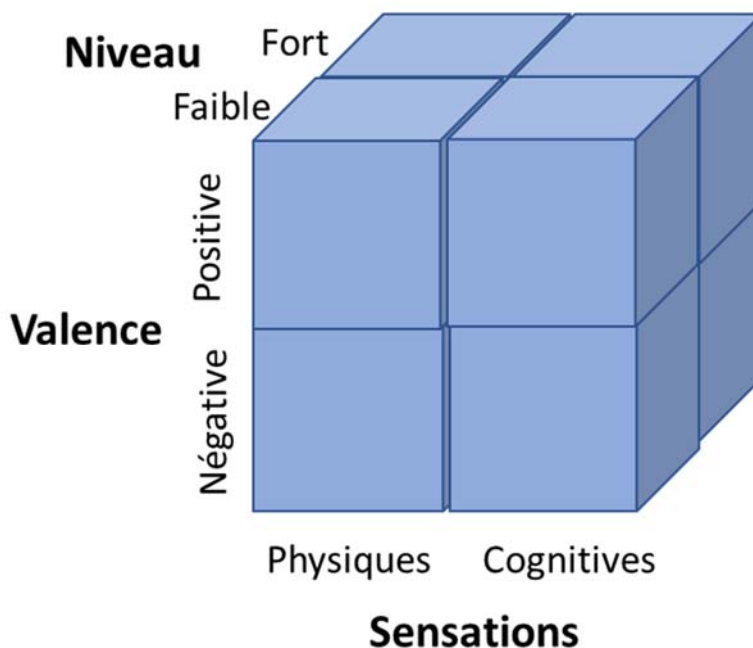
1. Sensations et valences

Avant de détailler plus précisément les types d'intuition il convient de décrire au préalable deux phénomènes qui leur sont liés : les sensations et les notions de valence (Glöckner et Witteman, 2010 : 13 ; Gore et Sadler Smith, 2011 :305).

De nombreux travaux lient l'intuition à l'affect (Dane et Pratt, 2007 ; Damasio, 1994 ; Sadler-Smith et al, 2008 ; et George et Dane (2016 : 47) et soulignent l'importance et l'interdépendance de l'intuition au regard des émotions dans de nombreux cas. Ces sensations ou « feelings » sont souvent associés à l'intuition par les praticiens (Sadler-Smith, 2016 : 1077). Sadler-Smith a étudié tout particulièrement les diverses sensations perçues quand le praticien « intuite » et en établit la synthèse dans un tableau récapitulatif (2016 : 1075).

Il les classe en deux catégories : les signes corporels et les signes cognitifs.

Fig. 4 : Sensations et valences (Sadler-Smith, 2016 : 1083).



Les sensations corporelles sont par ordre décroissant d'intensité (Sadler-Smith, 2016 : 1077) :

- Les « gut reactions » ou « sentir dans ses tripes » ;
- Les « feelings » (manifestation dans tous le corps) ;
- Les sensations (moins marquées que les « feelings »),

Les sensations cognitives peuvent être une image mentale, un mot ou une petite voix intérieure.

Abordons maintenant la notion de valence positive et négative de l'intuition étudiée par Sadler-Smith (2016 : 1078). Ce sont des sensations qui résultent de l'intuition avec une coloration positive ou négative (Gore et Sadler Smith 2011 : 307). Les valences positives confortent une idée, une orientation ou une décision alors que les valences négatives signalent une « dissonance », quelque chose qui « ne va pas » comme un problème ou un danger possible. Elles distinguent donc des intuitions dont l'orientation semble positive ou de bon augure, de celles plus négatives, de mauvais augure qui semblent annoncer une issue négative ou une option à ne pas retenir. Ces valences (positives ou négatives) sont liées à des sensations qui peuvent elle-même être positives ou négatives : enthousiasme, excitation, malaise, gêne (Sadler-Smith, 2016 : 1078).

Étudions maintenant plus en détail les quatre catégories d'intuitions issues de la classification retenue pour ce travail afin de clairement expliciter leurs spécificités et les différences qui les caractérisent dans le but de mieux les différencier dans la suite de ce travail.

2. L'intuition heuristique

L'heuristique consiste en une approche cognitive qui utilise un ou des raccourcis mentaux afin d'obtenir dans un environnement complexe et / ou incertain, un résultat rapide mais pas nécessairement très précis. L'intuition dite heuristique repose sur ce principe.

Plus trivialement, il est possible d'expliciter une heuristique, comme le fait de remplacer une question, trop complexe pour être rapidement traitée analytiquement, par une autre question plus simple qui permet une réponse plus rapide bien que plus approximative (Kahneman et Frederick, 2002). Cette approximation est souvent reprochée aux heuristiques comme précisé dans l'introduction du présent chapitre.

Dans une approche beaucoup plus positive des heuristiques, Gerd Gigerenzer les considère comme efficaces et adaptées quand elles sont utilisées dans des domaines que maîtrise le praticien dans des environnements incertains (Gigerenzer et al., 2001 : 37).

Gigerenzer les comprend comme des modèles cognitifs mémorisés à la disposition du praticien, permettant à ce dernier, de disposer de cognitions certes approximatives mais suffisamment pertinentes pour s'avérer utiles à un niveau opérationnel (Gigerenzer, 2005 : 213 ; Gigerenzer et al., 2001 : 37). Gigerenzer et Brighton (2009 : 107) appellent « Homo heuristics » le praticien 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.

Nous n'opposerons pas dans ce travail les deux approches ci-dessus explicitées, et les considérerons comme complémentaires.

En synthèse cette intuition est instantanée, ne nécessite pas d'expertise spécifique et se rapproche d'un raccourci mental sans notion de créativité (Sinclair, 2010 : 282). Elle n'est pas associée à des « feelings » ou sensations ((Glöckner et Witteman. 2010 : 8 ; Pretz et al 2014 : 455).

3. L'intuition associative

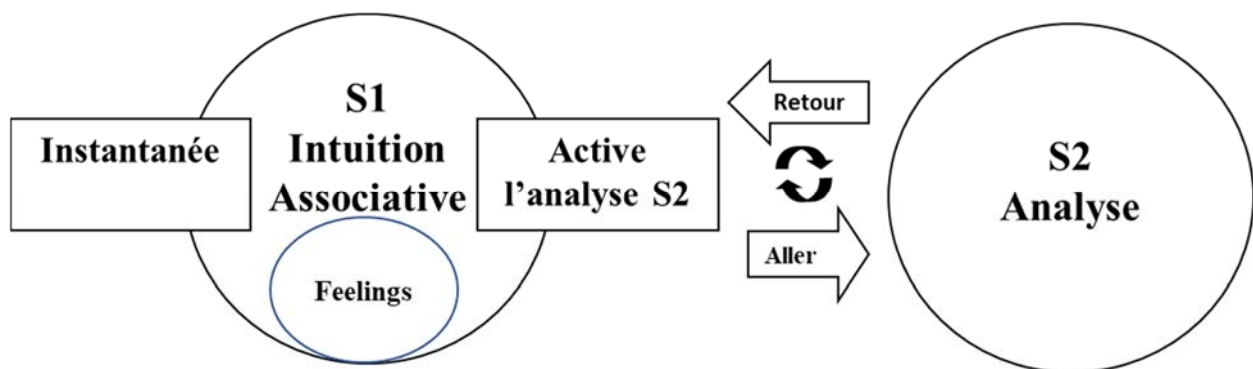
Nous pouvons réagir positivement ou négativement face à l'expression d'une opinion ou dans une situation, éventuellement reliée à un certain type d'expérience et/ou de conditionnement que nous avons déjà vécus (Damasio, 1994). L'intuition associative est instantanée et se traduit physiquement par des sensations, sentiments, « feelings » d'appréciation ou de rejet basés, sur nos expériences antérieures (Glöckner et Witteman. 2010 : 8) dont nous pouvons avoir conscience ou pas (Glöckner et Witteman, 2010 :6).

Nous enregistrons, par interaction avec notre environnement, un très grand nombre d'informations et 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, acquérant ainsi des systèmes analytiques complexes via un apprentissage implicite (Glöckner et Witteman 2010 : 6) : notre cerveau nous alimente régulièrement en informations issues de notre « banque de données » cérébrale influencée ou pas par nos émotions et sentiments.

Cette intuition s'accompagne régulièrement d'un sentiment de « certitude », bien que constituée d'éléments très parcellaires (Shirley et Langan-Fox, 1996 : 564). Le champ d'application de ce type d'intuition est assez large, car il n'est pas limité par un niveau minimal d'expérience et de connaissance du domaine dans lequel il s'exerce. L'intuition associative est donc ouverte à tous. Mobilisée par défaut elle amorce l'analyse en cas de dissonance cognitive (Evans et Stanovich, 2013 : 237) et fait alors interagir, conformément à la théorie des système 1 et 2 (Kahneman, 2002), l'analyse et l'intuition dans une dynamique constructive.

Comme l'illustre le schéma ci-dessous le praticien construit sa réflexion à travers une dialectique cognitive (ou l'intuition est la cognition par défaut) entre l'intuition « Associative » instantanée (S1), et ses émotions « feelings », associés interagit avec l'analyse (S2) en l'amorçant et en la complétant le cas échéant.

Fig. 5 : Dynamique et interaction de l'intuition associative avec l'analyse



Cette intuition associative peut se subdiviser en trois catégories différentes (Glöckner et Witteman, 2010 : 6) :

- Sensations positives ou négatives (j'aime ou je n'aime pas),

- “gut feelings” : Stimulus émotionnel plus « profond » qui peut influencer nos réactions.
- Modèles de décision basés sur la routine, l’habitude : comportements liés à des expériences positives passées quand nous sommes confrontés à un type de situation similaire, en particulier sous pression temporelle (Glöckner et Witteman, 2010 : 9).

En synthèse l’intuition associative est instantanée, ne nécessite pas d’expertise spécifique et peut se caractériser par des sensations positives ou négatives plus ou moins marquées (Glöckner et Witteman, 2010 : 9-10).

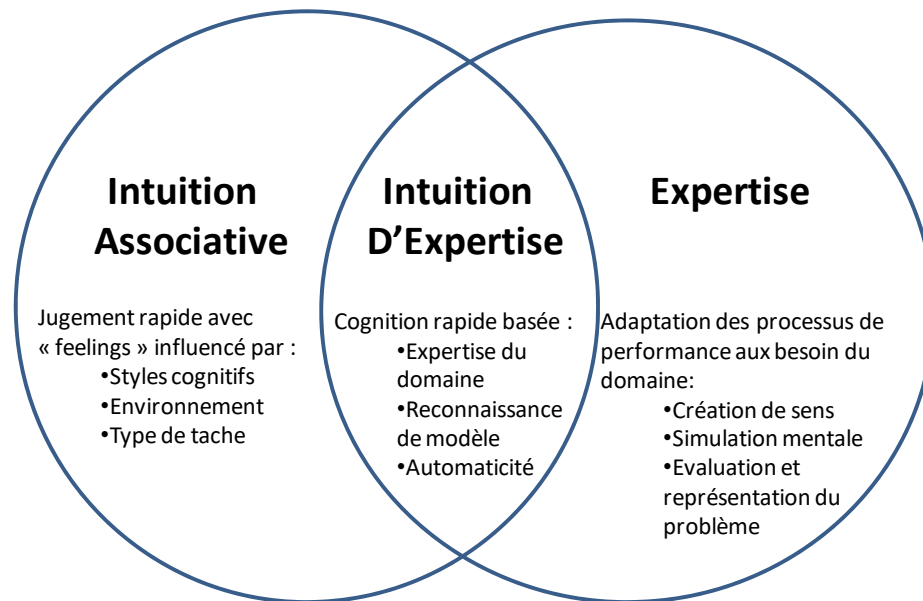
4. L’intuition d’expertise

L’intuition d’expertise se forme à la croisée de l’intuition associative et d’une accumulation d’expertise dans un domaine spécifique (Salas et al 2010 : 4). Elle fait l’objet de très nombreuses recherches et la littérature à ce sujet est abondante.

D’après Simon, l’intuition d’expertise est une analyse cristallisée en habitude (Simon, 1987 : 63). C’est l’accumulation automatique de preuves pour Dörfler et Ackermann (2012 : 550) et Kahneman et Klein (2009 : 516) ou bien l’accumulation de preuves et de modèles mémorisés pour Glöckner et Witteman, (2010 : 11). En définitive les chercheurs (Dörfler et Ackermann (2012 : 550), Kahneman and Klein (2009 : 516) considèrent que les praticiens se basent sur des informations cumulées lors de multiples expériences, informations emmagasinées dans leur subconscient. Notre cerveau est capable d’échantillonner instantanément un très grand nombre d’informations et de sélectionner les options qui lui paraissent les plus pertinentes (Glöckner et Witteman, 2010 : 9-10).

Le diagramme ci-dessous illustre les différences entre l’intuition associative et l’intuition d’expertise.

Fig. 6 : Illustration de la conjonction de l'intuition associative et d'un niveau d'expertise générateur de l'intuition éponyme (Salas et al 2010 : 4)



Gary Klein (2011 : 74) insiste fortement sur l'interaction entre l'intuition d'expertise et l'analyse, qui échangent constructivement compte tenu de leurs différences de nature. Dreyfus (2014 : 15) donne le nom de système zéro (S0) à l'intuition d'expertise, afin de bien la différencier de l'intuition générique S1 décrite par Kahneman. Dreyfus précise bien les fonctionnements neurologiques de l'intuition d'expertise, son apprentissage et la limite ainsi clairement aux praticiens experts, uniquement dans leur cœur de compétence.

D'après Kahneman et Klein (2009 : 520) deux conditions s'avèrent nécessaires pour générer l'intuition d'expertise :

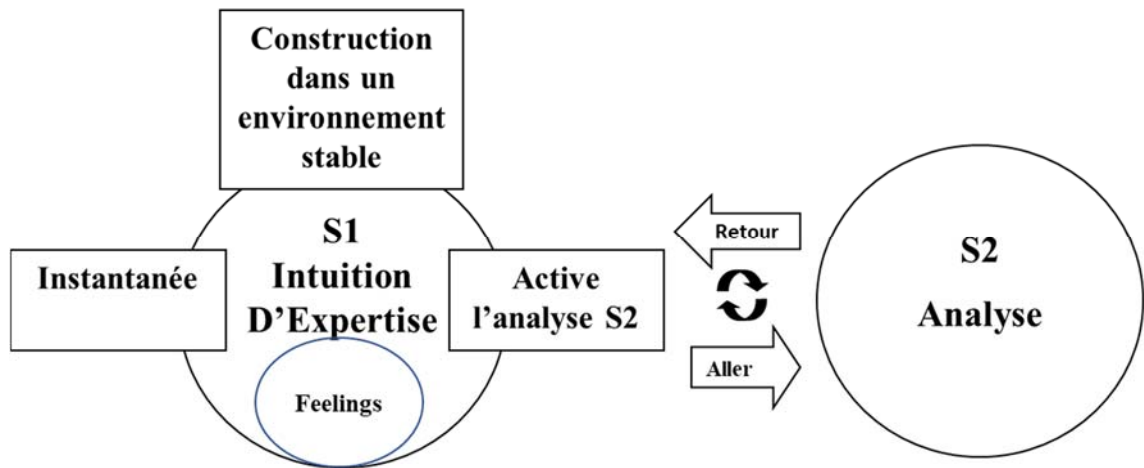
La première condition, est une très grande expérience et connaissance du domaine de compétence. Ce type de d'intuition n'est donc accessible qu'à des praticiens experts qui ont pu accumuler, explicitement et implicitement, de grandes quantités de « modèles » (de 50 000 à 100 000 positions sur l'échiquier pour un grand maitre international aux échecs, Chase et Simon, 1973 cités par Kahneman et Klein 2009). L'expérience intégrée agit comme une base de données cognitive logée dans l'inconscient dans laquelle puise le praticien. Ce type de décision n'est donc pas accessible à un novice ou débutant qui ne dispose pas d'une « banque de données » suffisante (Klein, 2003). Cette expertise est valable et pertinente, uniquement dans le domaine d'expertise du praticien. L'intuition d'expertise est donc intrinsèquement liée au domaine d'expertise spécifique concerné :

pour caricaturer le débat, la justesse d'une intuition d'expertise en construction navale ne sera pas applicable en pédagogie infantile. Comme le précisent Bertolucci et Pinzon (2015 : 118) la mobilisation d'une intuition d'expertise dans un domaine différent risquera même de consacrer des habitudes contreproductives (« experienced incompetence », Yates, 2001).

La seconde condition nécessaire à la mise en œuvre de l'intuition d'expertise, est la stabilité du domaine étudié ; l'apprentissage doit amener le praticien à une réelle efficacité et compétence spécifique, ce qui est impossible dans un domaine trop aléatoire, dans lequel le niveau de causalité entre actions et résultats est trop limité.

Comme l'illustre le schéma ci-dessous, le praticien mobilise l'intuition « d'Expertise », par définition limitée à son domaine, dans une dynamique d'itération avec l'analyse dans une dynamique équivalente à celle de l'intuition « Associative » précédemment décrite.

Fig. 7 : Dynamique de l'intuition d'expertise avec l'analyse



Il devient maintenant important de pouvoir définir la notion d'expertise pour déterminer à partir de quel niveau d'expérience cette intuition apparaît. Comme l'indique M Sinclair (2010 : 381) si l'expérience n'est pas synonyme d'expertise, elle s'avère indispensable à sa construction et, de ce fait, l'expérience constitue un élément central dans la construction de l'intuition d'expertise.

Dreyfus et Dreyfus (2005, 782 : 787) ont défini cinq catégories de niveau d'expertise, synthétisées dans le Tableau 6 ci-dessous : le novice (sans aucune expérience, il suit les règles), le débutant confirmé (avec une connaissance du domaine, il exécute les tâches en les comprenant), le compétent (qui analyse ce qui est pertinent ou pas), le chevronné (qui commence à mobiliser l'intuition d'expertise) et enfin l'expert (qui mobilise l'intuition d'expertise et peut être capable de changer les règles).

De ce fait, seul le dernier niveau génère significativement de l'intuition d'expertise d'après Dreyfus et Dreyfus (2005,787).

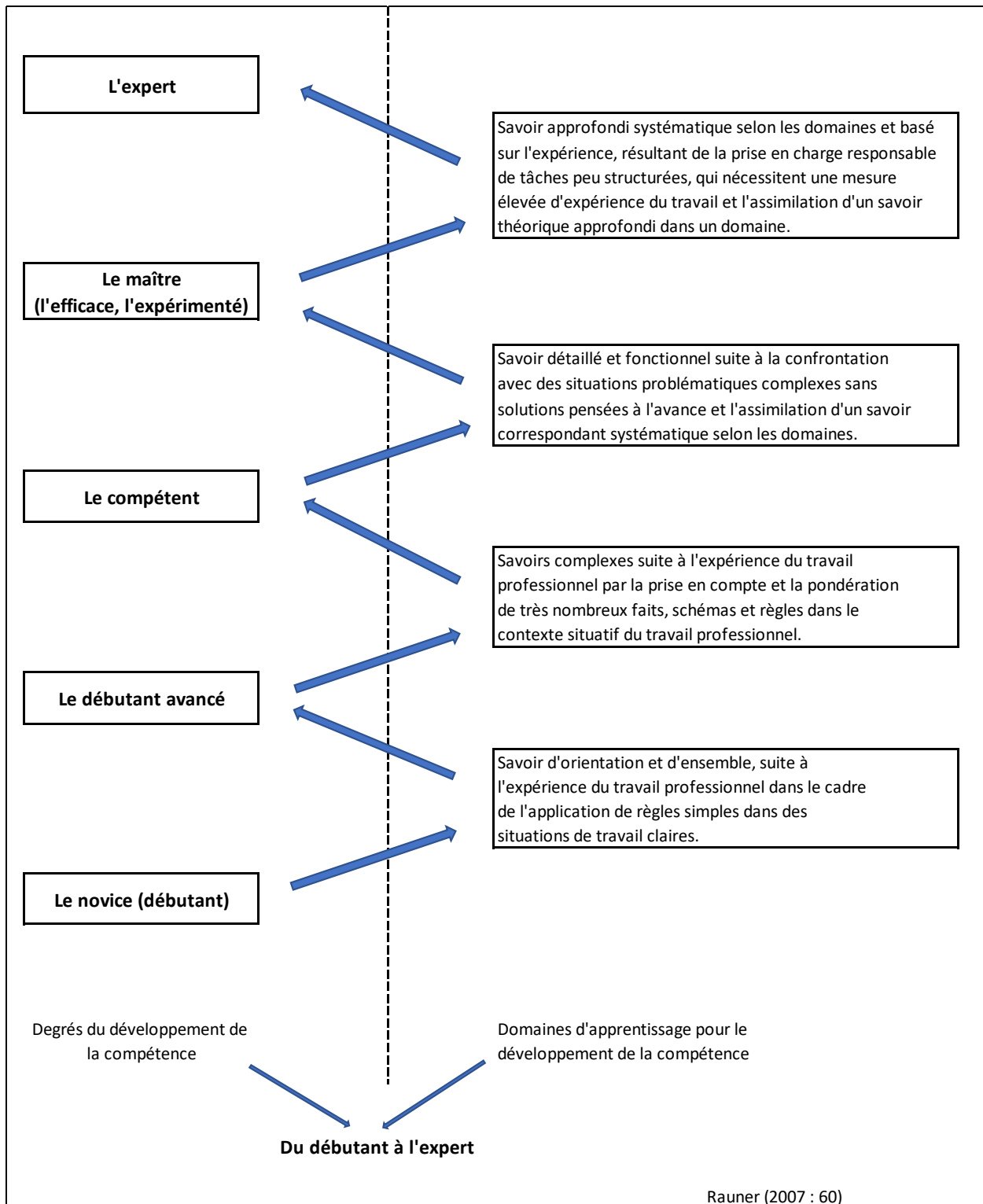
Il s'avère également évident que chaque praticien se situe sur cette échelle d'expertise dans de multiples domaines : un praticien jongle avec de nombreuses compétences (Négociation, finance, marketing, outil informatique ...) sans nécessairement être expert dans toutes. Il devient donc complexe d'apprécier chez un praticien le moment où l'intuition bascule d'associative à experte.

Les liens entre expérience et intuition semblent significatifs : plus son expérience augmente et plus l'expert recourt à l'intuition (Greenhalgh, 2002 : 395), sans que les ressorts de cette dynamique soit clairement définis, de même que plus le niveau de responsabilité s'accroît (ou s'élève) plus le recours à l'intuition devient fréquent Bertolucci et Pinzon (2015 : 119).

En définitive l'intuition d'expertise reprend les caractéristiques de l'intuition Associative en termes de sensations et d'instantanéité, mais son usage se limite aux experts d'un domaine spécifique.

Notons ici que l'expertise est un savoir perfectible dont la construction ne connaît pas de fin (Canet et al, 2011).

TAB. 6 : Tableau récapitulatif des niveaux d'expertise



5. L'intuition Introspective

C'est une intuition non instantanée qui génère une solution se rapportant à un problème donné. À la suite d'une forte polarisation de l'attention du praticien, la solution d'origine intuitive surgira subitement après un délai de latence : pendant un jogging, après une sieste... Cette intuition, qui se manifeste soudainement lors d'un moment « d'épiphanie » ou « Eureka », donne l'impression claire au praticien de disposer d'une solution possible à la problématique qu'il aura analysée précédemment. Le moment pendant lequel la solution surgit dans un effet « Eureka » est dénommé « insight » en anglais (« voir dedans » en français) et se voit précédée par un « Feeling of Knowing » que nous traduirons en Français par « sensation de savoir » (Hodgkinson et Sadler-Smith, 2011 : 54). Hodgkinson et Sadler-Smith (2011 : 53) confirment que ces moments soudains, où nous avons la sensation de voir et comprendre la substance d'un problème résultent d'une intuition de type Introspective.

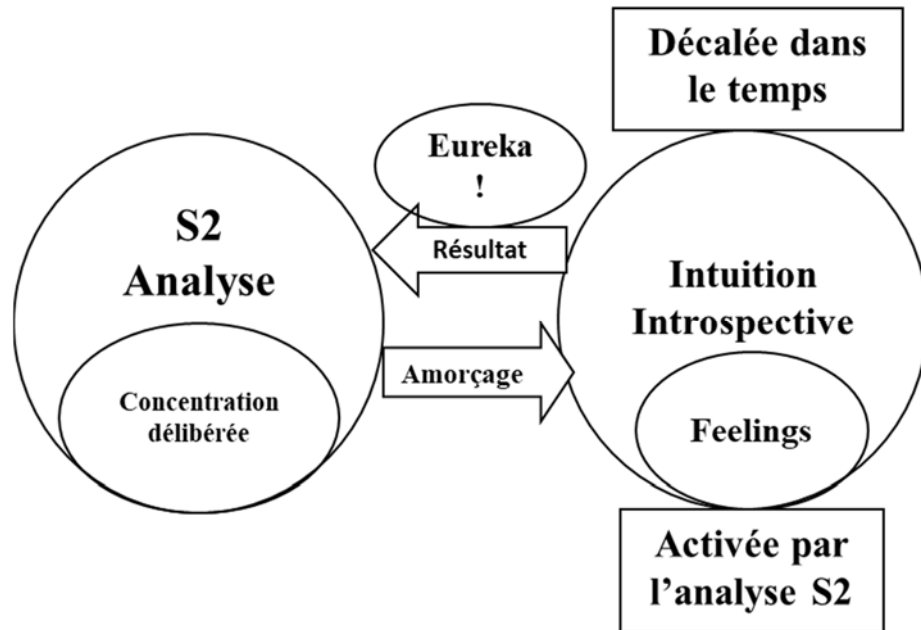
L'intuition introspective apparaît quand le praticien a dû se concentrer sur un problème donné en mobilisant de manière soutenue son attention. Cette concentration préalable permet d'enclencher une réflexion inconsciente, non perceptible par le sujet, ciblée sur la recherche de solution concernant le problème sur lequel s'est focalisé le conscient (Dörfler et Ackermann, 2012 : 556). Cet amorçage de l'inconscient devient effectif uniquement quand le conscient « décroche » de la réflexion initiale et laisse le champ libre à l'intuitif inconscient (Duggan et Mason, 2011 : 83).

Dreyfus (2009 : 6) approfondit l'analyse de cette intuition en la segmentant en deux types : recadrage et approfondissement. Il considère que l'intuition de recadrage redéfinit la problématique, la recadre en proposant une autre approche différente et de nouvelles perspectives, et que l'intuition d'approfondissement apporte des éléments complémentaires pouvant résoudre la problématique ou d'enrichir cette dernière par de nouveaux éléments d'analyse qui permettent de mieux la cerner.

La figure ci-dessous illustre bien que l'analyse précède l'intuition Introspective contrairement aux trois intuitions précédentes. Cette analyse portée par un véritable

effort de concentration sur une problématique spécifique, amorce une intuition qui ne produit un résultat qu'après un temps de latence.

Fig. 8 : Dynamique de l'intuition Introspective avec l'analyse



Par opposition aux intuitions précédemment traitées, cette intuition introspective n'est pas instantanée. Elle est activée par l'analyse, contrairement aux autres intuitions, et son mécanisme d'amorçage est donc inversé. Pour mémoire il existe deux modèles décrivant le processus de fonctionnement de l'intuition Introspective. Ils sont assez proches et la présentation de leur différenciation ne présente pas d'apport significatif au présent travail.

6. Comment différencier les types d'intuition dans la pratique

En nous basant sur les caractéristiques des types d'intuition précisés ci-dessus, essayons de les différencier dans un environnement managérial terrain en rappelant que, du fait de sa nature inconsciente, l'exercice n'est pas nécessairement facile (Sinclair, 2010 :

379). Nous devons donc nous appuyer sur les caractéristiques externes des types d'intuition, telles que décrites précédemment dans la revue de littérature, pour les différencier.

L'identification et la distinction des quatre intuitions entre elles (Heuristiques, Associative, Expertise et Introspective) dans le milieu managérial terrain, passe par la prise en compte des critères d'instantanéité, de simplification de la problématique, de sensations, et d'expertise déjà identifiés. trois de ces quatre intuitions sont instantanées : l'heuristique, l'associative et l'expertise. Les heuristiques sont des raccourcis mentaux instantanés qui permettent une simplification immédiate de la problématique et qui ne sont pas liés à l'apparition de sensations ou feelings (Glöckner et Witteman, 2010 :8). De son côté, l'intuition associative est une intuition instantanée avec marqueurs (feelings), basée sur les informations stockées en mémoire sans nécessité d'une expertise conséquente. Les sensations la séparent clairement des heuristiques (Glöckner et Witteman, 2010 :8). La distinction entre les intuitions associatives et d'expertise s'avère plus délicate, compte tenu de marqueurs très comparables en termes de sensations et d'immédiateté. La différence entre ces deux expertises se fera donc par rapport au champ d'application. Une grande accumulation d'expérience constituant la condition indispensable à l'apparition de l'intuition Expertise (Kahneman et Klein, 2009 : 520) l'existence d'une très grande expérience d'un praticien dans son domaine d'excellence permettra de l'identifier. L'intuition introspective est plus facile à différencier compte tenu de son caractère temporellement décalé comparé aux autres intuitions (Hodgkinson et Sadler-Smith, 2011 : 54).

La lecture du tableau ci-dessous permet de différencier clairement les types d'intuition dans la mesure où les quatre facteurs de différenciation les caractérisant (instantanéité, sensations, simplification de la problématique et niveau d'expertise) permettent de bien les différencier.

TAB.7 : Comment différencier les types d'intuition

Différentiation terrain des types d'intuition				
Types d'intuitions	Vitesse de mobilisation	Sensations	Simplification de la problématique	Haut niveau d'expertise
Heuristique	Instantanée	Non	Oui	Non
Associative	Instantanée	Oui	Non	Non
Expertise	Instantanée	Oui	Non	Oui
Introspective	Décalée	Oui	Non	Non

7. Mobilisation des types d'intuition par les praticiens

Nous présentons ici un récapitulatif des quatre différents types d'intuition pour illustrer leurs potentialités de mobilisation dans les environnements organisationnels des praticiens. Compte tenu de la complexité de cette approche nous avons bâti trois diagrammes synthétiques. Les deux premiers présentent la mobilisation en fonction des paramètres qui la conditionnent et la troisième affiche la façon dont les intuitions s'articulent d'une part entre elle, d'autre part par rapport à l'analyse.

a) Influence de la stabilité des environnements et du temps

Nous illustrons ici quels sont les types d'intuition à la disposition des praticiens en fonction de leur niveau d'expérience, du temps disponible, de la stabilité de l'environnement et enfin du niveau de performance souhaité. En instantané (temps court), pas d'intuition introspective et l'analyse est très limitée. Le nombre de types

d'intuition potentiellement mobilisables varie donc de deux (Heuristique + Associative) à quatre (tous les types d'intuition pour l'expert en temps différé) en fonction des cas.

Fig. 9 : Intuitions mobilisables par un praticien novice

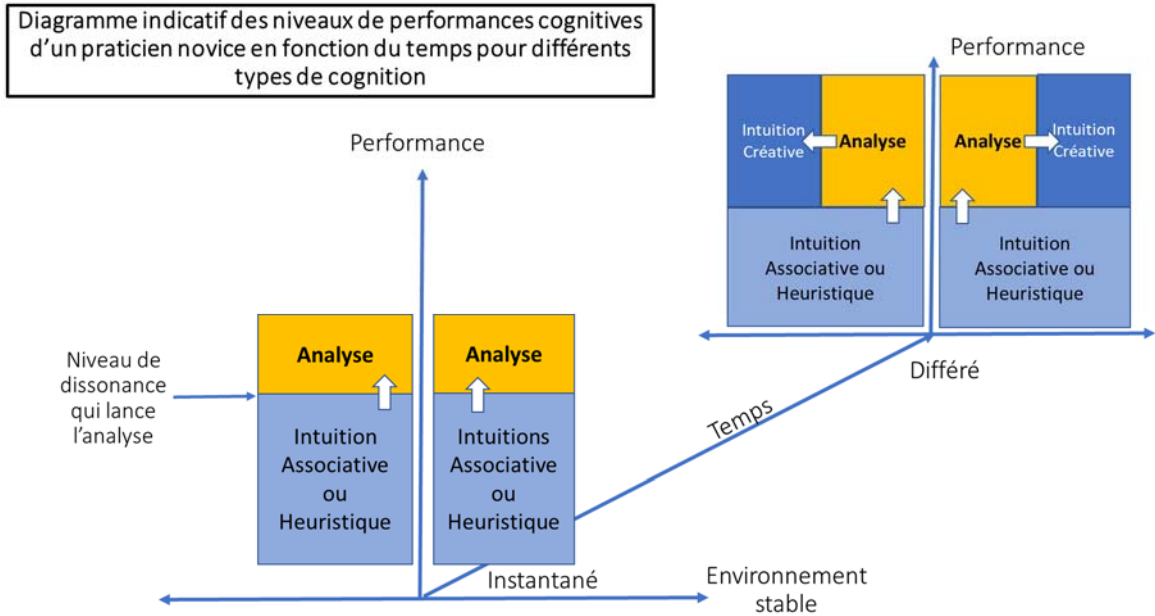
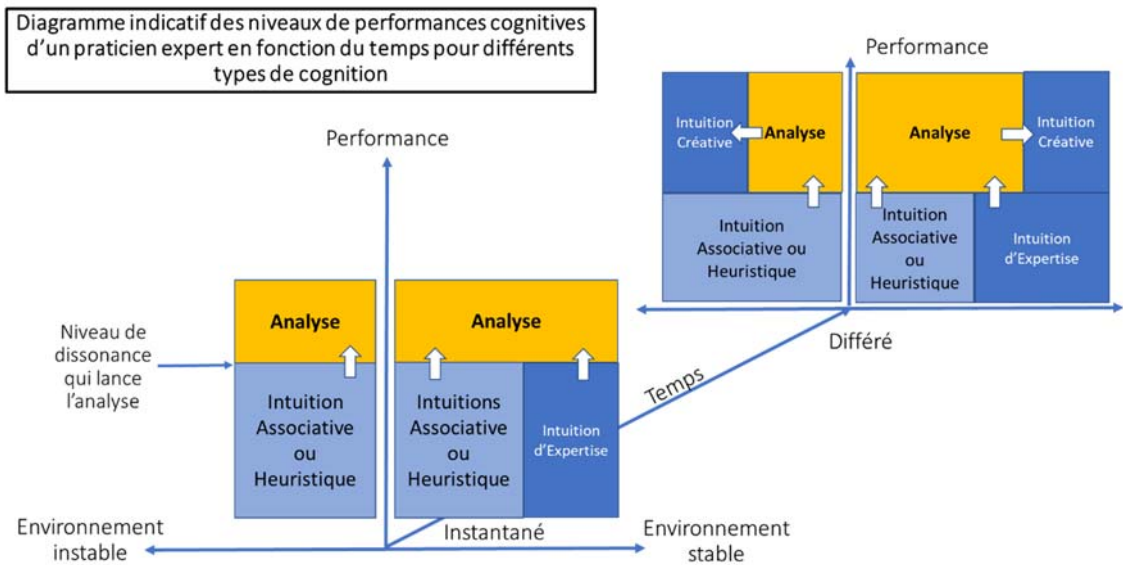


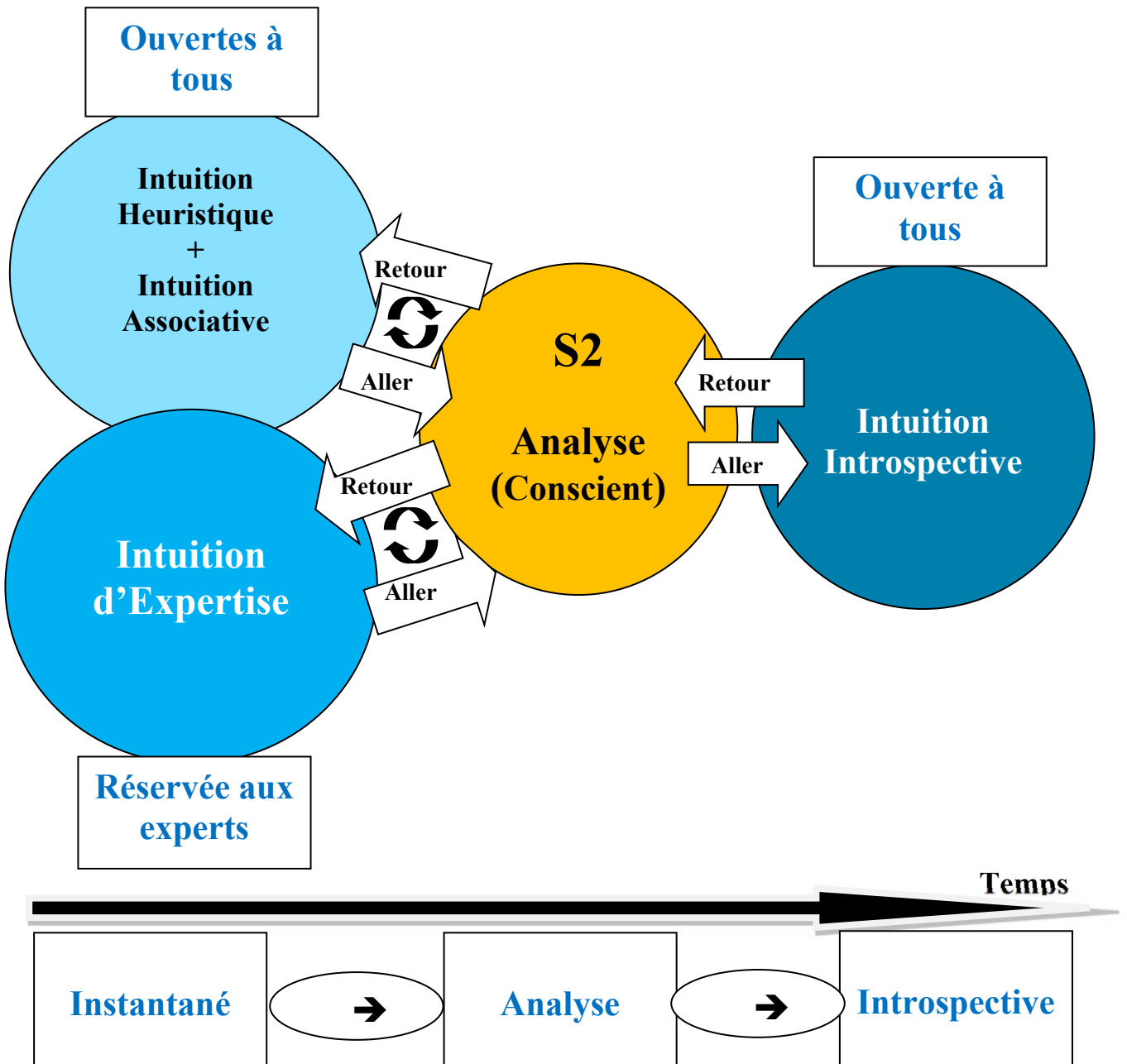
Fig. 10 : Intuitions mobilisables par un praticien expert



b) Articulation des quatre types d'intuition avec l'analyse

La figure suivante est une synthèse des interactions entre les différents types d'intuition et l'analyse. Ce diagramme intègre les précédentes figures des types d'intuition en les fusionnant dans une synthèse dynamique.

Fig. 11 : Schéma synthétique du fonctionnement de l'intuition



D. ANTECEDENTS INFLUANT SUR L'INTUITION

Nous avons relevé dans la littérature qu'il existe des facteurs pouvant influencer l'usage que les praticiens font de l'intuition. Il nous paraît donc important de les étudier pour tenter de mieux comprendre comment les praticiens la mobilisent. Nous pouvons les classer en deux catégories : les antécédents qui se rapportent aux individus et ceux qui se rapportent au contexte et à l'environnement.

1. Les antécédents individuels

a) Profils rationnels ou intuitifs

Les praticiens ressentent généralement une inclination pour un mode cognitif qui peut être soit rationnel, soit intuitif. Les deux cognitions interagissent continuellement et la préférence marquée pour l'une ou l'autre s'apprécie au cas par cas, sachant que certains profils sont plus analytiques qu'intuitifs et inversement (Salas et al, 2010 : 7). Ce style cognitif prédominant définit clairement la cognition de référence du praticien (Hodgkinson et Clarke, 2007 : 245), indépendamment du processus de choix effectué (March (1988) cité par Bertolucci et Pinzon, 2015 : 117).

D'après Ryan Smerek (2014 : 9) il existe deux échelles de mesure qu'il qualifie de proches, pour positionner les tropismes analytiques ou intuitifs d'un praticien :

- REI : « Rational Experimental Inventory » (Epstein et al, 1996) ;
- PID: "Preference for Intuition and Deliberation" (Betch, 2008).

Smerek (2014 : 9) nous précise aussi que ces tendances ne sont pas liées au niveau d'intelligence (QI) du praticien, de nombreux tests sont maintenant disponibles et utilisés par les managers, un des plus courants est le MTBI de Myers Briggs basé sur les travaux de Jung.

b) La confiance en soi

Le niveau de confiance que le praticien a en lui-même peut impacter significativement sa capacité à recourir à l'intuition (Bertolucci et Pinzon, 2015 : 122).

Un manque de confiance en soi est naturellement inhibant : un praticien sensible à la critique, se montrera peu enclin à se fier à son intuition (Matzler et al, 2004) ; il manifesterait plutôt la tendance à sous pondérer le recours à cette cognition.

En revanche un praticien trop sûr de lui, pêchera par excès de confiance, en surpondérant la fiabilité de son intuition ; cette surpondération l'amènera à ne pas suffisamment prendre en compte les éléments factuels ou statistiques dont il dispose ; ce comportement réduira ainsi la pertinence de ses choix ou options comme l'établit Meehl (1954) cité par Daniel Kahneman et Gary Klein (2009 : 517, 520).

c) Les émotions

Les émotions sont considérées comme partie intégrante de l'intuition (Dane et Pratt, 2007). Elles peuvent en effet précéder l'intuition, la composer, ou être présentes au moment de la prise de conscience de son résultat (Sinclair, 2010 : 380,381). Grâce à l'avancée des neurosciences, il est maintenant bien établi, que l'état émotif du praticien et la stabilité de ce dernier peuvent optimiser ou altérer ses facultés intuitives (Sinclair, 2010 : 380). En effet la zone du cerveau impliquée dans l'intuition introspective se trouve aussi liée à la gestion des émotions (Lieberman, 2000 : 114). D'après Sinclair (2010 : 380) un relatif équilibre des émotions est susceptible de faciliter l'intuition alors que des émotions négatives pourraient la bloquer (Smerek, 2014 : 9). Coget, (2011 : 140) confirme qu'il est possible qu'un « trop plein » d'émotion ou une peur de forte intensité perturbent l'équilibre cognitif du praticien, générant des réactions ou des prises de décision sous performantes.

Par ailleurs, il apparaît qu'un niveau émotionnel marqué peut aussi favoriser l'intuition ce qui ne fait que confirmer la complexité du sujet et les limites de notre connaissance (Sinclair, 2010 : 380).

En conclusion, si l'impact des émotions sur l'intuition semble établi, il reste cependant assez mal défini et relativement incompris par les chercheurs (Sinclair, 2010 : 378), Dane et Pratt (2009) préconisent de nouvelles recherches dans cette direction.

d) Le genre

Les travaux menés sur l'utilisation de l'intuition en fonction des genres divergent. Une partie de ces travaux démontre une différence de recours à l'intuition (Agor, 1989 ; Parikh et al. 1994 ; Allinson et Hayes, 1996 ; Matzler et al., 2014) alors que d'autres (Hodgkinson et Sadler-Smith, 2003) ne mesurent pas de différences. Hayes et al. (2004) cités par Bertolucci et Pinzon (2015 : 117) ne relèvent pas de différences inter-genres aux niveaux des managers, mais en mesurent chez les non-managers, niveau auquel les femmes se montreraient plus analytiques que les hommes.

La pertinence de l'influence de ce paramètre reste donc ouverte à discussion (Bertolucci et Pinzon, 2015 : 117).

e) La position hiérarchique

Plus la position hiérarchique du praticien est élevée, plus le recours à l'intuition est important (Matzler et al, 2004 ; Bertolucci et Pinzon, 2015 : 119) ce qui semblerait confirmer une efficacité opérationnelle de l'intuition.

Au-delà de cette constatation l'influence de la position hiérarchique sur la mobilisation de l'intuition reste floue :

- La position hiérarchique élevée peut être liée à une expérience conséquente génératrice d'expertise. Dans ce cas c'est peut-être plus l'expertise que la position hiérarchique qui génèrera de l'intuition.
- Une position hiérarchique élevée pourrait permettre de s'affranchir dans certain cas d'une "pudeur" ou crainte (mythe de la rationalité) de déclarer recourir à l'intuition et ce faisant pourrait faciliter le fait d'admettre d'y recourir.

Au-delà de ces interrogations nous retiendrons ici que l'usage de l'intuition semble positivement lié à la position hiérarchique.

f) L'expérience

Ainsi qu'explicité dans le chapitre dédié à l'intuition d'expertise, celle-ci est accessible uniquement aux experts d'un domaine défini et que ce même expert ne peut pas recourir à cette intuition dans les domaines où il ne bénéficie pas du même niveau d'expertise. L'intuition d'expertise ne se transfère pas d'un domaine à un autre (les échecs et la pédagogie sont deux expertises différentes). Les praticiens novices ou peu expérimentés se tourneront vers les Heuristiques (Mousavi et Gigerenzer, 2017), l'intuition associative et l'intuition introspective. Les praticiens experts peuvent mobiliser toutes les intuitions incluant l'intuition d'expertise dans leur domaine d'excellence (Dane & Pratt 2007, Kahneman et Klein 2009).

2. Les antécédents contextuels et environnementaux

a) Le type de contexte : stress et complexité

Elbanna et Fadol (2016 : 642) confirment que le contexte a un impact déterminant sur l'intuition. A ce sujet, deux facteurs issus de la littérature académique reviennent très régulièrement dans les articles traitant de l'intuition. Le premier est la notion de complexité d'une situation, car les limites de nos capacités cognitives inférentielles devant une problématique qui les dépasse favorisent l'émergence de l'intuition (Dijksterhuis 2004 : 588). Le second est le stress : il peut s'agir de situation dans laquelle le praticien se trouve soumis à une forte pression temporelle (Klein, 2008 : 458), ou un niveau d'incertitude élevé.

b) Le type d'environnement

L'environnement apparaît comme important car il conditionne les bases nécessaires à la construction de l'intuition d'expertise et peut favoriser ou restreindre le recours à l'intuition comme nous allons le détailler ci-dessous. Nous nous limiterons aux deux antécédents dans la typologie des environnements que nous considérerons comme clé compte tenu de la fréquence de leur utilisation dans la littérature académique traitant de l'intuition.

Le premier antécédent est le niveau de stabilité qui conditionne la reproductibilité des effets pour une même cause et donc rend l'apprentissage possible.

- Haute stabilité ou validité

Un milieu à très haute validité favorise l'analyse, il est donc par définition plus favorable aux raisonnements ou aux algorithmes (processus analytiques informatisés ou pas) quand ces derniers sont disponibles. En fonction du niveau de complexité de l'environnement, la performance analytique des praticiens sera bonne (complexité basse et moyenne) ou faible (haute complexité). Dans ce dernier cas (faible performance de l'analyse) l'intuition peut s'exprimer à travers sa variété de typologies (heuristique, associative, expertise et introspective) (Salas et al, 2010 : 9). Un haut niveau de validité permet un apprentissage et une réelle expertise à terme, ce qui favorise l'émergence de l'intuition d'expertise comme explicité dans le chapitre à ce sujet (Kahneman et Klein 2009, Dreyfus 2014).

- Faible stabilité ou validité

Celle-ci complexifie la situation et favorise donc le recours à l'intuition pour Salas et al, (2010 : 9). Ce type d'environnement « pervers » (wicked en anglais) ne permet pas un retour d'expérience fiable car si un apprentissage y paraît (faussement) possible, il n'est, ni cohérent, ni constant dans ses résultats (Kahneman et Klein, 2009 : 520). Ne permettant pas la construction de modèles cognitifs de référence (comme

les positions d'échiquier mémorisées par les joueurs d'échec), ce type d'environnement interdit le recours à terme à une intuition d'expertise. Les intuitions heuristiques, associatives et introspectives deviennent alors le seul recours intuitif du praticien (Salas et al, 2010 : 9). Dans ce type de milieu les algorithmes (processus analytiques informatisés ou non) sont considérés plus performants que l'intuition (Kahneman et Klein, 2009 : 523). Encore leur faut-il exister dans le domaine en question.

Le deuxième antécédent est le niveau d'incertitude. Celui-ci représente pour une situation donnée la méconnaissance de toutes les options et de leurs conséquences (Mousavi et Gigerenzer, 2017 :364). Un environnement incertain est favorable à la mobilisation de l'intuition (Canet et al 2011 : 160 ; Huang et Pearce 2015 : 649 ; Mousavi et Gigerenzer, 2017 : 364) du fait de l'approche holistique de cette dernière.

L'incertitude et la validité ne sont pas intrinsèquement incompatibles. Il existe certains environnements qui peuvent être valides et incertains comme un champ de bataille ou le poker, deux domaines où le meilleur coup augmente la probabilité de succès (Kahneman et Klein, 2009 : 523).

c) Le type d'organisation

Pour Bertolucci et Pinzon (2015 : 125) la pratique de l'intuition par les praticiens dépend de la culture des organisations dans lesquelles ils s'inscrivent.

Considérant que le top management pilote la culture d'une organisation via sa définition des valeurs de l'entreprise et de ses normes managériales (Burke et Miller, 1999-92,95), ce dernier s'avère de ce fait la pierre angulaire conditionnant l'intensité de la pratique de l'intuition dans l'organisation concernée.

Bertolucci et Pinzon (2015 : 119) confirment que les organisations très hiérarchisées ne favorisent pas l'utilisation de l'intuition, compte tenu de l'autonomie limitée accordée

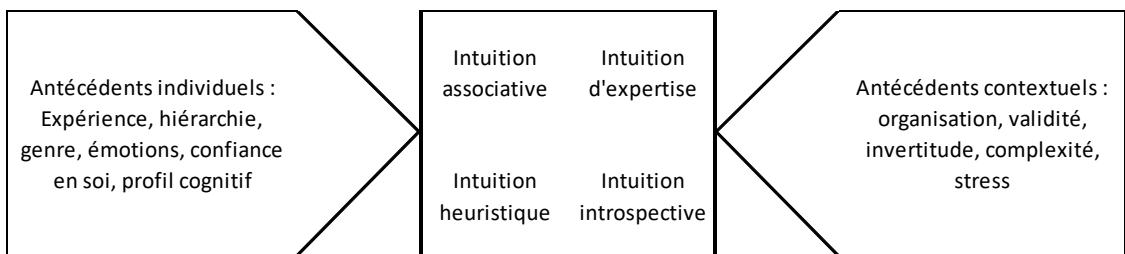
aux managers : le praticien qui doit se justifier et qui craint la critique ne sera pas prédisposé à suivre ou à se réclamer de son intuition (Bertolucci et Pinzon, 2015 : 119). C'est ainsi que l'influence de la culture d'entreprise facilite ou complique le recours à cette cognition, et influence de ce fait ; la manière dont les praticiens recourent à l'intuition. A titre d'exemple Salas et al (2010 : 9) citent l'industrie informatique, dans laquelle l'usage de l'intuition est nettement plus répandu que dans l'industrie bancaire.

En conséquence, décourager l'usage de l'intuition dans une organisation, induit la dissimulation de cet usage voire sa disparition (Bertolucci et Pinzon, 2015 : 119 ; Burke et Miller, 1999 : 96) et prive l'organisation de sa valeur ajoutée.

E. CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE SUR L'INTUITION

Pour synthétiser la dynamique de la cognition intuitive nous proposons dans le diagramme synthétique ci-dessous un récapitulatif des types d'intuition et de leurs antécédents issus de la littérature :

Fig. 12 Synthèse des antécédents influençant les types d'intuition



Si l'intuition apparaît clairement comme une cognition majeure dont l'étendue de la pratique managériale est importante et qui mobilise fortement la recherche académique, tous ses points d'ombres n'ont pas encore été élucidés et l'absence d'une typologie académique reconnue par tous en est le symbole le plus patent.

Dans le cadre de ce travail à vocation exploratoire, la revue de littérature ci-dessus présentée, avait deux objectifs, le premier étant de définir de manière compréhensible par les praticiens les différents types d'intuition dans toute leur diversité, et le second étant de s'assurer que ces mêmes types d'intuition soient aisément codables.

Notre classification basée sur les travaux de Glöckner et Witteman (2010) enrichie par les contributions de Dörfler & Ackermann (2012), Sinclair (2010), Kahneman et Klein (2009) et de Dane et Pratt (2009) nous permet d'atteindre ces deux objectifs.

Nous avons également identifié dans la littérature des antécédents influençant la mobilisation de l'intuition. Approfondir leur connaissance permettrait sans doute de mieux comprendre comment et pourquoi les praticiens la mobilisent.

CHAPITRE 2 : LEGITIMITE ET LEGITIMATION

Dans le cadre de ce travail nous nous intéressons au praticien qui veut convaincre son ou ses interlocuteurs de la légitimité de son idée, sa solution ou sa proposition, sans nécessairement en révéler l'origine intuitive. Ce dernier peut en effet présenter son idée en masquant son recours à l'intuition (Bertolucci et Pinzon, 2015 : 119 ; Sadler Smith et Burke, 2009 : 239).

Si nous considérons comme Demaret et Méric (2013 : 6) que :

« Reconnaître individuellement ou collectivement la légitimité d'une personne reviendrait alors à accepter d'être influencé par cette dernière »

Le caractère central de la légitimité apparaît de ce fait essentiel pour cette recherche. L'étude de la légitimité, aux niveaux conceptuels et appliqués, s'impose donc dans ce travail qui tend à découvrir les types de tactiques de légitimation spécifiques mises en œuvre par les individus dans leurs interactions au sein des organisations. Si la légitimation constitue un des piliers essentiels de cette recherche, elle n'est que la mise en œuvre de la légitimité : c'est donc cette dernière qu'il convient d'étudier dans une première étape.

Nous commencerons donc par étudier le concept de légitimité pour en cerner la complexité et les tensions internes afin d'en retenir une définition cohérente avec l'approche de ce travail.

Nous établirons ensuite comment la légitimité se transforme en une légitimation par laquelle le praticien cherche à convaincre ses interlocuteurs du bienfondé de ses intuitions.

Nous retiendrons alors une approche stratégique de la légitimation qui considère cette dernière comme une ressource que les praticiens utilisent pour arriver à leurs fins. Nous décrirons les trois approches stratégiques spécifiques (discursive, pragmatique et relationnelle) et les tactiques qui en découlent.

A. LA LEGITIMITE

1. Introduction générale de la légitimité

a) Introduction

Soulignons en premier lieu les difficultés inhérentes à l'étude de la légitimité. La légitimité présente un caractère complexe et perceptif, non appréhensible dans l'absolu, (Demaret et Méric, 2013 : 6), caractère jugé objectivement mais créé subjectivement qui reste toujours difficilement mesurable (Buisson 2008 : 17), ce qui en complexifie l'étude et la compréhension et amène finalement à considérer que le concept de légitimité peut créer plus de confusion que de précision (Suchman, 1995 : 574). Selon Pétrin et Gendron (2003-3) les notions de pouvoir et de normes sociales constituent des postulats fondamentaux dans la construction de la notion de légitimité.

Malgré l'importance et l'intérêt que lui portent de grands penseurs comme Weber, la recherche conceptuelle sur la légitimité de facto reste longtemps fragile (Suchman, 1995 : 572) et l'ambiguïté de ce concept s'est encore renforcée récemment (Suddaby et al 2017 : 471).

Pour Pétrin et Gendron (2003 : 3) la difficulté à appréhender la notion de la légitimité résulte d'une double approche conceptuelle et académique. D'une part la légitimité se réfère à de nombreux concepts sous-jacents tels que la moralité (Durkheim), la domination et l'éthique (Weber), le pouvoir (Parsons, Berger, Touraine) ou la réputation (Fombrun). D'autre part, la légitimité est abordée sous plusieurs angles académiques, comme la sociologie (Bourdieu), l'économie, la politique, la gestion ou la comptabilité. En outre, comme le souligne Zelditch (2001 : 5), la légitimité s'avère une variable secondaire (en anglais : dependant variable) : son seul intérêt réside dans sa faculté à augmenter ou diminuer le niveau d'acceptation d'un objet ou d'une organisation. Elle ne produit rien elle-même : elle affecte et impacte un autre processus,

ce qui risque d'engendrer des malentendus quant à son rôle et donc sa compréhension. Cependant Zelditch (2001 : 5) souligne l'importance de la légitimité et ajoute que son ubiquité reste omniprésente, compte tenu de l'étendue de son rôle et de son utilisation.

Une lecture des deux premières pages de l'article de Bitektine et Haack (2015) sur les processus de la légitimité est de nature à éclairer tout lecteur sur le niveau de complexité du sujet.

b) Diversité des définitions

L'origine du mot légitimité vient du terme latin *lex-legis*, racine des adjectifs qualificatifs « légitime », « légal » et « loyal » qui étymologiquement signifie ce qui est fondé en justice et/ou en droit. Ce concept lié aux notions de loi, de droit et du juste, fait appel aux notions d'autorité et de loyauté qui se réfèrent elles-mêmes aux fondements du pouvoir, de sa justification, de l'obéissance qui lui est due (Buisson, 2008 : 3,31) tout en précisant que légitimité n'est pas synonyme de légalité (Buisson, 2005 : 153).

Louis Freyd (2011 : 26) constate que les différents chercheurs travaillant sur la légitimité échouent s'accorder sur une définition commune de la légitimité. De ce fait la littérature apparaît comme un patchwork de positions, présentant une multiplicité d'approches académiques ce que confirment Bitektine et Haack (2015 : 50).

En nous basant sur les travaux de synthèse des différentes définitions issues de la littérature académique faites par Buisson (2008) et Bitektine (2011) nous proposons le tableau suivant, pour bien illustrer la multiplicité et la diversité des définitions. Ajoutons que la recherche continue à en produire de nouvelles et qu'il n'existe donc toujours pas de consensus au niveau académique à ce jour.

TAB.8 : Tableau des définitions de la légitimité

Définitions de la légitimité (Buisson 2008 : 7,8 ; Bitektine 2011 : 161)	
Parsons (1960)	La légitimité correspond à l'évaluation de l'action en termes de valeurs partagées ou communes, dans un contexte d'implication de l'action dans le système social.
Maurer (1971)	La légitimité est une justification d'un droit (d'une organisation) à exister
Dowling et Pfeffer (1975)	La légitimité est une condition ou un statut qui existe quand le système de valeur d'une entité est congruent avec le système de valeurs porté par le plus grand système social auquel l'entité appartient. Quand une disparité, actuelle ou potentielle, existe entre les deux systèmes de valeurs, il y a une menace pour la légitimité de l'entité.
Pfeffer et Salancik (1978)	La légitimité est liée aux normes et valeurs sociales ; et alors qu'elle n'est pas parfaitement corrélée ni à la loi, ni à la viabilité économique, elle entretient des relations avec les deux . La légitimité est liée aux normes et valeurs sociales ; et alors qu'elle n'est pas parfaitement de l'organisation.
Pfeffer et Salancik (1978), repris par Singh, House et Tucker (1986) et Bock (1979)	Une organisation est dite légitime lorsqu'elle est soutenue par des acteurs collectifs puissants, ou du moins un segment de la société suffisamment large pour assurer son efficacité et sa survie. La légitimité se définit en termes de l'existence d'un consensus qui supporte l'institution, lui confère une sanction légale et même des privilèges spécifiques.
Ashforth et Gibbs (1990)	Une organisation est légitime lorsqu'elle est perçue comme poursuivant des buts socialement acceptables, et ce d'une manière socialement acceptable. Elle est accordée à l'organisation par ses parties prenantes
Aldrich et Fiol (1994)	La légitimité est une ressource opérationnelle que les organisations extraient – souvent pour des visées concurrentielles – de leurs environnements culturels, et qu'elles emploient dans la poursuite de leurs objectifs
Boddewyn (1995)	La légitimité est un bien qui peut être obtenu seulement de l'environnement non-marchand et à travers un comportement organisationnel convenable (...).
Hannan, Carroll, Dundon, & Torres (1995)	Normes sociales reconnues et acceptées (Social taken-for-grantedness)
Hybels (1995)	La légitimité est une représentation symbolique de l'évaluation collective d'une institution.
Scott (1995)	La légitimité est une condition reflétant l'alignement culturel, le soutien normatif, ou la consonance avec les lois et règles appropriées.
Suchman (1995)	La légitimité est une perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions.
Deephouse (1996)	Une organisation est dite légitime lorsque ses moyens et ses fins apparaissent comme valides, raisonnables et rationnels.
Stone et Brush (1996)	La légitimité est une validation externe
David (1997), repris par Kondra et Hinings (1998)	La légitimité est socialement construite et renvoie aux valeurs et normes dominantes dans la société, ainsi qu'aux pratiques et schémas cognitifs en vigueur.
Kostova et Zaheer (1999)	La légitimité organisationnelle est définie comme l'acceptation de l'organisation par son environnement.
Zelditch (2001)	La légitimité de toute caractéristique d'une structure sociale est visible par le fait qu'elle est soutenue par ceux qui n'ont rien à y gagner, même par ceux qui bénéficieraient d'autres structures.
Zimmerman et Zeitz (2002)	La légitimité est un jugement social qui n'existe finalement que dans l'oeil de celui qui l'évalue.
Rindova, Pollock, & Hayward (2006)	La légitimité s'accorde avec les normes et croyances

c) Historique des concepts de légitimité de Weber à nos jours

Afin de situer l'évolution du concept de légitimité, nous en présentons ici une brève synthèse historique. Commenant par ses origines antiques, nous introduisons ensuite les penseurs modernes et contemporains, notamment Max Weber (1922) et Suchman (1995), dont les travaux supportent les approches retenues dans ce travail doctoral.

La « République » de Platon apparaît comme l'écrit fondateur qui pose et affirme l'importance et la primauté des lois. Les lois assurent le devenir des individus, leur permet d'apprendre la vie en société et mettent en garde ceux qui contreviendraient à leurs injonctions. De l'interaction entre les individus et la société établie dans un souci d'intérêt commun, émerge la théorie de la légitimité (Khor (2003) cité par Freyd, 2001 : 20).

La recherche académique se focalise alors sur la dimension macroscopique ou organisationnelle de la légitimité au détriment de l'approche microscopique ou individuelle. Le grand penseur de l'ère "moderne" qui ramène la légitimité au centre du débat, par son étude de la légitimité organisationnelle, est le sociologue Max Weber.

Max Weber (1922) explique qu'une injonction ou une action est légitimée par les acteurs sociaux uniquement si elle est en cohérence avec des normes, valeurs ou croyances reconnues et acceptées par eux. Dans son travail sur les organisations étatiques ou privées, Weber étudie celles qui sont sources de pouvoir, pour y appliquer le concept de la légitimation ; il retient trois types de dominations considérées comme légitimes : la légale, la traditionnelle et la charismatique (Beaulieu, 2001 : 8). Nous nous trouvons là au cœur des interactions liées aux enjeux de pouvoir et d'influence entre les individus, dans des environnements sociaux déterminés. Berger and Luckmann (1966 : 112) posent alors la légitimité comme un processus intrinsèquement d'essence sociale, ce que confirment Bitektine (2011 : 164) et Zelditch (2001 : 5), et vont jusqu'à proclamer que tout langage est légitimation.

Suit l'approche structurée et séminale de Suchman (1995) considérée aujourd'hui comme centrale dans la relance de la recherche sur les concepts de la légitimité (Suddaby, Bitektine et Haack, 2017 : 471). A partir d'une analyse du travail des praticiens et théoriciens dont les résultats divergeaient fortement (Freyd 2011 : 26),

Suchman travaille à l'élaboration de deux concepts de légitimité complémentaires : la légitimité de type institutionnel et la légitimité de type stratégique. Suchman considère donc que la légitimité peut s'avérer contrainte (type institutionnel) ou ressource (type stratégique) selon la compréhension de son caractère actif ou passif (Demaret et Méric, 2013-7). Dans la pratique ces types de légitimités se mélangent (Beaulieu, 2001 : 14) ce qui en complexifie davantage la compréhension.

La légitimité de type institutionnel (Meyer et Rowan, 1977 ; Di Maggio et Powell, 1983 ; Powell et Di Maggio, 1991) se focalise sur la façon dont les environnements organisationnels dynamiques créent des influences et contraintes culturelles, lesquelles encadrent les activités des sociétés. Pour ce concept de légitimité institutionnelle, la légitimité s'entend comme un statut donné par les parties prenantes sociales (Buisson 2008-4 ; 32). En ce qui concerne la légitimité de type stratégique, celle-ci est considérée comme une ressource stratégique opérationnelle à l'instar du capital, des technologies (Diet 2018 : 15 ; Freyd 2011 : 27 ; Suchman, 1995 : 577). L'approche de Suchman est déterminante car elle pose les fondements de la gestion de la légitimité par les acteurs organisationnels en fonction de leurs contraintes et ressources. Partant de ces deux concepts de légitimité (Institutionnelle et stratégique), Suchman détermine trois types de dynamiques (Diet, 2018 : 64 ; Freyd, 2011 : 29) : les pragmatiques, les morales et les cognitives.

Le concept de légitimité est maintenant considéré, d'une part comme un processus cognitif dans lequel la gestion de l'information tient une place centrale (Buisson 2008 : 17), et d'autre part comme une construction fondamentalement sociale ainsi que l'explique Beaulieu (2001 : 5) :

« La légitimité fait partie de notre vie en société, elle est en fait implicite à l'ordre dont s'est doté la société. La légitimité s'applique autant à l'individu qu'à l'organisation et est issue des multiples interactions entre les individus et les groupes. La légitimité est modelée et influencée par la société, par ses valeurs culturelles et ses valeurs morales »

Initialement orientée à un niveau institutionnel l'étude de la légitimité prend maintenant en compte le niveau individuel (Bitektine et Haack, 2015 ; Buisson, 2008 ; Diet, 2018 ; Portal et Demaret, 2015 ; Suddaby et al, 2017 et Tost, 2011). Comme l'expliquent Bitektine et Haack (2015-51) la légitimité est présente au niveau institutionnel sous forme de validité (consensus collectif) et au niveau individuel sous forme de propriété (validation individuelle) (Tost, 2011-689). Ces notions de validité et de propriété sont importantes (Zelditch, 2001 : 6) : ce n'est pas parce qu'une opinion est communément admise comme légitime (validité) que nous la considérerons nécessairement comme nôtre (propriété). La validité représente un consensus d'acceptation collectif d'une légitimité présente à des niveaux mésoscopique ou macroscopique, par exemple au niveau organisationnel ou d'un modèle de société (Tost, 2011 : 689 ; Bitektine et Haack, 2015 : 51). La notion de propriété représente l'approbation à un niveau individuel, d'un objet à légitimer (action, personne, organisation ...) comme souhaitable et approprié socialement (Bitektine et Haack, 2015 : 51).

En synthèse Portal et Demaret (2015 : 5) proposent quatre référentiels de construction de la légitimité du praticien à partir d'évaluations successives (Tost, 2011 : 701) :

- La légitimité pragmatique se renforce quand l'intérêt personnel de l'évaluateur est favorablement impacté. Suchman (1995) la divise en trois sous catégories :
 - Echange favorable / positif ;
 - Influence servant les intérêts, de l'évaluateur ;
 - Influence par convergence des intérêts considérés ;
- La légitimité cognitive induit et encadre les perceptions et jugement individuels en s'appuyant sur des référentiels culturels, elle fait appel à des schémas cognitifs et symboliques, à une bonne intelligibilité et aussi au simple bon sens. Elle est donc bien construite socialement (Scott (2010) cité par Portal et Demaret (2015 : 5)) ;
- La légitimité d'ordre morale se base sur l'appréciation, par l'évaluateur, de la conformité des actions ou prises de position de l'évalué, par rapport à un système de valeurs ou croyances ;
- La légitimité réglementaire s'attache à la conformité aux règles qui optimise les chances de l'évalué de se voir apprécié positivement.

Nous considérerons ces quatre référentiels comme les piliers de la construction de la légitimité du praticien.

Dans une démarche complémentaire à Portal et Demaret (2015), Suddaby, Bitektine et Haack (2017) abordent la légitimité dans sa dimension d'interaction et de jugement entre individus. Ils reconnaissent trois types principaux de légitimité (Lemant, 2021 : 60) qui rejoignent les deux typologies de Suchman : la légitimité comme une propriété, la légitimité comme un processus et enfin la légitimité comme une perception (Suddaby et al, 2017 : 451). En partant de ces typologies nous synthétisons les trois approches sélectionnées par Suddaby & al (2017) dans un tableau conçu par Diet (2018) et modifié par l'auteur.

TAB.9 : les trois courants de la recherche sur la légitimité

	Propriété	Processus	Perception
Qu'est-ce que la légitimité ?	Une propriété Une ressource Un actif Une capacité Une chose	Un processus interactif de construction sociale	Un jugement social Une évaluation Une construction socio-cognitive
Où la légitimité se manifeste-t-elle ?	Entre l'objet de la légitimité (cf. une organisation) et son environnement externe. Généralement aux niveaux de l'organisation et du champ organisationnel.	Entre de multiples acteurs sociaux, et surtout ceux qui recherchent ou s'opposent au changement. Généralement au niveau du champ organisationnel, mais aussi au niveau des organisations.	Entre les évaluateurs individuels et collectifs (groupes, organisations, société). Entre évaluateurs individuels* Entre plusieurs niveaux, mais orienté vers le niveau micro.
Comment la légitimité se manifeste-t-elle ?	Perspective contingente : au travers de l'adaptation des attributs de l'organisation et des attentes des audiences externes.	Perspective de l'agence : au travers d'efforts intentionnels des acteurs du changement et d'autres acteurs sociaux.	Perspective du jugement : au travers des perceptions, jugements et actions des individus sous l'influence de jugements collectifs et institutionnalisés

Dans une première approche Suddaby et al. (2017 : 451) constatent que de nombreux acteurs académiques considèrent la légitimité "matériellement" comme un objet avec ses ressources, ses moyens et ses propriétés : ils en déduisent que la légitimité peut être considérée comme une propriété.

Ils déterminent ensuite un deuxième courant qui appréhende la légitimité comme un processus interactif de construction sociale.

Une troisième approche aborde la légitimation comme perception. Cette approche considère la légitimation comme une évaluation socio cognitive au niveau de l'individu.

La légitimation se comprend comme une perception qui évolue en continu dans un environnement instable et en perpétuel mouvement. La légitimité en tant que perception se comprends comme une opinion, une proposition, une évaluation ou le jugement d'une pratique. Elle se focalise sur la manière dont l'individu gère et construit socialement « sa » et « la » légitimité (Suddaby et al, (2017 : 463). La légitimité de perception correspond donc à l'appréciation d'une possible légitimité perçue par un évaluateur.

Nous ferons donc nôtre cette légitimité de perception dans notre approche de la légitimité telle qu'elle est vécue et interprétée par les praticiens.

2. Synthèse de la légitimité au niveau individuel en quatre questions

Nous appréhendons dans cette recherche la légitimité des praticiens à travers une double approche : comment les praticiens construisent la légitimité (Portal et Demaret, 2015) et comment ils la perçoivent (Suddaby, Bitektine et Haack, 2017). Afin de présenter une synthèse lisible et pertinente de la légitimation, nous reprenons ici les trois angles fondamentaux de la légitimité, tels que présentés en 3 questions par Suddaby, Bitektine et Haack, (2017 : 451) : qu'elle est-elle ? Où apparaît-elle ? Et comment se présente-t-elle ? Nous ajoutons une quatrième question qui nous semble centrale dans ce travail sur les tactiques de légitimation : comment se gère-t-elle ?

a) Qu'est-ce que la légitimité ?

Comme précisé précédemment, c'est un processus cognitif (Buisson 2008 : 17) complété par une construction fondamentalement sociale (Beaulieu, 2001 : 5). Nous recherchons ici une définition qui se révèle compatible avec une lecture au niveau individuel de la légitimité et cohérente avec les approches de construction et de perception retenues.

Nous nous référons à la définition de Buisson (2009 : 66) et de Diet (2018 : 76) qui partant de celle de Suchman (1995 : 574) y ajoutent la prise en compte des pratiques managériales, centrales dans cette recherche.

« La légitimité d'une pratique correspond à une perception ou une présomption généralisée selon laquelle la pratique est souhaitable, convenable ou appropriée au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, croyances et définitions ».

b) Où se manifeste la légitimité ?

D'après Ashforth et Gibbs (1990, cités par Diet (2018 : 71)) la légitimité « réside dans les yeux de l'observateur » et nous pouvons la situer soit entre les acteurs individuels d'une part et entre eux et un groupe ou une organisation d'autre part (Suddaby et al. 2017 : 459). La légitimité se situe dans l'interaction entre l'évaluateur et l'objet à évaluer (Suddaby et al. 2017 : 459). Les travaux sur la légitimité perçue placent l'évaluateur en tant que personne à l'épicentre de la construction de la légitimité. C'est l'évaluateur qui, confronté à une personne ou une organisation, peut en apprécier le niveau en se référant à ses propres valeurs, perceptions et analyses. Nous pouvons également reprendre l'idée de Bitektine et Haack (2015 : 59) selon laquelle la légitimité perçue reconnaît la diversité des évaluateurs, la diversité de leurs jugements et leurs motivations. Ceci ouvre en grand le potentiel de diversité des tactiques de légitimation pour la suite de ce travail.

c) Comment se manifeste la légitimité ?

Elle se manifeste au travers des jugements, des actions et des perceptions des praticiens qui sont fortement influencées par les normes, valeurs et croyances de leurs environnements (Haack et al. 2014 : 636). La pression sociale peut effectivement s'avérer très significative et exercer une grande influence sur le niveau de légitimité perçue (Bitektine et Haack, 2015 : 55).

Nous retrouvons ici la présence des différents mythes abordés précédemment (Rationalité, Managers) qui influencent nécessairement les praticiens dans leur

interprétation de la légitimité et sur la nécessité de comment devoir la gérer. La légitimité résulte donc des cognitions individuelles ou collectives à travers lesquelles elle se forme. Ces cognitions peuvent être actives (réfléchies et délibérées) ou passives (intuitives) avec la mobilisation d'heuristiques (Bitektine ; 2011 : 164). Les travaux de Bitektine (2011) et Tost (2011) se concentrent sur la construction de cette légitimité perçue à travers les processus sociocognitifs qui les sous-tendent.

d) Comment se gère la légitimité ?

Elle se gère différemment en fonction des approches institutionnelles et stratégiques, selon Suchman (1995). Si la légitimité est comprise dans son acceptation institutionnelle, elle se gère en termes de compromis ou de suivisme par rapport aux référentiels existants (Demaret et Méric, 2013-7). Dans son interprétation stratégique, la légitimité peut se trouver optimisée par des stratégies spécifiques dans, et par l'organisation qui décide de la maximiser (Buisson, 2008 : 3,31). Si la légitimité apparaît comme une ressource stratégique, pouvant aller jusqu'à conditionner la survie de l'organisation, il devient essentiel de la gérer et de la manipuler. (Buisson, 2008 : 4) ce qui est clé dans l'optique de ce travail. La légitimité peut se gérer par l'utilisation des 4 référentiels de construction de Portal et Demaret (2015) : cognitifs, pragmatiques, moraux et réglementaires. Ces référentiels peuvent donc représenter la base de stratégies de légitimation.

Notons que les individus peuvent également percevoir cette gestion de la légitimité comme acceptable même s'ils ne sont pas d'accord personnellement avec les normes et valeurs généralement admises ou avec la gestion en question (Zelditch 2001 : 7).

3. Conclusion de la revue de littérature sur la légitimité

La revue de littérature ci-dessus exposée, illustre la complexité du concept de légitimité et de son importance dans le monde organisationnel. Nous pouvons maintenant appréhender le concept de légitimité au niveau du praticien à travers deux approches

complémentaires : une approche perceptuelle (Suddaby et al, 2017) qui définit l'acceptation de la légitimité au niveau individuel, et une approche de construction (Portal et Demaret, 2015 : 5) qui pose les bases de mise en œuvre de la légitimité. La littérature aujourd'hui, met en évidence un double déficit d'études académiques, d'une part le manque de travaux « sur le terrain » qui permettent des études empiriques de la légitimité (Buisson, 2008 : 31 / 38) et d'autre part l'absence d'études sur les mécanismes et les enjeux de légitimité au niveau des relations inter-individus (Tost, 2011 : 694).

En conclusion nous citerons Buisson (2008 : 40) qui souligne que les praticiens dans les organisations :

" doivent justifier leurs attitudes et comportements et démontrer qu'ils agissent de manière légitime "

Nous citerons également Pétrin et Gendron (2003 : 8), pour lesquels la légitimité n'est jamais définitive dans un monde complexe, incertain et toujours en mouvement :

“La légitimité n'est jamais acquise : elle se gagne, se perd, se manipule, se construit ou même se négocie”

Abordons maintenant la mise en œuvre de la légitimité à savoir la légitimation.

4. De la légitimité à la légitimation

Si la légitimité s'affirme comme un des socles conceptuels de cette recherche, c'est sa mise en œuvre, à savoir la légitimation, qui constitue le cœur de ce travail. Il est donc fondamental de bien situer l'une par rapport à l'autre, de chercher à comprendre ce qui permet le basculement de la première vers la seconde.

La légitimation repose d'une part sur une acceptation et une compréhension commune des conventions comportementales socialement admises dans des situations précises, et d'autre part sur une définition acceptée et consensuelle d'une réalité objective, quoique socialement construite (Berger & Luckman, 1966 ; Lamertz & Baum, 1998 : 94). En

utilisant le prisme de la psychologie sociale (Lamertz & Baum, 1998 : 94), nous considérons que les acteurs évaluent positivement un acte quand ce dernier correspond aux normes et valeurs communément admises dans un contexte précis. Dès qu'un agissement s'avère interprétable comme socialement « transgressif », car considéré en décalage avec les règles sociales admises et reconnues pour une situation donnée, une explication spécifique (traduction de l'anglais « explanatory account ») dudit agissement par ses acteurs, devient nécessaire pour en établir ou rétablir la légitimité sociale souhaitée (Lamertz & Baum, 1998 : 94). Cette explication devient alors légitimation. Selon la tradition académique de la sociologie institutionnelle (Berger et Luckman, 1966), un des premiers objectifs des explications considéré nécessaire consiste à donner du sens à une action décalée, en la recadrant dans un système cognitif cohérent dans l'environnement en question.

En conséquence, le praticien doit impérativement légitimer ses pratiques et ses choix « transgressifs » tant pour se protéger que pour s'assurer l'adhésion de son environnement.

Abrahamson (1996) (cité par Lamertz & Baum, 1998 : 94) explique comment la légitimation peut s'appuyer sur une stratégie, afin d'établir la légitimité d'une pratique. Cette stratégie consiste à tenter de replacer l'action dans une normalité compréhensible socialement, dans un cadre plus large de normes et valeurs considérés comme légitimes (Lamertz & Baum, 1998 : 95). L'intentionnalité des praticiens apparaît clairement et ces derniers développeront des stratégies de légitimation, qui se déploieront à travers des tactiques ad hoc dans leur quête de légitimité (Demaret et Méric, 2013 : 8).

Pour faire valider ses idées, action, solutions ou autres suggestions le praticien peut donc les légitimer par des stratégies et des tactiques de légitimation.

B. LA LEGITIMATION

Le besoin de légitimation se retrouve partout où le manager recherche une validation par ses interlocuteurs, de ses propositions ou positions. Compte tenu des préjugés négatifs liés à l'intuition dans certains environnements, les praticiens peuvent dissimuler l'origine intuitive de leurs cognitions (Bertolucci et Pinzon, 2015 : 127). L'intuition peut donc entrer dans la catégorie des « transgressions », qui nécessitent le recours à la légitimation.

Dans ce chapitre nous synthétiserons l'état de la connaissance sur la légitimation, afin d'appréhender la façon dont les praticiens la mobilisent. Nous retiendrons alors une définition de la légitimation, avant d'étudier les facteurs qui entrent en jeu dans sa mise en œuvre.

Nous traiterons ensuite des stratégies mobilisées par la légitimation. Ces stratégies se déclinent en tactiques, outils pratiques utilisés par les praticiens dans la mise en œuvre de leurs légitimations. Préalablement à l'étude des tactiques il convient de décrire les stratégies qui les sous-tendent et une partie des dites stratégies est déjà clairement identifiées dans la littérature.

1. Définition et processus

Berger et Luckman (1966 : 111) proposent la définition suivante de la légitimation :

« Le processus explicatif et justificatif d'un ordre institutionnel qui confère une validité cognitive à ses fondamentaux et ses buts objectifs »

(Lamertz et Baum, 1998 : 95).

Berger et Luckmann appréhendent la légitimation, comme une action visant à donner une validité cognitive à des pratiques opérationnelles dans un environnement spécifique. La légitimation peut alors être considérée comme une transaction entre les acteurs concernés et décrite comme une interaction portant sur les principes de légitimité (Mormont (1992) cité par Demaret et Méric 2013 : 8). Selon Demaret et Méric (2013 : 8) la légitimation correspond au processus utilisé par une organisation ou une personne pour justifier son "droit à exister", son altérité et par extension le droit à ses idées, d'être prises en considération. C'est aussi le moyen de chercher un soutien ou d'éviter les sanctions des évaluateurs (Buisson 2008 : 16).

Pour Bitektine (2011 : 164), la légitimation résulte d'un double processus. Le premier consiste en une prise de décision, dans des conditions de rationalité limitée (Cyert et March, 1963 ; March et Simon 1958), ledit processus mobilise la notion d'économie cognitive, donc l'utilisation d'heuristiques (Tversky et Kahneman, 1973). Dans le second processus, la cognition humaine est considérée comme un processus social (Thompson, Levine et Messick, 1999) ce qui est confirmé par Albert Bandura (1986) qui a construit une théorie de la cognition sociale dans son livre « Social foundations of thought and action : A social cognitive theory ».

Zelditch (2001 : 5) confirme la nature sociale de ce processus et considère la légitimation comme une opération qui permet de faire accepter le non recevable en mobilisant des normes, valeurs, croyances ou pratiques admises socialement (Zelditch, 2001 : 9). Le niveau de légitimité atteint se mesure alors au regard de sa conformité apparente à ces mêmes objets sociaux (Buisson 2008 : 16).

Dans ce cas, le concept de légitimation s'entend comme une structure basée sur trois théories principales qui se complètent et s'entremêlent : « interrelated theoretical structures » d'après Zelditch (2001 : 5).

Ces trois théories sont :

- La théorie des politiques de redistribution :
Cette théorie résulte de l'association de deux théories : la théorie de redistribution et la théorie de stabilité de l'autorité ;
- La théorie des conséquences de la légitimité sur la stabilité de l'autorité ;

- La théorie de la justification :

La justification est le processus de légitimation qui normalise a posteriori des actions inattendues, non cohérentes ou mêmes dommageables.

Si les deux premières théories sortent du champ d'étude direct d'un travail centré sur les tactiques de légitimation d'un praticien, la troisième nous intéresse directement. Zelditch (2001-9) précise aussi que toutes les situations ne génèrent pas nécessairement un consensus immédiat, mais peuvent prêter à dissension et donc à aboutir à un processus de justification.

Notons ici que la justification est un processus de légitimation qui normalise des actes, idées ou raisonnements, dont le praticien craint qu'ils soient tenus comme décalés ou inattendus par l'évaluateur (Zelditch, 2001 : 7). Nous considérons alors la justification comme un cas de légitimation a posteriori, et la légitimation en amont comme un processus permettant au praticien de prévenir et éviter l'étape de la justification. Ce point constitue un élément essentiel du présent travail, car il permet de différencier explicitement la légitimation de la justification. Le praticien fait donc valider et accepter ses idées a priori en les légitimant sachant qu'une idée légitimée perd son statut transgressif et n'a plus à être justifiée.

Compte tenu des quatre référentiels de construction de la légitimité existants : cognitifs, pragmatiques, moraux et réglementaires (Portal et Demaret, 2015 : 5), la théorie de la justification requière de la part du praticien, la mise en œuvre d'une ou plusieurs stratégies de légitimation (a priori ou a posteriori). Le praticien cherchera alors à s'appropriier ces sources de légitimité pour déployer ces stratégies à travers des tactiques mobilisables (Demaret et Méric, 2013-7).

2. Processus de légitimation au niveau individuel

Tentons d'appréhender maintenant la légitimation dans une relation évaluateur /évalué, comme une évaluation donnée par les praticiens au niveau individuel (Diet 2018 : 74).

Si au niveau conceptuel la recherche se concentre principalement sur les niveaux organisationnels de la légitimation, nous considérons, en accord avec Demaret et Méric (2013 : 5), que l'individu peut être appréhendé en tant qu'unité complexe. Ceci permet d'établir un continuum entre les théories appliquées aux organisations et celles applicables aux individus. Ce travail exploratoire mobilise donc des concepts de légitimation organisationnelle pour les déployer au niveau individuel (Demaret et Méric, 2013 : 5). Selon cette même approche Bitektine et Haack (2015 : 49) élaborent une théorie du processus de la légitimation extrêmement intéressante pour ce travail car basée sur la perspective de l'évaluateur par rapport à un évalué.

Deux enseignements principaux sont à retenir de leur travail, sur les processus de légitimation :

- Le premier concerne la prédominance du facteur collectif sur la perception et l'analyse de l'évaluateur : la pression sociale est très forte en condition de stabilité institutionnelle : elle conditionne substantiellement les jugements et la légitimité de propriété de l'évaluateur (Bitektine et Haack, 2015 : 55). De plus, quand l'individu est influencé par des normes ou croyances ou pratiques socialement admises, il se trouve dans une logique d'économie cognitive faisant appel à des heuristiques (Bitektine et Haack, 2015 : 55) ;
- Le second stipule que l'individu anticipe les conséquences de l'évaluation et du jugement de ses opinions, idées ou actes qui peuvent l'affecter. L'individu peut alors cacher ses opinions ou les légitimer à travers un discours ou des actions spécifiques pour éviter une situation qui lui soit préjudiciable (Bitektine et Haack, 2015 : 56).

Ce dernier point est essentiel car il valide que la légitimation d'idées ou d'opinions par les praticiens par le recours à des stratégies spécifiques. Diet (2018 : 71) citant Suddaby et al. (2017) considère que les individus qui évaluent la légitimité (légitimation), ne forment pas des groupes cohérents et figés. Il convient de les considérer comme des sujets qui, en conformité avec leur environnement organisationnel et social, se forment leur propre opinion ou peuvent adopter celle des autres. La diversité et le nombre des types de légitimations donc vraisemblablement très importante.

3. Antécédents entrant en jeu dans la légitimation

Avant d'aborder les stratégies et tactiques de légitimation nous en avons étudiés les antécédents relevés dans la littérature. Il nous semble en effet important de traiter les antécédents avant d'aborder les stratégies de légitimation car les premiers influencent substantiellement les seconds (Bitektine et Haack, 2015 : 49). L'impact des antécédents s'avère essentiel dans la compréhension de la dynamique de la légitimation. La littérature reste assez vague les concernant, ils n'y font pas l'objet d'études approfondies, il paraît donc vraisemblable que tous ne soient pas recensés exhaustivement dans les travaux sélectionnés pour ce travail. Les antécédents listés ci-dessous restent donc à compléter et à approfondir dans des travaux à venir.

Le tableau suivant en présente une vision synthétique.

TAB.10 : Types d'antécédents influençant la légitimation

Sociaux institutionnels	Sociaux individuels
Structures et cadres rationnels, Respect de la Hierarchie, Respect des lois et règlements, Caractéristiques de l'organisation, Valeurs morales	Savoir Faire, savoirs théoriques, Peur ,avidité et ignorance. Représentations culturelles, Attentes, Valeurs morales
Engagés ou pragmatiques	Relationnels
Censure Menace de sanction, Pression sociale, Impact sur l'image, la réputation, Crainte d'être perçu comme futile / immature, Cadrage (Framing).	Le respect, La confiance, La dignité, La valeur du groupe social, La position dans ce même groupe.
Sources : Bitektine et Haack (2015 : 49, 55, 56, 69, 71); Portal et Demaret (2018 : 7); Suchman (1995 : 584); Tost (2011 : 691).	

a) Antécédents sociaux institutionnels

En soulignant l'importance du contrôle social dans le processus de légitimation des praticiens, Bitektine et Haack (2015 : 55) établissent le postulat que les managers sont clairement influencés par les valeurs, normes et croyances sociales, dans leur conception de la légitimité. Portal et Demaret (2015 : 5) citent Scott (2010) pour insister sur l'importance de ces antécédents. Les antécédents sociaux sont donc essentiels et les praticiens les prennent naturellement en considération dans leurs évaluations de la légitimité et pour étayer leurs processus de légitimations (Berger et Luckmann, 1966 ; Suchman, 1995 cités par Bitektine et Haack (2015 : 69). Bitektine et Haack étudient l'ensemble des facteurs sociaux, y compris coercitifs, susceptibles d'influer sur le jugement de légitimité émis par des acteurs immergés dans leur environnement organisationnel (Bitektine et Haack 2015 : 49).

b) Antécédents sociaux individuels

Les antécédents sociaux d'ordre individuels sont centrés sur les praticiens (Bitektine & Haack 2015 : 58). Ces antécédents incluent le savoir-faire, les savoirs théoriques, les représentations culturelles, les valeurs morales et les attentes du praticien. Une partie de ces antécédents est plus « primaire », en ce qu'elle fait appel aux éléments psychologiques basés sur la peur, l'avidité, l'ambition ou l'ignorance. Ces derniers antécédents jouent un rôle puissant et sont souvent sous-estimés (Bitektine et Haack 2015 : 69).

c) Antécédents engagés (Suchman, 1995)

Portal et Demaret (2015 : 5) soulignent l'importance des travaux de Suchman (1995 : 584) qui introduisent les notions d'échange et d'influence basées sur les intérêts du praticien. Ils expliquent que les praticiens se comportent délibérément afin de bénéficier d'échanges favorables et voir leurs intérêts particuliers satisfaits. La dénomination de « pragmatique » retenue par Schumann, comporte un risque de malentendu car elle

sous-entend que ces seuls antécédents revêtent un caractère pragmatique alors que d'autres antécédents, notamment les cadres rationnels, peuvent s'avérer également pragmatiques. Pour éviter cet écueil nous lui préférons le terme « engagé » car ce dernier souligne la nature délibérée, précisée par Suchman, desdits antécédents.

Bitektine et Haack (2015 : 71) donnent trois orientations possibles à ces antécédents. Une orientation coercitive qui punit les individus pour la déviance de leur jugement, une orientation incitative qui récompense la conformité et enfin une orientation sélective qui filtre et peut impacter le jugement dit « de propriété » des individus. Ces antécédents peuvent entraîner la suppression de toute communication d'évaluation par les intervenants (Bitektine et Haack, 2015 : 62).

La liste établie par Bitektine et Haack des différents antécédents engagés pouvant affecter le jugement de l'évaluateur, est précisée dans un tableau complet (2015 : 61) dont nous avons extrait ici les principaux :

- Censure des canaux d'information et de communication ;
- Menace de sanction de l'autorité supérieure ;
- Pression sociale ;
- Menace d'attaque judiciaire par les personnes impliquées / affectées ;
- Menace d'attaque criminelle ;
- Souci d'un possible impact sur son image / réputation ;
- Crainte d'être perçu comme futile / immature ;
- Cadrage (Framing).

d) Antécédents relationnels

Les antécédents mettant en avant la qualité relationnelle entre l'évalué et l'évaluateur permettent l'établissement d'une légitimité forte (Tost, 2011 : 691). Selon cette perspective relationnelle l'évaluateur est perçu comme légitime quand il aide à renforcer les valeurs sociales et personnelles de son interlocuteur (Tost, 2011 : 691). Les valeurs de considération positives de l'évaluateur par l'évalué peuvent être d'après Tost (2011 : 691 - 693) :

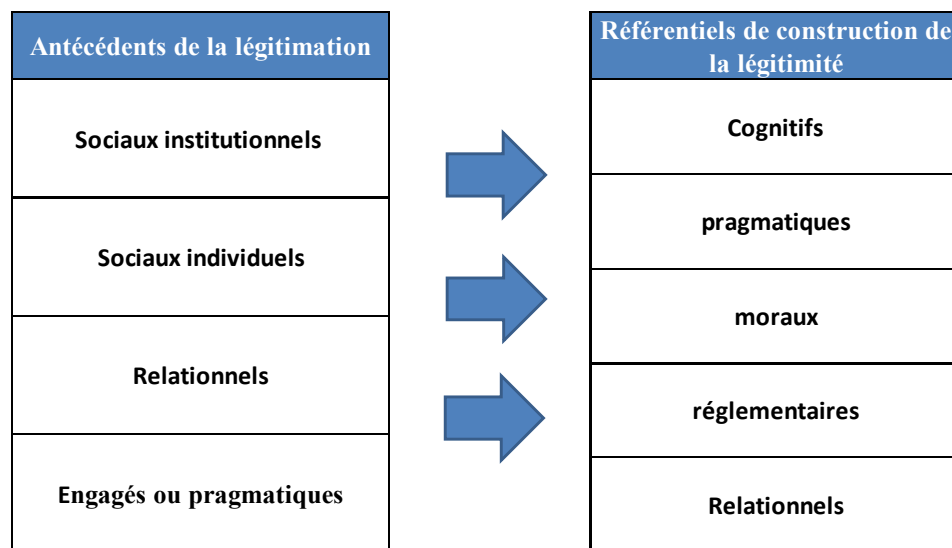
- Le respect et la justice (en anglais « fairness ») ;
- La confiance ;

- La dignité ;
- La valeur du groupe social ;
- La position de l'évaluateur dans ce même groupe.

e) Synthèse des antécédents avec les référentiels de légitimation existants

Il est maintenant intéressant de relier les principaux types d'antécédents aux quatre référentiels de la légitimation de Portal et Demaret (2015) abordés précédemment : cognitifs, pragmatiques, moraux et réglementaires. Pour prendre l'exemple de l'antécédent social du respect de la hiérarchie, il peut être mobilisé cognitivement sous la forme d'un raisonnement rationnel, pragmatiquement par rapport à l'intérêt du praticien ou réglementairement pour se conformer à des process organisationnels existants. Compte tenu de leur natures respectives ces différents antécédents sont potentiellement mobilisables dans les quatre référentiels déterminés précédemment. Seuls les antécédents relationnels n'ont pas de référentiel correspondant. Il convient donc d'ajouter un référentiel relationnel absent des travaux de Portal et Demaret (2015) pour finaliser les cinq référentiels de la légitimation présentés dans le tableau suivant :

TAB.11 Interactions des antécédents avec les référentiels de légitimité



L'importance des antécédents de la légitimation est maintenant établie (Bitektine et Haack, 2015 : 49) : ils représentent potentiellement des sources de légitimation à la disposition des praticiens sachant que ces derniers peuvent les mobiliser et déployer à travers différents types de stratégies et tactiques (Demaret et Méric, 2013-7).

Nous allons maintenant examiner les stratégies de légitimation décrites dans la littérature, susceptibles d'être influencés par ces antécédents.

C. TYPES DE STRATEGIES ET DE TACTIQUES DE LEGITIMATION

Nous considérons dans ce travail que les stratégies restent à un niveau générique alors que les tactiques qui en sont issues constituent les outils concrètement déployés par les praticiens dans leur démarche de légitimation. Il convient donc d'étudier en premier lieu quelles sont les stratégies existantes dans la littérature, avant d'aborder les tactiques qui en sont issues.

Nous venons de postuler qu'au niveau conceptuel les quatre référentiels issus de Portal et Demaret et complétés par le référentiel relationnel se posent comme bases des stratégies de légitimation possible.

1. Les trois approches stratégiques de la légitimation

Dans la littérature les stratégies et tactiques de légitimation sont envisagées autour de trois grandes approches :

- Une approche discursive (Suddaby et Greenwood, 2005) (Vaara et Tienari, 2011)
- Une approche engagée qui regroupe, entre autres, la coercition et l'incitation (Bitektine et Haack (2015 : 69)
- Une approche relationnelle (Tost, 2011)

A celles-ci nous ajoutons une approche supplémentaire appelée « Multimodale » qui est une combinaison des trois premières (Van Leeuwen, 2007 : 92).

a) L'approche stratégique discursive

Suddaby et Greenwood considèrent que la construction de la légitimité par les praticiens s'établit par l'utilisation de la rhétorique dans une stratégie discursive, appréhendée comme l'art de la persuasion (Suddaby et Greenwood, 2005 : 5). Ils constatent que cette construction repose sur deux piliers distincts. Le premier est la nécessaire cohérence de

l'argumentation utilisée avec l'identité de celui qui la porte et le second est que les scénarii portés par ce dernier doivent être forts et donc faire appel à des concepts puissants et solides pour pouvoir être entendus (Suddaby & Greenwood, 2005 : 60).

b) L'approche stratégique engagée

Comme abordé dans les antécédents de la légitimation, Bitektine et Haack (2015 : 69) expliquent que la mise en œuvre de la légitimité s'avère réalisable selon une approche engagée (Schumann, 1995). Cette approche est destinée à renforcer les intérêts du praticien qui la mobilise, en recourant notamment à la coercition, l'incitation et la dissimulation d'information. Cette approche est parfois considérée comme manipulatrice ou même machiavélique. Ce n'est pas vrai dans tous les cas, il est possible que le praticien évalué fasse passer ses propres émotions sans volonté délibérée de manipuler l'évaluateur au détriment de ce dernier.

c) L'approche stratégique relationnelle

Tost explore comment la légitimation est définie et utilisée dans les théories institutionnelles et la psychologie sociale (Tost, 2011 : 686). Elle reprend en partie certaines théories déjà abordées tout en les complétant avec une approche basée sur les théories institutionnelles dans le champs de la psychologie sociale. Cette approche se base sur une qualité relationnelle mise au service d'un renforcement de la légitimité de l'évaluateur (Tost, 2011 : 690).

d) L'approche stratégique multimodale

Cette approche stratégique combine simplement les trois premières approches mises en œuvre par les praticiens (Van Leeuwen, 2007 : 92).

e) Synthèse des approches

Nous présentons ci-dessous le récapitulatif des stratégies avec leurs références académiques. Il est basé sur la synthèse de Bitektine et Haack (2015, 64 - 65) complétée par les apports de Van Leeuwen (2007), Tost (2011), Green (2004) et de Suddaby et Greenwood (2005).

TAB.12 : Synthèse des stratégies de légitimation issues de la littérature :

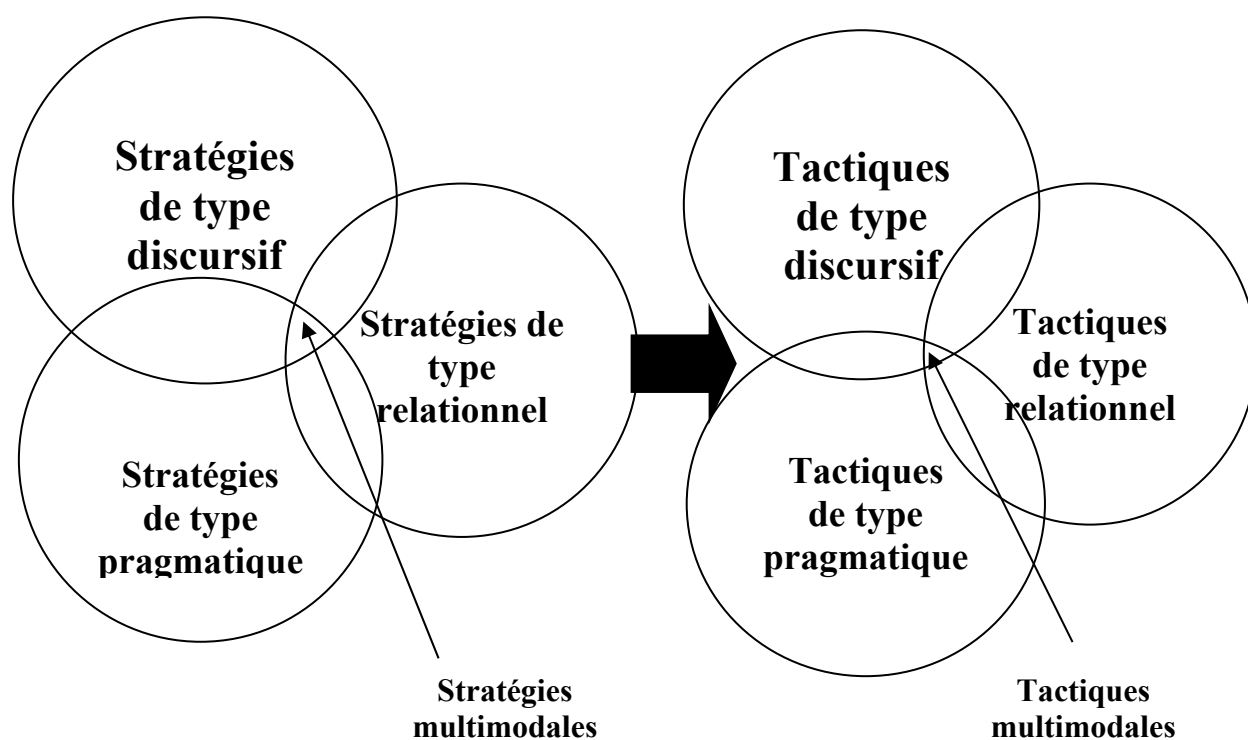
Approche	Stratégie		Description	Références
Discursives	1	Autorisation	Souligner un soutien fort de l'entité par les autorités et acteurs d'influence	Elsbach, 1994
	2	Soutien	Souligner un soutien fort de l'entité par l'évaluateur	Abrahamson & Fairchild, 1999
	3	Catégorisation	Mettre l'accent sur ce qu'est une entité par rapport à ce qu'elle et sur les entités qui peuvent ou ne peuvent pas coexister.	Suddaby & Greenwood, 2005
	4	Métaphores	Cadrage le nouveau avec des termes familiar aux acteurs	Suddaby & Greenwood, 2005
	5	Ordre naturel	Présenter le changement comme un développement naturel (et donc valide)	Suddaby & Greenwood, 2005
	6	Rationalisation	Donner des arguments rationnels et des références pour établir la rationalité	Abrahamson & Fairchild, 1999; Green, 2004
	7	Narrativisation	Faire appel à l'histoire et à la tradition comme source de validité	Suddaby & Greenwood, 2006
	8	Normalisation	Rendre les interprétations conformes aux logiques, valeurs et normes admises	Suddaby & Greenwood, 2005
	9	Construction d'identité	Valoriser et diaboliser les identités	Lawrence & Suddaby, 2006
	10	Moralisation	Mettre en perspective les valeurs morales de l'entité évaluée	Green, 2004
Engagées	11	Emotions	Utiliser l'enthousiasme et la passion	Green, 2004; Sillince, 1999
	12	Coercicion	Mobilisation des avantages d'une position de force dominante par le praticien	Bitektine & Haack, 2015
	13	Incitation	Récompenser l'évaluateur	Bitektine & Haack, 2015
	14	Manipulation	Tordre les faites, mentir	Bitektine & Haack, 2016
	15	Autocensure	Ne pas communiquer ses cognitions à son / ses interlocuteurs	Bitektine & Haack, 2015
Relationnelle	16	Relationnelle	Met en valeur socialement et personnellement l'interlocuteur	Tost, 2011
Multimodales	17	Multimodale	Mobilisation de plusieurs tactiques	Van Leeuwen, 2007

Nous retrouvons dans ces stratégies les référentiels de portal et Demaret (2015) complétés par l'approche relationnelle ce qui confère une approche conceptuelle solide à cette démarche.

2. Des stratégies aux tactiques de légitimation dans la littérature

Avant de détailler les stratégies et de préciser les tactiques qui en découlent, décrivons ici le processus de déclinaison des stratégies en tactiques. Les tactiques sont directement issues de la littérature traitant des stratégies et ne correspondent qu'à un seul type de stratégie donné, ainsi que schématisé dans la Figure suivante.

Fig. 13 : Déclinaison des stratégies en tactiques



Comme indiqué ci-dessus, les tactiques de légitimation s'organisent et se combinent de la même manière que les stratégies dont elles sont issues. Dans les pages qui suivent, nous présentons, par famille, les stratégies identifiées dans la littérature ainsi que les tactiques dans lesquelles elles se déclinent.

a) Stratégies discursives

Les chercheurs Vaara et al. (2006) puis Suddaby et al. (2017) répertorient cinq stratégies discursives dans leurs travaux : autorisation, rationalisation, narrativisation, normalisation et moralisation.

A celles-ci s'ajoutent cinq stratégies identifiées par les travaux de Leeuwen (2007) et de Suddaby et Greenwood (2005), pour arriver à un total de dix stratégies discursives. Nous les passons ci-dessous en revue et mentionnons à chaque fois les tactiques dans lesquelles elles se déclinent.

Autorisation :

Selon Leeuwen (2007 : 91), l'autorisation est une légitimation basée d'une part sur les traditions, lois et conventions, et d'autre part sur les personnes représentant l'autorité. L'autorisation est une légitimation par référence à une autorité parfois informelle (Vaara, et al (2006 : 799).

Bitektine et Haack (2015 : 64) retiennent deux tactiques de légitimation par autorisation :

- 1) Parler au nom d'un référent dépositaire de l'autorité (Hardy et Maguire, 2010) ;
- 2) Faire référence à l'autorité (Vaara et al, 2006 : 794).

Soutien :

Cette stratégie a pour origine l'étude des modes en management (Abrahamson et Fairchild, 1999 : 709), elle est orientée sur le praticien ou l'organisation qui apporte un soutien et sert de caution à l'objet à légitimer.

Elle se divise en deux tactiques : le soutien direct et l'indirect, qui lui se limite à une communication de soutien.

Catégorisation :

D'après Suddaby et Greenwood (2005 : 46) cette stratégie permet de classer ontologiquement ce qui peut et ce qui ne peut pas coexister. En la mobilisant le praticien peut classer des organisations, des pratiques ou normes en diverses catégories et utiliser ces dernières pour épauler la légitimité de sa démarche.

Métaphores :

Le recours à cette stratégie (Bitektine et Haack, 2015 : 64) permet de relier analogiquement, connecter l'objet à légitimer à un domaine connu (Suddaby & Greenwood, 2005 : 59) ou de cadrer cet objet avec des termes familiers aux acteurs (Bitektine et Haack, 2015 : 64).

Cette stratégie donne naissance à deux tactiques : une de connexion et une autre de cadrage.

Rationalisation théorique (ordre naturel) et Rationalisation instrumentale (Rationalisation) :

Pour Vaara, et al (2006 : 800), la rationalisation est une légitimation construite d'une part sur l'intérêt objectif et concret (utility), d'autre part sur la fonctionnalité d'actions ou de pratiques spécifiques. Elle mobilise souvent des chiffres et des 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 et ce, jusque dans notre sphère privée.

Van Leeuwen (2007 : 91) va plus loin en reconnaissant à la rationalisation une notion de légitimité sociale : pour lui la légitimation par rationalisation se base sur les objectifs et usages en cours dans un environnement donné, pour s'appuyer sur leur validité cognitive reconnue. De fait, Vaara, et al (2006 : 801) considèrent que la rationalisation repose toujours, bien que généralement non explicitement, sur un fondement d'ordre moral ce qui pourrait susciter la remise en cause de la segmentation entre les typologies de légitimités rationnelles et morales. Nous les conserverons néanmoins en considérant le caractère fondamentalement analytique des premières.

Compte tenu de l'objectif de ce travail, il est intéressant de rappeler ici l'analyse de Jung (1921 : 772) citée par Dörfler et Ackermann (2012 : 553) qui part du principe que la résultante d'une cognition d'origine intuitive peut se scinder en modules ou éléments constitutifs et permettre ainsi au praticien de trouver une explication logique et rationnelle à son intuition originelle.

L'analyse s'avère parfois utilisable pour rationaliser a posteriori les fruits de l'intuition (Sonenshein, 2007 : 1031). Sonenshein (2007 : 1031) affirme d'ailleurs, en se basant sur les travaux issus des neurosciences de Reynolds (2006), que les raisonnements logiques sont largement utilisés pour rationaliser les intuitions. La recherche académique a bien identifié cette pratique et Jean Pretz (2011 : 22) confirme l'utilisation de raisonnement rétroactif (post rationalisation) ou « backward reasoning » à partir du fruit de la cognition intuitive.

Van Leeuwen (2007 : 101) distingue deux stratégies de rationalisation, chacune induisant ses tactiques spécifiques :

- La rationalisation théorique que nous appellerons « ordre naturel » : dans ce cas la légitimation se fonde sur une certaine “vérité” (Van Leeuwen 2007 : 103) ou se situe un certain “ordre des choses”. Elle est appelée « naturalisation » dans un sens d'évidence naturelle par Leeuwen (2007 : 101).

Cette stratégie se déploie en trois tactiques :

- 1) Présenter le changement comme naturel (Suddaby et Greenwood, 2005 : 46) ;
- 2) Rendre l'objet naturel (Vaara et al, 2006 : 790) ;
- 3) Rationaliser les actions dans le but d'un objectif ultime (Suddaby et Greenwood, 2005 : 46).

- La rationalisation instrumentale que nous appellerons « rationalisation » : la légitimation des objectifs se construit selon un discours focalisé sur les bénéfices ou avantages attendus, sur leur intérêt ou leur fonction (Van Leeuwen 2007 : 101). La logique mathématique est typiquement utilisée dans cette approche.

Cette stratégie se décline en quatre tactiques :

- 1) Utilisation de référentiels rationnels (Vaara, 2002) ;
- 2) Narrativisation du problème et de la solution (Abrahamson et Fairchild, 1999) ;
- 3) Problématiser l'inefficacité et l'injustice de pratiques existantes (Hardy et Maguire, 2010) ;

- 4) Donner des arguments rationnels pour établir la rationalité (Vaara et al, 2006 : 800).

Il est important de souligner que toutes ces rationalisations se fondent sur des bases morales et idéologiques, cohérentes avec les valeurs du praticien qui les promeut (Vaara, et al 2006 : 801).

Ces rationalisations ne sont donc pas nécessairement objectives dans l'absolu mais sont liées à leur cadrage et leur contexte.

Narrativisation (Mythopoïésie) :

Cette légitimation se construit à travers un récit dont la conclusion et l'aboutissement reconnaissent ou récompensent une action ou cognition « légitime » et rejette ou punit son équivalent « 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 comme dans la légitimation par rationalisation inductive (post-rationalisation abordé ci-dessus) qui part d'un résultat pour en reconstruire le raisonnement, il existe une narrativisation posteriori. C'est en fait une reconstruction « mythopoïétique » (de l'anglais « mythopoetic ») alliant objectivité et créativité dont l'objectif consiste à convaincre du bien-fondé et de l'à-propos de la cognition ou du comportement à valider. Pour approfondir le caractère "mythopoïétique" de cette approche, des organisations ou personnes sont décrites comme : gagnantes, perdantes, héroïques, adversaires ou autres. 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).

A travers un angle moralisateur ou en se référant à des logiques de types cosmologiques qui appellent à des résultats « inévitables » la légitimité par narrativisation peut recourir à différents types de théories (Vaara, et al, 2006 : 802).

Deux tactiques sont issues de cette stratégie :

- 1) L'historisation qui se sert d'un récit d'évènement antérieurs comme source de validité (Suddaby et Greenwood, 2005 : 52) ;

- 2) La Narrativisation Mythopoïétique qui mobilise objectivité et création (Vaara, et al 2006 : 802).

Normalisation :

La normalisation peut être considérée comme la stratégie première de légitimation car elle utilise la notion d'exemplarité comme fondement (Vaara et al, 2006 : 798). Cette exemplarité peut être « rétrospective » car utilisant des cas, des événements ou des traditions existantes ou « prospective » en faisant référence à éléments de même type que l'on anticipe (Vaara, et al ; 2006 : 797, 798). Il est à noter que dans le modèle de Van Leeuwen (2007) la normalisation constitue un sous type de la légitimation par autorisation.

Cette stratégie engendre trois tactiques :

- 1) L'alignement du cadre (Bitektine et Haack, 2015 : 65) ;
- 2) Relier les cadres de communication et de pensée (Bitektine et Haack, 2015 : 37) ;
- 3) Elargissement du cadre (Suddaby et Greenwood, 2005 : 57).

Construction d'identité :

Cette stratégie se focalise sur l'identité de l'objet à légitimer avec deux tactiques différenciées (Bitektine et Haack, 2015 : 65).

La première valorise ou en diabolise l'identité, la seconde l'idéalise.

Moralisation :

Cette stratégie se base sur une évaluation morale fondée, directement ou indirectement (allusions) sur des référentiels de valeurs spécifiques socialement reconnues (Leeuwen, 2007 : 91 ; Vaara, et al, 2006 : 801).

Bitektine et Haack (2015 : 65) ont retenus deux catégories de légitimation par moralisation :

- 1) Par justification de l'ethos (Green, 2004) ;
- 2) Par la mobilisation d'arguments moraux (Vaara et Monin, 2010).

Vaara, et al (2006- 801) considèrent, en s'appuyant sur leurs travaux, que l'utilisation explicite de cette stratégie s'avère particulièrement efficace dans une approche délégitimatrice.

b) Stratégies engagées

Une des trois formes primaires de légitimité identifiées par Suchman (1995 : 571) est celle qu'il appelle « pragmatique » et que nous avons renommé « engagée ». Suchman nous précise que cette légitimité se fonde sur l'intérêt personnel de ses utilisateurs. Elle se divise en trois sous-catégories précisées par Schuman (1995 : 578) :

- Echanges favorables / positifs ;
- Influence servant les intérêts ;
- Influence par convergence d'intérêts.

Bitektine et Haack (2015 : 66) dans une démarche plus approfondie retiennent cinq types de stratégies engagées :

Les émotions :

La mobilisation de l'enthousiasme et la passion semblent présentes tant aux niveaux individuels qu'institutionnels : cette stratégie peut s'avérer très efficace en tant que construction de la légitimité (Abrahamson et Fairchild, 1999 : 719 ; Suddaby et Greenwood, 2005 : 56).

La coercition :

Cette stratégie promeut le rapport de force dans la construction de la légitimité. Elle consiste à imposer la légitimité de ses cognitions ou actions et éventuellement de punir l'évaluateur en cas de non-soutien ou d'opinion déclarée non conforme à celle que prône le praticien (Bitektine et Haack, 2015 : 66 - 67).

Différents types de coercition sont disponibles pour rallier l'évaluateur à ses idées. Bitektine et Haack (2015 : 61) nous proposent quatre types de tactiques possibles :

- 1) Censure des canaux d'information & de communication ;
- 2) Menace de sanction de l'autorité supérieure (explicite ou implicite) ;

- 3) Pression sociale ;
- 4) Menace d'attaque judiciaire par les personnes impliquées / affectées,

L'incitation (« inducement » en anglais) :

Il s'agit là de récompenser le soutien affiché par l'évaluateur (Bitektine et Haack, 2015 : 66). Contrairement au cas de recours à la coercition, le praticien tente de convaincre son interlocuteur et de le rallier à son point de vue par convergence d'intérêt avec des moyens non punitifs. Il existe plusieurs types d'incitations. Par exemple si l'évaluateur se montre sensible au fait que son interlocuteur le considère positivement en le flattant personnellement et/ou socialement, il se met en condition de juger plus positivement les positions, idées ou propositions du praticien évalué. Il peut aussi rassurer et conforter l'interlocuteur de sa valeur sociale et personnelle pour l'amener à valider la légitimité de l'objet à évaluer.

La manipulation :

Ce type de stratégie est utilisée par les praticiens dans le but de servir leurs propres intérêts comme le confirment Bitektine et Haack (2015-66) qui citent : Green, (2004), Vaara et Tienari, (2008), Vaara et al., (2006) et Zbaracki, (1998). Cette stratégie consiste par exemple, à pondérer, orienter ou modifier sciemment certains éléments du contexte ou de l'environnement (en Anglais : validity staging) (Bitektine et Haack, 2015 : 66). Les praticiens évalués utilisent tout le spectre des outils à leur disposition (du mensonge à la dissimulation). Ils ciblent ainsi les éventuelles faiblesses de leur interlocuteur à ses dépens : peur de la confrontation, méconnaissance ou désintérêt du sujet.

Les deux tactiques sont :

- 1) La manipulation (distordre les faits aux dépens de son interlocuteur) ;
- 2) Le mensonge.

L'auto-censure :

Confronté à une pression qu'il juge trop forte, le praticien choisit les cas échéant, de se taire et de ne communiquer ni ses avis, ni ses positions (Bitektine & Haack, 2015 : 62). La littérature ne détaille pas de tactiques différenciées.

- c) Stratégie relationnelle

Cette stratégie se distingue des précédentes en se référant au domaine de la psychologie sociale (Tost, 2011 : 688). Elle n'intègre ni dimension pragmatique (manipulatrice) ni une logique discursive donnée (Tost, 2011 : 688). Elle repose sur le respect, la dignité et la considération proposée à l'évaluateur par l'émetteur. Dans une logique relationnelle, le praticien (l'émetteur évalué) est perçu comme légitime quand il affirme et renforce les statuts sociaux et la valeur personnelle de son ou ses interlocuteurs (Tost, 2011 : 690). En cas de conflit il semble que l'impact de ce type de légitimation soit supérieur à ceux des stratégies pragmatiques, ce qui tendrait à affirmer l'importance de la perception personnelle des évaluateurs dans l'évaluation de la légitimité perçue (Tost, 2011 : 690). L'efficacité de cette stratégie dans la construction de la légitimité semble forte et va au-delà des situations conflictuelles (Tost, 2011 : 691). La notion de confiance peut constituer un possible levier d'une stratégie relationnelle et se révèle autant un antécédents qu'une sous stratégie, consciente ou pas. Loin d'être naïve ou anecdotique, ce type stratégie peut se trouver au cœur des valeurs portées par les praticiens et s'avérer source de performance.

d) Stratégie multimodale.

Cette stratégie est de type combinatoire. A ce titre elle consiste simplement à reprendre les stratégies discursives, pragmatiques et relationnelles répertoriées ci-dessus en les combinant et les regroupant en fonction des objectifs et des valeurs du praticien (Van Leeuwen, 2007 : 92). Comme le confirment Vaara, et al (2006 : 802) la narrativisation inclut parfois certaines formes non-narratives et de types rationnels, ce qui semble être d'après eux très performant en termes de résultats (2006 : 805).

La littérature n'approfondit que peu ce sujet et ne traite pas comment s'articule cette stratégie et les tactiques possibles qui pourraient en découler.

e) Récapitulatif des stratégies et tactiques issues de la littérature

Il semble intéressant de comparer les poids respectifs des différentes tactiques et stratégies pour mieux en apprécier l'importance.

Fig.14 Poids relatifs des familles de stratégies de légitimation dans la littérature

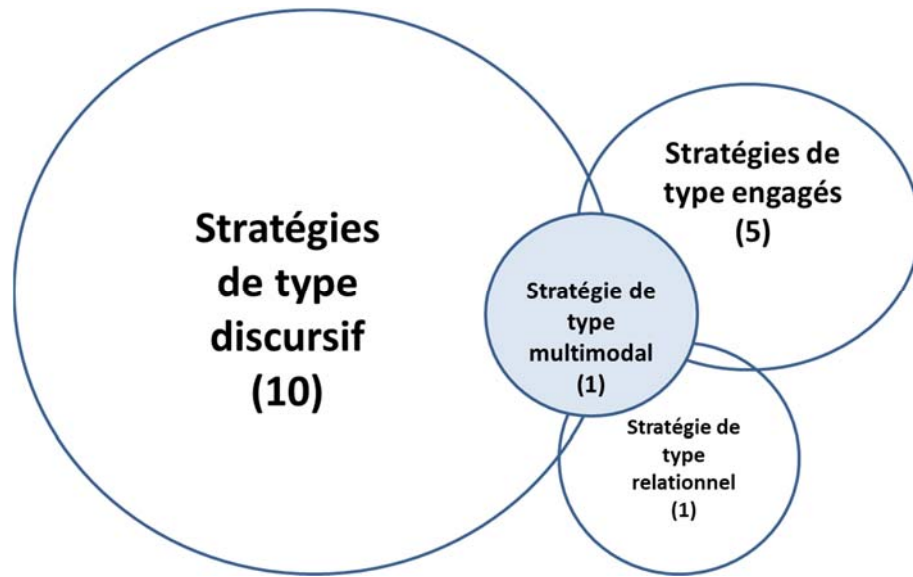
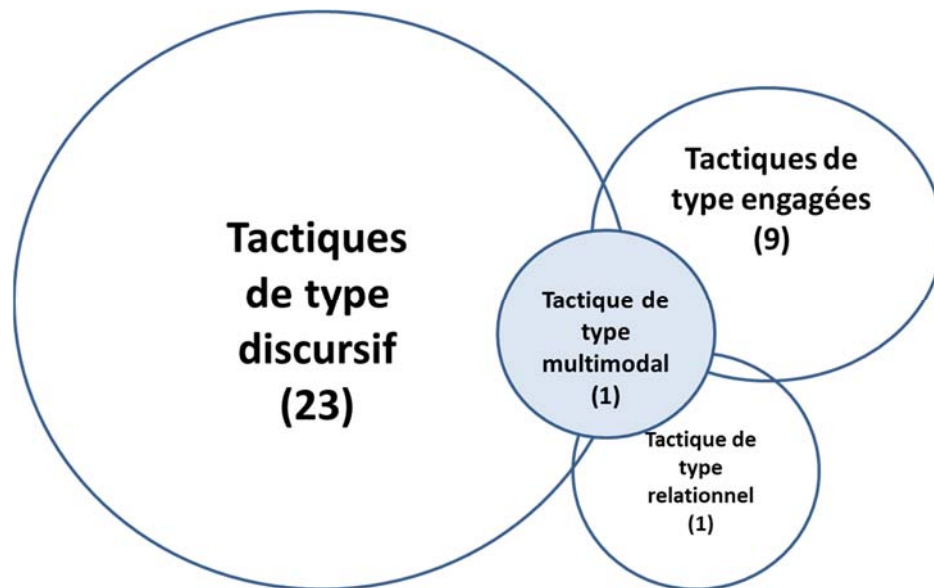


Fig.15 Poids relatif des familles de tactiques de légitimation dans la littérature



En synthèse il apparaît clairement que la littérature est bien plus riche en stratégies discursives qu'en stratégies engagées et relationnelle ce qui s'accroît plus encore au niveau des tactiques. Il n'est pas possible à ce niveau de savoir si cette pondération est due au caractère essentiellement conceptuel des recherches existantes et s'il est conforme aux résultats à venir.

Le tableau suivant synthétise l'ensemble des stratégies et tactiques issues de la littérature en regroupant les approches stratégiques par couleur, en détaillant toutes les tactiques correspondant aux stratégies et en précisant les niveaux de mobilisations identifiés par les chercheurs. Il nous permet d'en avoir une vue globale des seize stratégies et des trente-quatre tactiques qui en sont issues. Chacune des tactiques est décrite avec ses références issues de la littérature académique.

Il nous permet aussi de disposer d'une vue exhaustive de toutes les tactiques ce qui nous permet d'appréhender l'étendue du choix offert aux praticiens dans leur démarche de légitimation. Au-delà de la complexité intrinsèque des concepts mobilisés, la taille de ce tableau illustre aussi la complexité de l'étude de cette pratique compte tenu des l'étendue des choix à la disposition des praticiens.

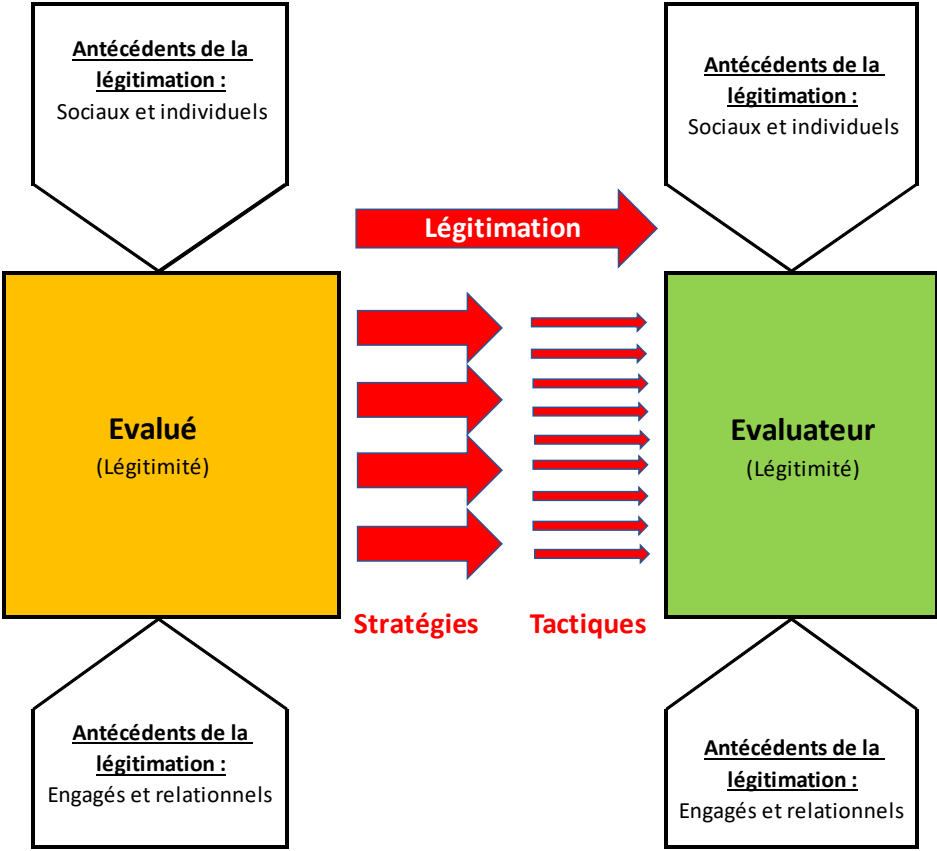
TAB. 13 : Légitimation : des stratégies aux tactiques issues de la revue de littérature

Approche	Type	Tactiques	Description	Références	Niveau de mise en œuvre
Discursive	Autorisation	Parler au nom d'un référent dépositaire de l'autorité	1 Autoriser les acteurs à parler au nom des acteurs moins puissants par une organisation.	Hardy & Maguire, 2010	Organisationnelle
		Référence à l'autorité	2 Référence à l'autorité de la loi, des règlements ou des personnes détenant l'expertise ou le pouvoir par une organisation.	Vaara & Monin, 2010; Vaara & Tienari, 2008; Vaara, Tienari, & Laurila, 2006	Organisationnelle
Discursive	Soutien	Discours de soutien	3 Soutien organisationnel à la diffusion matérielle d'une technique ou pratique.	Abrahamson & Fairchild, 1999; Kieser, 1997; Zbaracki, 1998	Organisationnelle
		Discours d'engagement	4 Souligner au niveau organisationnel un soutien fort de l'entité par l'évaluateur	Haack, Schoeneborn, & Wickert, 2012	Organisationnelle
Discursive	Catégorisation	Mettre l'accent sur ce qu'est un objet par rapport à un autre	5 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. Cette théorisation permet aux entités de se positionner dans des catégories favorables et de bénéficier d'un ruissellement de légitimité de la catégorie vers le membre individuel.	Suddaby & Greenwood, 2005	Organisationnelle
Discursive	Métaphores	Connecter l'objet à un domaine familier	6 Légitimer des entités inconnues en les connectant à un domaine source familier au niveau d'une organisation.	Cornelissen & Clarke, 2010; Etzion & Ferraro, 2010; Lakoff, 2004; Sillince & Barker, 2012; Suddaby & Greenwood, 2005	Organisationnelle
		Cadrage dans un contexte familier	7 Cadrer le nouveau avec des termes familier aux acteurs par une organisation.	Aldrich & Fiol, 1994; Navis & Glynn, 2010	Organisationnelle
Discursive	Ordre naturel	Changement naturel et logique dans le contexte	8 Présenter le changement comme un développement naturel (et donc valide) par une organisation.	Suddaby & Greenwood, 2005	Organisationnelle
		Rendre l'objet naturel	9 Pour une organisation : 1) rendre quelque chose naturel par des moyens discursifs 2) une pré-narration soulignant l'inévitabilité de la mondialisation	1) Vaara & Monin, 2010 2) Vaara & Tienari, 2011	Organisationnelle
		Rationaliser les actions dans le contexte d'un objectif ultime	10 Suggérer que certains événements doivent se produire dans le contexte d'un objectif ultime valable par une organisation.	Suddaby & Greenwood, 2005	Organisationnelle
Discursive	Rationalisation	Références	11 Pour une organisation : 1) Donner du sens à la diffusion des pratiques de gestion 2) Intégration post-fusion	1) Haack, Schoeneborn, & Wickert, 2012; Zbaracki, 1998 Leeuwen 2007 2) Vaara, 2002	Organisationnelle
		Narrativisation du problème et de la solution	12 Discours du problème et discours de la solution par une organisation.	Abrahamson & Fairchild, 1999; Fairchild, 1999	Organisationnelle
		Problématisation (Risque)	13 Problématisation de l'inefficacité et de l'injustice des pratiques existantes par une organisation.	Hardy & Maguire, 2010; Maguire & Hardy, 2009	Organisationnelle
		Analyse rationnelle	14 Donner des arguments rationnels et des références par une organisation pour établir la rationalité	Green, 2004; Vaara & Tienari, 2008; Vaara, Tienari, & Laurila, 2006; Zbaracki, 1998	Organisationnelle
Discursive	Narrativisation	Historisation	15 Faire appel à l'histoire et à la tradition comme source de validité au niveau d'une organisation.	Suddaby & Greenwood, 2005	Organisationnelle
		Mythopoésie /narrativisation	16 Accroissement de la validité par la narration, la création de mythes et d'histoires au niveau d'une organisation.	Golant & Sillince, 2007; Lounsbury & Glynn, 2001	Organisationnelle

Discursive	Normalisation	Alignement du cadre des valeurs	17	Au niveau d'une organisation rendre les interprétations conformes aux logiques, valeurs et normes admises	Benford & Snow, 2000; Creed, Scully, & Austin, 2002; Ganson, 1992; Meyer & Höllerer, 2010	Organisationnelle
		Relier les cadres de communication et de pensée	18	Les cadres de communication doivent correspondre aux cadres de pensée afin de reconnaître les faire tomber sous le sens et donc de rationaliser l'expérience collective au niveau d'une organisation.	Chong & Druckman, 2007; Golant & Sillince, 2007; Lakoff, 2004; Scott, 1995	Organisationnelle
		Elargir le cadre	19	Pour une organisation : 1) faire appel à des normes et des systèmes de croyance plus larges 2) faire référence aux normes et aux logiques institutionnelles 3) relier le discours aux ordres de valeur, aux principes d'ordre supérieur qui définissent les formes de comportement appropriées	1) Suddaby & Greenwood, 2005 2) Elsbach, 1994; Ruef & Scott, 1998 3) Patriotta, Gond, & Schultz, 2011	Organisationnelle
Discursive	Construction d'identités	Valoriser et diaboliser les acteurs	20	Valoriser et diaboliser les identités au niveau d'une organisation.	Hardy & Maguire, 2010; Suddaby & Greenwood, 2005	Organisationnelle
		Idéalisation de l'identité	21	Idéalisation de la construction de l'identité d'un acteur comme condition de comportements idéaux par une organisation.	Hardy & Maguire, 2010	Organisationnelle
Discursive	Moralisation	Justification de l'ethos	22	Justification de l'ethos soulignant l'importance du rôle de la justice et de l'éthique dans les jugements par une organisation.	Green, 2004	Organisationnelle
		Arguments moraux	23	La moralisation comme stratégie établissant la convenance par des arguments moraux par une organisation.	Vaara & Monin, 2010	Organisationnelle
Engagée	Emotions	Promouvoir les sentiments et la passion	24	Emotions ou des appels passionnés par une organisation.	Green, 2004; Sillince, 1999; Suddaby et Greenwood (2005)	Organisationnelle et individuelle
Engagée	Coercion	Censure	25	Censure des canaux d'information & de communication,	Bitektine & Haack (2015)	Organisationnelle et individuelle
		Sanction	26	Menace de sanction de l'autorité supérieure,	Bitektine & Haack (2015)	Organisationnelle et individuelle
		Pression sociale	27	Mobiliser la pression sociale	Bitektine & Haack (2015)	Organisationnelle et individuelle
		Judiciarisation	28	Menace d'attaque judiciaire par les personnes impliquées / affectées	Bitektine & Haack (2015)	Organisationnelle et individuelle
Engagée	Incitation	Séduire et récompenser l'évaluateur	29	Convergence d'intérêts, séduction, intérêt personnel poussés par le praticien. Rassurance et conforte l'interlocuteur de sa valeur sociale et personnelle pour l'amener à valider la légitimité de l'objet à évaluer.	Bitektine & Haack (2015)	Organisationnelle et individuelle
Engagée	Manipulation	Manipulation	30	Tordre les faits, reconfigurer le contexte et l'environnement par le praticien avec pour objectif de manipuler l'évaluateur.	Bitektine & Haack (2015)	Organisationnelle et individuelle
		Mensonge	31	Mentir délibérément	Bitektine & Haack (2015)	Organisationnelle et individuelle
Engagée	Auto censure	Ne pas s'exprimer	32	Ne pas communiquer ses cognitions à son / ses interlocuteurs	Bitektine & Haack (2015)	Organisationnelle et individuelle
Relationnelle	Relationnelle	Considération	33	Traiter l'interlocuteur avec respect dignité et prendre en compte de son statut et importance par le praticien.	Tost (2011)	Individuel
Multiple	Multimodales	Mobilisation de plusieurs tactiques	34	Utilisations séquentielles des tactiques discursives et pragmatiques par les organisations.	Vaara, Tienari, & Laurila, (2006) ; Van Leeuwen (2007)	Organisationnelle

En complément, le schéma ci-dessous nous permet de donner une perspective globale de la légitimation de l'intuition. Il nous permet de bien situer la dynamique de légitimation qui, partant de stratégies génériques, se déploie en tactiques spécifiques entre un évalué et un évaluateur, tous deux conditionnés par des antécédents qui les influencent.

Fig. 16 : Schéma de synthèse de la légitimation d'un praticien dans une organisation



D. CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE SUR LA LEGITIMATION

Pour bien comprendre le concept de légitimation il a été nécessaire de bien définir la légitimité au préalable.

Nous avons pu extraire de la littérature quatre types d'approches de la légitimation (Discursive, Pragmatique, Relationnelle et multimodale) qui peuvent être mobilisées à des niveaux individuels et / ou organisationnels.

Dans la littérature, diverses stratégies sont attachées à ces approches ; nous en avons identifié dix-sept qui se déclinent en trente-quatre tactiques différenciées.

La revue de littérature nous a fourni des bases conceptuelles solides avec des tactiques de légitimation bien identifiées qui nous permettent maintenant d'aborder la deuxième partie de cette recherche.

Nous allons pouvoir dans la suite de ce travail vérifier si les stratégies et les tactiques de légitimation issues de la revue de littérature sont utilisées en totalité ou partie par les praticiens et de voir si d'autres stratégies et tactiques émergent de l'étude empirique à venir. En effet d'après Lamertz et Baum (1998 : 94) les acteurs ont une vraie liberté dans l'interprétation des règles et normes établies. Ils ont de plus une palette très étendue dans leur choix des dispositifs et outils cognitifs ce qui nous laisse penser que de nouvelles stratégies et tactiques de légitimation peuvent émerger.

CONCLUSION GENERALE DE LA REVUE DE LITTERATURE

Nous arrivons ici à la fin de cette revue de littérature.

Deux pans de littérature ont été étudiés couvrant les concepts de l'intuition puis ceux de la légitimation.

Nous disposons de types d'intuition clairement définis et identifiables dans un environnement managérial.

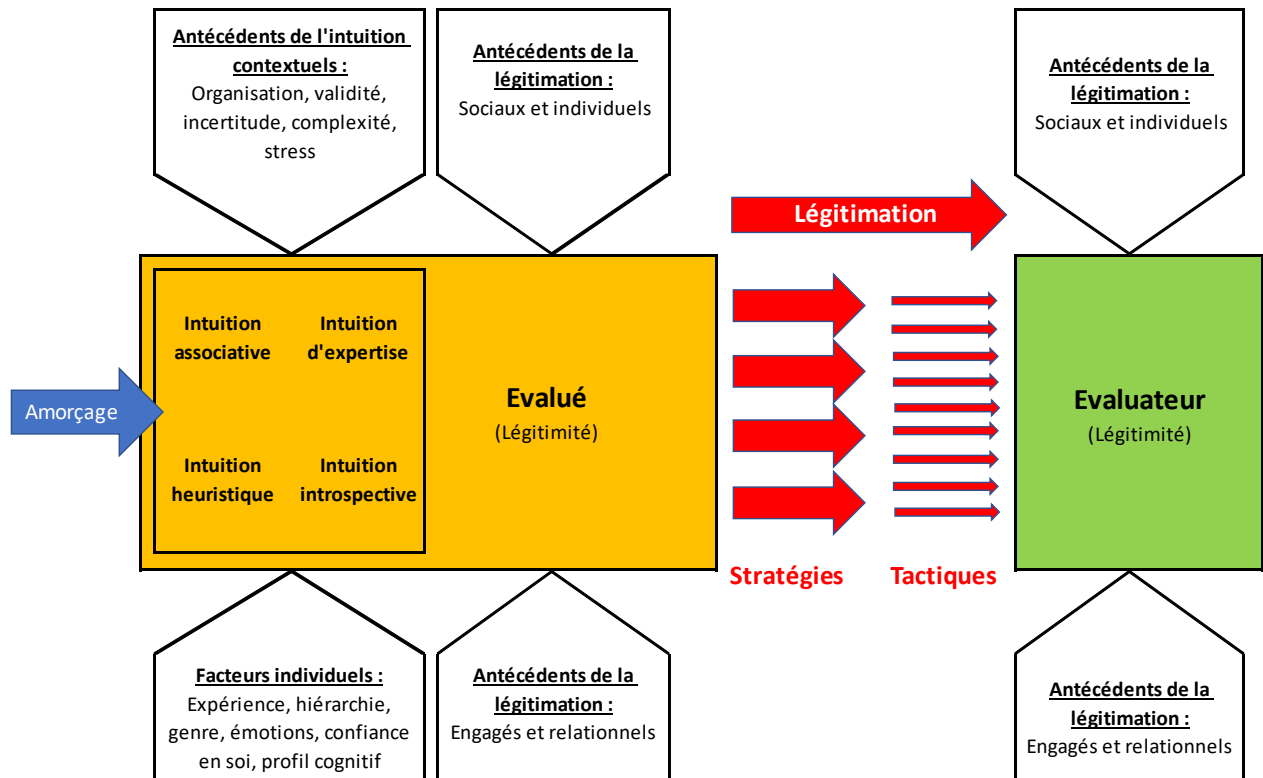
Nous disposons également de stratégies et de tactiques de légitimation identifiés à des niveaux individuels et organisationnel. Nous allons pouvoir vérifier si les tactiques existantes au niveau organisationnel dans la littérature sont mobilisées à un niveau individuel par les praticiens.

Nous avons identifié des antécédents qui influencent les tactiques de légitimation et d'autres qui semblent conditionner le recours à l'intuition. Certains antécédents sont communs aux deux (confiance, hiérarchie) alors que d'autres ne le sont pas (profil pro-intuitif ou pro-analytique). La légitimation et le recours à l'intuition étant tous deux conditionnés socialement, cette mixité d'antécédent nous paraît cohérente.

Les concepts de l'intuition et de la légitimation sont bien posés et nous disposons maintenant des outils qui nous permettent de les mobiliser dans le cadre de ce travail.

Nous proposons dans le diagramme de synthèse ci-dessous le récapitulatif de l'articulation entre légitimation et intuition avec les antécédents qui les influencent :

Fig. 17 Diagramme de synthèse de la revue de littérature



Il est apparu que les stratégies et les tactiques de légitimation n'ont jamais été étudiées au niveau des individus sur le terrain. Elles n'ont pas non plus été étudiées dans un contexte de mobilisation de l'intuition par les managers. Les antécédents de ces légitimations n'ont pas fait non plus l'objet d'études.

On peut donc poser la question de :

Quelles sont les tactiques déployées par les managers intermédiaires pour légitimer leur intuition dans les interactions au sein des organisations ?

PARTIE 2 : METHODOLOGIE

La question de recherche nous enjoint d'identifier les tactiques déployées par les managers intermédiaires pour légitimer la mise en œuvre de leur intuition dans les interactions au sein des organisations. L'objectif de la thèse consiste de ce fait à répertorier l'ensemble des tactiques de légitimation de l'intuition, auxquelles recourent les managers, dans leur environnement organisationnel.

Les quatre types d'intuition définis et explicités au chapitre 1.B.6 de la partie 1 et les stratégies et tactiques de légitimations issues de la littérature (Tableau N°13) sont des éléments structurant la présente thèse. Ce travail préalable est incontournable car il constitue la base de cette recherche. Si nous disposons de stratégies et de tactiques de légitimation issues de la revue de littérature, nous ne savons pas à ce stade si elles sont exhaustives et mobilisées par les praticiens dans leur pratique managériale.

CHAPITRE 3 : CHOIX EPISTEMOLOGIQUE ET DESIGN DE RECHERCHE

Nous allons maintenant présenter les fondements épistémologiques de ce travail, pour ensuite préciser comment nous avons construit notre recherche.

Le choix de l'épistémologie éclaire la philosophie de recherche de ce travail et le design de recherche définit la méthodologie retenue pour pouvoir répondre à la question de recherche.

A. CHOIX EPISTEMOLOGIQUE

La revue de littérature souligne la construction éminemment sociale de la légitimation et valide les cinq référentiels qui la sous-tendent : influence, référentiels culturels, ordre moral, règles sociales et relationnelles (Portal et Demaret, 2015 : 5 ; Tost, 2011 : 691). Elle établit que la cognition humaine se définit aussi comme un processus fondamentalement social (Bitektine : 2011 : 164) et pose l'intuition comme une cognition qui opère inconsciemment, produit des sensations, des idées, des interprétations et autres indications cognitives (Glöckner et Witteman, 2010 : 6), qui peut également être considérée comme un processus d'inspiration sociale.

La construction de la légitimation d'une part, et l'intuition d'autre part, sont donc considérées comme étant d'ordre sociaux : en conséquence le présent travail s'inscrit dans la recherche et l'exploitation de données « sociales et humaines » dans un contexte managérial. Nous étudions donc ici, ontologiquement, des processus sociaux dans leurs actions et interactions (Dumez, 2010 :13) pour tenter de comprendre comment les praticiens pensent et agissent (Mayer, 2017 : 105).

Nous considérons comme inadéquates à la présente recherche les épistémologies figées dans un carcan idéologique, qu'elles relèvent d'un positivisme dont la rigueur ne permet pas de traiter des phénomènes d'essence sociale, ou d'un interprétativisme a contrario trop largement étendu qui comporte le risque de dévier vers la subjectivité ou vers les jeux de miroir. L'interprétation des pratiques et cognitions intuitives des praticiens, de leurs discours et de leurs actions, nécessite dans ce travail un effort de critique rationnelle dans le sens que lui donne Dumez (2010 :13) qui associe diverses approches. Il s'agit d'une démarche d'empirisme logique, relativisée par de l'interprétativisme dans le contexte d'une tradition pragmatiste dénommée positivisme modéré (Dumez, 2010 :13) ou néo positivisme ou positivisme ouvert. Ce choix déjà mobilisé dans d'autres recherches exploratoires (par exemple Julie Mayer, 2017) nous semble bien correspondre à la problématique de ce travail qui implique une grande rigueur méthodologique et un vrai effort de cohérence entre les concepts mobilisés, le design de recherche retenu avec les résultats et les conclusions.

B. DESIGN DE RECHERCHE

L'objectif central de cette thèse consiste à mettre en perspective des pratiques managériales par rapport à la présentation qu'en font lesdits managers dans leur organisation. Il est donc nécessaire, par une démarche d'observation naturaliste, de se rendre directement sur le terrain afin d'y relever les éléments qui mettront en lumière les pratiques réelles des managers. Compte tenu de la nature exploratoire de ce travail, seuls les praticiens peuvent confirmer ou infirmer les concepts de légitimité préexistants. Il nous faut aller rechercher dans les organisations la matière pour étudier les comportements des managers. Petit et Durieux (2007) nous confirment que l'exploration et le test constituent ensemble une base importante de la connaissance académique.

L'objectif de cette thèse ne vise pas une validation statistique et quantitative du comportement managérial étudié mais de mieux le connaître et en comprendre la pratique.

En conséquence l'approche qualitative s'impose naturellement. Elle convient particulièrement bien à la réalisation de travaux qui se situent à la rencontre de plusieurs disciplines (Denzin et Lincoln, 2005). Une démarche de type exploratoire est recommandée pour l'étude de phénomènes peu étudiés jusqu'à ce jour et qui peuvent se révéler complexes (Miles et Huberman, 1994). Notre approche qualitative exploratoire se définit comme naturaliste, telle qu'ainsi précisé elle répond à la volonté de restituer le plus fidèlement possible la réalité par son observation des pratiques managériales. Cette démarche naturaliste complète ainsi les travaux académiques de Mintzberg, dans sa quête de démystification du monde managérial.

En conclusion de ce travail s'inscrit dans une méthode comparable à celle préconisée Van de Ven et Johnson (2006) qui relie théorie et pratique. En effet l'objet de notre recherche s'ancre profondément dans la pratique managériale et se réfère à des théories clairement identifiées dans la littérature.

Notre méthodologie de recherche s'exprime par une dynamique itérative, qui relie continuellement la théorie à la pratique. Le design du présent travail, par cette itération permanente, résulte en tous points de l'approche épistémologique prédéfinie ci-dessus et se réclame de l'approche recommandée par Van den Ven et Johnson et de la philosophie de l'EDBA.

1. Méthode et collecte des données

Nous tentons par ce travail d'identifier les tactiques utilisées par les praticiens pour légitimer les fruits de leur intuition. Ces tactiques sont l'objectif premier de notre travail de recherche et d'étude. Dans un souci de compréhension plus large du phénomène, nous avons aussi cherché à comprendre les antécédents qui les motivent. Ces antécédents font donc l'objet de cette même démarche exploratoire. Nous prenons également en compte les différents types d'intuition choisis dans la classification retenue dans ce travail : cette prise en compte permet d'estimer l'influence possible de ces types d'intuition dans l'usage des tactiques de légitimation. En conséquence notre travail inclut l'identification des types d'intuition mobilisés par les praticiens.

Cette démarche exploratoire se traduit par la recherche et l'analyse d'épisodes intuitifs présents dans les entretiens effectués. Un « épisode intuitif » est le témoignage d'un praticien qui prends en compte et intègre l'ensemble des éléments suivants : description de l'expérience intuitive, de la ou des tactiques de légitimation mobilisées ainsi que les différents antécédents potentiellement présents. L'objectif initialement retenu est le suivant : collecte d'un minimum de cent épisodes (191 ont été effectivement réalisés), afin de recueillir une grande diversité de situations. La multiplicité des épisodes intuitifs élargit potentiellement le nombre et la diversité des types de tactiques identifiables et de leurs antécédents au regard des quatre types d'intuition retenus.

Chaque épisode intuitif identifié, est alors étudié et décodé selon les items recherchés : tactiques, types d'intuition, antécédents.

a) Interview

D'après Ketele et Roegiers (1996) :

« L'interview est une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations »

Comme précisé dans l'ouvrage sur les méthodes de recherche en management de Thiétart et al. (2014 : 235) l'interview est une technique utilisée pour collecter et pour ensuite les analyser, des données discursives qui expriment les représentations conscientes et inconscientes des individus.

L'utilisation de l'interview individuel est appropriée pour collecter les informations directement auprès des managers et pour découvrir et comprendre les méthodes de légitimation utilisées par ceux-ci.

Le choix de l'interview individuel, plutôt que celui d'entretiens de groupe ou le recours à une longue immersion dans une seule organisation, se fonde sur quatre observations : La première observation concerne la nécessaire confidentialité des sujets abordés dans les organisations. Un autre choix que celui de l'interview individuel nous limiterait dans notre accès à la pratique managériale. Nous ne pourrions pas vraisemblablement participer à des meetings intéressants car traitant de sujets confidentiels et/ou il est probable que la liberté de ton des participants dans un groupe serait plus restreinte.

La seconde observation porte sur le constat suivant : chaque praticien recourt à sa propre stratégie pour légitimer et potentiellement dissimuler l'usage de son intuition, l'identification de la stratégie de légitimation mise en œuvre d'une part, et du type d'intuition mobilisé d'autre part risque de s'avérer impossible pour le chercheur en tant que simple observateur.

La troisième observation se fonde sur la durée de l'investissement nécessaire en termes de temps de la part du chercheur. Dans l'hypothèse d'une immersion dans une organisation le chercheur se voit amené à participer à de nombreux meetings espacés dans le temps sur une période vraisemblablement longue dans le but d'attendre

l'éventuelle occurrence d'un épisode intuitif : ce lourd investissement en termes de temps n'était pas possible pour l'auteur.

La quatrième est que le praticien interviewé individuellement va lui-même sélectionner les épisodes qui lui semblent les plus pertinents et donc enrichir la recherche plus rapidement.

Les interviews des praticiens seront axées sur la détection différents types de légitimation mises en œuvre, les types d'intuition mobilisés et les différents antécédents qui les conditionnent. Il ne sera pas demandé aux interviewés de juger et d'apprécier l'efficacité de leur intuition mais bien de raconter leurs pratiques de légitimation in situ.

b) Types d'interviews

Le type d'interview à retenir pour ce travail doit d'être suffisamment ouvert pour maximiser la collecte des informations et des éléments utiles pour cette recherche, mais il se doit aussi d'être raisonnablement directif pour éviter au répondant de trop se disperser dans le but de minimiser les digressions inutiles.

Il existe trois types d'interviews d'après Ketele et Roegiers (1996 : 172) cité par Imbert (2010 :23) :

TAB. 14 : Types d'interviews

Entretien dirigé (ou directif)	Entretien semi-dirigé (ou semi-directif)	Entretien libre (ou non directif)
Discours non continu qui suit l'ordre des questions posées	Discours par thèmes dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité de l'interviewé	Discours continu
Questions préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis	Quelques points de repère (passages obligés) pour l'interviewer	Aucune question préparée à l'avance
Information partielle et réduite	Information de bonne qualité, orientée vers le but poursuivi	Information de très bonne qualité, mais pas nécessairement pertinente
Information recueillie rapidement ou très rapidement	Information recueillie dans un laps de temps raisonnable	Durée de recueil d'informations non prévisible
Inférence assez faible	Inférence modérée	Inférence exclusivement fonction du mode de recueil

L'entretien directif s'avère trop restrictif, au regard du caractère exploratoire de la recherche. Tout comme les questions fermées, l'entretien directif risque d'enfermer l'interviewé dans un cadre rigide lui interdisant l'opportunité de développer

naturellement ses tactiques de légitimation. De son côté l'entretien libre risque de favoriser la dispersion et la dilution du discours de l'interviewé, induisant de ce fait une moindre productivité de l'échange, voire l'absence de tout résultat. Il ressort de ces deux observations, que l'interview semi-directif correspond le mieux à notre recherche : il permet en effet de cibler les éléments à recueillir tout en restant assez ouvert pour que l'interviewé dispose de tout l'espace de parole nécessaire à sa libre expression. L'entretien semi directif est aussi un outil couramment mobilisé dans les recherches qualitatives (Imbert, 2010 : 23).

Le design de recherche de cette thèse consiste donc en une étude qualitative exploratoire basée sur des interviews semi-directifs individuels avec utilisation d'un guide d'entretien en support de la conduite de l'entretien par l'interviewer.

c) Nombre d'interviews réalisés et niveau de saturation

Nous avons conduit trente entretiens d'une heure chacun ce qui nous semblait à priori adapté pour atteindre un niveau de saturation satisfaisant. Suivant le conseil de Pierre Romelaer (2005 : 105) nous considérons que si les quatre derniers entretiens n'apportaient rien de nouveau le niveau de saturation est atteint. En conséquence, constatant l'absence d'élément nouveau au cours des quatre derniers entretiens, nous avons cessé le processus des interviews lors du trentième entretien comme prévu à l'origine.

L'épisode intuitif constitue le niveau de positionnement de la présente recherche ; l'écoute et l'analyse de chaque épisode intuitif mettent en évidence la tactique de légitimation utilisée dans son environnement managérial en prenant en compte les différents éléments (antécédents) qui le conditionnent. Au cours des trente entretiens, 191 épisodes intuitifs ont été relevés, nous avons donc une moyenne légèrement supérieure à six épisodes intuitifs par interview.

d) Enregistrement des interviews

Les interviews ont tous été enregistrés après que le répondant a donné son accord. L'utilité de l'enregistrement leur a été présentée ainsi : impossibilité de mémoriser tout l'entretien et nécessité de pouvoir vérifier les données sur lesquelles sont basées de la thèse. Si certains répondants ont semblé surpris au début des interviews, tous ont rapidement oublié l'appareil après quelques minutes de discussion.

2. Echantillon

Pour étudier le plus grand nombre de tactiques de légitimation il convient d'optimiser les possibilités de toutes les observer, tant par la variété et la pertinence de l'échantillon des personnes interviewées que par le choix des environnements sélectionnés. Pour les interviews nous avons ciblé des managers susceptibles de recourir à l'intuition en fonction de leur environnement, le type d'organisation, leur appétence pour cette cognition et de leur réputation d'expertise dans leur domaine professionnel.

Afin de valider l'utilisation de tous les types d'intuition mentionnés dans la revue littéraire, il convient d'inclure impérativement la pratique de l'intuition d'expertise. Cette intuition n'étant pas accessible aux novices il nous a fallu cibler des profils expérimentés. De plus, comme indiqué dans la revue de littérature, plus la position hiérarchique du praticien est élevée, plus son recours à l'intuition devient important (Matzler et al, 2004 ; Bertolucci et Pinzon, 2015 : 119), nous avons donc sollicité des managers expérimentés occupant des postes à responsabilité.

Pour trouver des experts nous nous sommes reportés à la définition qu'en donne Shanteau (1992 : 255) cité par Kahneman et Klein (2009 : 519) pour qui :

"L'expert est défini à un niveau opérationnel comme celui qui a été reconnu dans son métier comme ayant les connaissances et capacités pour exercer au meilleur niveau".

Nous nous sommes donc référés aux recommandations de tierces personnes et à la connaissance de l'auteur de son réseau professionnel pour identifier les experts que nous souhaitons interviewer.

a) Managers

Nous n'avons pas retenus de top-managers dans notre échantillon afin, d'une part d'éviter les biais induits par les jeux de pouvoir, et d'autre part parce que leur positionnement peut les exempter en tout ou partie de la nécessité d'avoir à légitimer leurs intuitions.

Nous n'avons pas non plus retenu le manager opérationnel (premier niveau au-dessus des opérateurs) pour maximiser d'éventuelles occurrences de l'intuition et plutôt recherché des praticiens pour lesquels la complexité des enjeux est plus importante et qui bénéficient d'un niveau d'interaction plus élevé dans les organisations. Nous avons donc privilégié des acteurs avec des responsabilités plus larges et complexes que le manager opérationnel.

Pour ce faire nous avons sélectionné des managers intermédiaires expérimentés ou « middle managers » situés au-dessus des managers opérationnels et au-dessous des « tops managers ». Nous avons aussi exclu de notre échantillon le décisionnaire qui n'a aucune explication à fournir compte tenu du contexte dans lequel il opère (décideur en dernier ressort isolé, pas de partie prenante évaluatrice, pas de comptes à rendre post-décisionnel à des tiers) ce qui est cohérent avec le choix du manager intermédiaire comme manager type.

La notion de « middle manager » ou « manager intermédiaire » reste assez floue, que ce soit dans les littératures académiques de langue anglaise ou française, ce qui engendre une grande variété de définitions comme le rapportent Vas et Guilmot (2012 : 80). Nous notons cependant une tendance générale à considérer le « middle manager » ou « manager intermédiaire » comme le manager d'une équipe dont il répond, devant sa propre hiérarchie. Bartlett et Ghoshal (1997) considèrent qu'il existe trois niveaux de management : les top managers, les managers seniors et les managers opérationnels

TAB. 15 : Tableau récapitulatif manager intermédiaire

Auteurs		Limites	
		Basse	Haute
Wooldridge & Floyd	1990	Pas de référence	2 ou 3 niveaux au dessous du PDG
Dutton & Ashford	1993	Premier niveau de supervision	Au dessous des tops managers
Nonaka	1994		Top management
Thakur	1998	2 niveaux au dessus du manager de première ligne	1 niveau au dessous du vice président
Huy	2002	Un niveau au dessus des travailleurs et opérationnels terrain	2 niveaux en dessous du PDG
Balogun	2003	Lien entre le niveau stratégique et opérationnel	

Le manager senior semble aussi répondre à la recherche d'expertise et nous retiendrons ici la définition sélectionnée per Huy (2002 : 38), proche des choix faits par Dutton et Ashford (1993), Nonaka (1994) et Wooldridge et Floyd (1990), compte tenu de sa limite basse clairement définie et au niveau haut plus sélectif :

Le middle manager est une personne deux niveaux au-dessous du CEO et un niveau au-dessus des opérationnels qui supervisent les opérations terrain.

Le manager intermédiaire sénior représente un double intérêt dans ce travail : il est plus à même d'avoir acquis suffisamment d'expérience pour pouvoir bénéficier de l'intuition d'expertise et, comme vu dans la revue de littérature sachant que plus la position hiérarchique est élevée et plus le recours à l'intuition semble fréquent (Bertolucci et Pinzon, 2015 : 119), le manager sénior a potentiellement vécu de nombreux épisodes intuitifs.

Notre échantillon de répondants a été sélectionné en respectant les conditions et choix fixés ci-dessus. En synthèse, nous avons ciblé des acteurs confirmés, managers ou directeurs (Sadler-Smith et Shefy, 2004) disposant d'une expérience avérée dans leur domaine d'activité (Dreyfus et Dreyfus, 2005). Nous les avons sélectionnés dans des environnements organisationnels variés (Matzler et al., 2014) afin d'élargir au

maximum le spectre des éléments à collecter. L'âge des interviewés est de quarante ans minimum pour maximiser le niveau d'expérience (Dreyfus et Dreyfus, 2005). Nous avons décidé que les femmes devaient représenter un minimum de 20% de l'échantillon. Nous nous sommes aussi attachés à obtenir une diversité dans les parcours afin d'étudier des catégories de praticiens différentes en fonction de leur formation. Pour assurer cette diversité des profils, nous avons sélectionné des profils de formations qui vont de l'autodidacte (bac) à des formations supérieures (commerciales et/ou techniques) jusqu'au niveau doctoral. Nous avons aussi sélectionné des profils de poste variés comportant des dimensions opérationnelles importantes et/ou des contraintes spécifiques (objectifs, restructurations, situations de crise...) pouvant favoriser l'intuition (Klein, 2008 : 458).

Il n'y a pas eu de ciblage spécifique en termes de métier dans le but de maximiser la pluralité des pratiques dans cette recherche.

b) Organisations où sont sélectionnés les interviewés

Nous limitons à un périmètre organisationnel français le champ de cette thèse pour une raison de cohérence culturelle de l'échantillon dans le but de limiter les biais culturels. Cette précision s'avère particulièrement importante dans une perspective occidentale / orientale. En effet, la déconsidération de l'intuition abordée en introduction semble être très occidentale car la culture asiatique ne partage pas cette approche et percevant l'intuition beaucoup plus positivement. Cette différence de prise en considération de l'intuition se fonde sur la divergence entre les philosophies dominantes en Asie et en Occident, selon Peter Ping Li (2014) : la philosophie asiatique valorise la sagesse, alors que dans la philosophie occidentale, le savoir prévaut.

Nous avons donc choisi d'interviewer uniquement des managers travaillant dans des structures françaises de groupes occidentaux.

En termes de taille, nous avons retenu seulement des organisations de cinquante personnes au minimum pour maximiser les opportunités et la diversité de légitimation de l'intuition envers les tiers.

Nous savons par ailleurs que les structures rigides et très hiérarchisées ne sont pas propices à l'utilisation de ce type de cognition (Bertolucci et Pinzon, 2015 : 119). Il est donc important de choisir également des interviewés qui évoluent dans ce type d'environnement, afin de d'appréhender si les méthodes de justification diffèrent dans leur approche ou leur nature dans ce type de cas. C'est pourquoi nous avons sélectionné des praticiens dans les deux types d'organisation : rigide (bureaucratique) et souple (organique) pour multiplier les tactiques possibles. Nous avons exclu de l'échantillon les milieux artistiques et créatifs en général, métiers qui nous semblent mieux valoriser l'intuition et donc minimiser l'intérêt d'avoir à la légitimer.

CHAPITRE 4 : RECUEIL DES DONNEES

A. LE RECRUTEMENT

1. Méthode de recrutement des répondants

Le recrutement s'est fait par approche directe mettant à profit l'étendue du réseau personnel et professionnel de l'auteur. Il a donc été facile de recruter les candidats nécessaires pour ces interviews. En fin de chaque entretien, dans une logique dite de ruissellement (ou effet boule de neige), il a été demandé au répondant d'indiquer ou de recommander des praticiens dont il reconnaissait l'expertise dans son réseau personnel. L'accueil fait aux demandes de recommandations s'est révélé généralement positif et à neuf occasions les interviewés ont proposé d'autres praticiens ce qui s'est traduit par huit répondants sélectionnés par ce biais.

2. Description de l'échantillon final

L'objectif initial minimal d'interview de praticiennes était de 20% compte tenu des métiers de l'industrie et de la distribution que connaît l'auteur et dans lesquels la proportion de managers féminins reste faible. Nous avons finalement atteint une proportion de 33 % de femmes. Une réelle diversité des types d'organisations est constatée, qui va de la promotion immobilière (7%) à la finance (17%), aux services (37%) et l'industrie (39%). Les profils de postes sont aussi très variés : les ressources humaines, l'informatique, le commerce, l'industrie, la finance et les directions générales de grands groupes. Le niveau directeur général représente 24 % de l'échantillon, les

directeurs 36 % et les managers 40 %. La diversité des organisations a aussi été respectée avec des structures bureaucratiques et d'autres plus souples et organiques.

Tous les interviewés ont entre quarante et soixante-six ans et les niveaux d'étude partent du bac pour aller au niveau doctoral. Le nombre de collaborateurs managés par interviewé va de zéro (interview N°16) à plusieurs centaines (Interview N°10). Aucun des répondants n'avait expérimenté ce type d'entretien auparavant.

En conclusion, l'échantillon respecte les caractéristiques sélectionnées en termes d'environnements organisationnels, positionnement hiérarchiques, d'âge, genre et de niveau de responsabilité.

B. OUTIL DE RECUEIL : LE GUIDE D'INTERVIEW

Le guide d'interview qui suit a été testé au préalable avec deux personnes (des managers du groupe dans lequel travaille l'auteur) pour s'assurer de la bonne compréhension des questions posées et de leur pertinence.

Ce guide a finalement peu évolué au fil des interviews.

1. Présentation

La mise en pratique de ce questionnaire a d'une part demandée de l'empathie pour mettre en confiance les répondants et d'autre part du recul pour ne pas les influencer en les orientant dans une direction ou une autre. L'importance des entretiens pour la valeur ajoutée académique de ce travail a bien été soulignée aux répondants pour qu'ils en comprennent la centralité. Il a été important d'assurer les répondants de la confidentialité de leurs propos, compte tenu de leur caractère potentiellement confidentiel, et aussi de les rassurer sur la neutralité de l'auteur par rapport à leur vécu managérial. Il leur a été souligné qu'il n'y avait pas de bonnes ou mauvaises réponses aux questions posées mais simplement des expériences différentes.

2. Guide d'interview

a) Profil des interviewés

Le tableau ci-dessous a systématiquement été rempli avec l'interviewé en début d'interview. Les praticiens se sont pliés sans difficulté à cet exercice et nous a permis de nous assurer que nous respections bien les critères de choix définis dans le design de recherche.

Les critères portent sur la fonction et le genre du répondant, sur son ancienneté et son parcours académique, sur les types de métier, d'entreprise et de culture d'organisation et enfin sur sa tranche d'âge.

TAB. 16 : Questionnaire quantitatif à remplir caractérisant le répondant

Profil interviewé	
H / F	
Titre	
Fonction	
Ancienneté dans le domaine d'activité	
Ancienneté dans le poste/fonction	
Niveau d'études : Autodidacte Bac + 2 : BTS / IUT Bac + 3 : Licence Bac + 4 : Maitrise Bac + 5 : Commerce / Ingénieur Bac + 6 : Master Bac + 8 / 9 : Doctorat	
Type de métier ou d'activité	
Type d'entreprise : Internationale Nationale CA / nbre salariés Type de service / Taille de l'équipe	
Type de culture de l'entreprise : Créative / innovante / ouverte Classique / structure / analytique	
Tranche d'âge 40 à 50 ans 50 à 60 ans 60 ans et plus	

Ce tableau complété avec les profils des répondants est disponible en annexe N°4.

b) Structure de l'interview

Les interviews se sont déroulés en quatre phases distinctes : préparation/ mise à l'aise du praticien, introduction plus solennelle de l'interview, entretien en lui-même avec une dynamique des questions/réponses puis enfin la conclusion quand il a été estimé que le répondant était arrivé au bout de sa contribution.

En introduction l'auteur a utilisé le texte repris ci-dessous pour rapporter ici l'image la plus fidèle du déroulé des entretiens :

L'importance des témoignages personnels est essentielle, car ils constituent la matière première de cette recherche et représentent le cœur de ce travail doctoral.

Les témoignages sont le reflet d'un vécu de praticien et n'ont donc pas vocation à être commentés ou jugés mais à uniquement être analysés dans l'optique de leurs apports à cette recherche.

Les règles de l'interview de thèse sont très claires :

Respect complet de l'anonymat de l'interviewé et des propos recueillis.

Je me dois donc de recueillir votre consentement à, d'une part la participation à l'entretien et d'autre part l'enregistrement audio des données.

Compte tenu de votre participation au travers de votre interview je me propose de vous faire parvenir la thèse une fois achevée.

Un guide d'entretien a été utilisé pour interviewer les praticiens et s'assurer que ces derniers ont, dans la mesure du possible, répondu aux différentes attentes de l'entretien.

TAB. 17 : Guide d'entretien

No 1 : Lecture du texte d'introduction
No 2 : Question d'ouverture
Comment ça se passe avec vos interlocuteurs ou collaborateurs quand vous avez une intuition forte pour une décision, une nouvelle idée ou solution de problème par exemple ; pouvez-vous me donner des exemples concrets ? Par exemple la dernière fois que cela vous est t arrivé, pourriez-vous raconter ?
No 3 : Questions sur la diversité des situations :
Pouvez-vous me donner un exemple quand :
· Vous étiez avec une seule personne / dans un groupe ?
· D'intuition à valence négative / positive ?
· Par rapport à vos collaborateurs / Pairs / Boss ?
· La confiance joue elle un rôle ?
· Influence du genre ?
No 4 : Diversité des intuitions : Intuition Introspective
Vous m'avez donné un/des exemple(s) d'intuition rapide (faisant appel à votre expertise), avez-vous un exemple d'une idée / intuition qui vous soit arrivée après un temps de latence ? Comment l'avez-vous restituée à vos interlocuteurs ?
No 5 : Conclusion
Remerciements et demande de recommandation ou de proposition pour de futurs candidats possibles

Ce guide d'entretien a été conçu pour s'assurer que les entretiens soient menés conformément à la démarche de l'étude en présentant l'interview sans donner trop de détails et en assurant la même cohérence dans l'approche des différents intervenants.

3. Déroulement des entretiens

Pour tous les interviews il y a eu systématiquement au préalable un travail de mise en confiance des praticiens pour tenter de minimiser les enjeux ou les barrières que ces derniers pouvaient se créer : crainte de ne pas être à la hauteur, de ne pas faire une bonne impression, ne pas oser se livrer personnellement et librement. Cela s'est fait en abordant des souvenirs ou points d'intérêts communs quand les personnes étaient connues ou des thèmes plus génériques quand l'auteur les rencontrait pour la première fois (huit cas). L'auteur lisait ensuite l'introduction puis lançait l'enregistrement.

Malgré la clarté cette approche, l'attitude anxieuse du deuxième répondant au début de son interview a révélé sa crainte de ne pas « être à la hauteur » à deux niveaux : sur sa connaissance de l'intuition (et de son fonctionnement) et sur la « qualité » de ses réponses. Il semblait plutôt éviter de faire une mauvaise impression que de livrer librement son vécu ce qu'il a très bien fait par la suite. L'auteur a donc dû le rassurer à nouveau sur les enjeux de cet interview et sur l'objectif de le voir partager librement son expérience. L'auteur a donc mieux expliqué aux répondants après ce deuxième entretien qu'il ne leur serait pas demandé ce qu'était l'intuition en leur expliquant clairement qu'ils n'avaient pas à passer un test de connaissance. Il leur a aussi été répété qu'il n'y avait pas de bonne et de mauvaises réponses, juste un partage de leur expérience, différente par essence de celle des autres ce qui en faisait tout son intérêt et sa valeur ajoutée académique.

Lors du déroulement des interviews, il a fallu systématiquement conduire la discussion pour se concentrer sur l'objet de la recherche. Il a donc fallu, comme le préconisent Nils et Rimé (2003), recentrer le répondant sur les épisodes intuitifs, les tactiques de légitimation et leurs antécédents quand le praticien s'en écartait trop. L'auteur a essayé de le faire avec tact en laissant quand même s'exprimer (brièvement) les praticiens sur

des sujets non pertinents avec l'objet de la recherche mais que ces derniers jugeaient intéressants. Quand la discussion s'arrêtait et que le praticien était allé au bout de son idée, son histoire ou son explication il fallait alors le relancer sur un point précis ou ouvrir la discussion sur de nouveaux thèmes (antécédents ou type d'intuition). Au fil des entretiens le pilotage de ces derniers s'est fait plus naturellement en déroulant systématiquement les questions complémentaires sur les types d'intuition et les antécédents possibles.

Très rapidement le format moyen de ces interviews s'est naturellement limité à une heure, le plus court faisant trente minutes et le plus long une heure seize minutes. Quand la conversation sur le sujet de recherche continuait après la fin de l'interview, et la matière partagée était jugée intéressante, l'enregistrement reprenait au vu et au su du praticien pour exploiter au mieux cet échange supplémentaire. Cette prise en compte d'éléments complémentaires a été faite à 6 reprises.

Pour conclure les entretiens se sont finalement déroulés sans grande surprise ou bouleversement et il n'y a pas eu de difficulté particulière à gérer, tous les répondants ont « joué le jeu » positivement et constructivement.

4. Épisodes intuitifs

C'est le niveau d'analyse de cette recherche qui nous permet d'appréhender la pratique des légitimations pour une intuition donnée.

Pour finir nous avons relevé 191 épisodes intuitifs en les numérotant, les nommant et les classant par répondant. Pour chaque épisode les tactiques de légitimation et les antécédents qui s'y rapportaient ont été précisées et il a aussi été rapporté le type d'intuition mobilisée. Ces épisodes intuitifs représentent la matière sur laquelle s'appuie ce travail de recherche et représentent une somme de données conséquente qui sont le cœur de ce travail doctoral.

Le tableau récapitulatif de l'ensemble des épisodes est en annexe 1.

CHAPITRE 5 : VALIDITE.

La littérature académique souligne les risques que peuvent faire porter les biais sur une recherche et l'étendue de ces derniers. Il a donc fallu donc les minimiser autant que possible pour ne pas impacter la pertinence des résultats. Nous avons envisagé la validité de ce travail sous deux angles principaux (Thiétart, 2003) : la validité interne et la validité externe.

A. VALIDITE INTERNE

La validité interne s'assure essentiellement de la cohérence et de la pertinence des résultats à travers la validation du contexte, de l'échantillon et de la fiabilité de la mesure.

Concernant le contexte nous avons essayé d'éviter les biais principaux en évitant :

- Des tests ou des discussions préalables avec les répondants pouvant influencer leurs réponses à venir ;
- Un biais de recueil en nous assurant que les questions et l'introduction étaient bien formulées (pré test effectué au préalable) ;
- Un biais de contamination en demandant aux répondants qui recommandaient un candidat possible de ne pas lui dévoiler l'objet exact de la recherche et de ne pas partager ses appréciations avec lui.

D'autres biais liés au répondant étaient aussi à prendre en compte :

- Le répondant dit ce que l'interviewer attend de lui : biais d'auto-conditionnement ;
- Le répondant veut donner une image cohérente de lui-même lui : biais de mémoire ;
- Le répondant a oublié des éléments et les reconstruit : biais de post rationalisation ;
- Le répondant raconte une histoire sous un angle plus rationnel que ce qui s'est vraiment passé ;
- Le répondant a oublié une partie de l'expérience et recrée ce qui lui semble cohérent avec ses souvenirs.

Nous avons aussi essayé d'éliminer les biais pouvant être liés à la notion de jeux de pouvoir, afin de concentrer la recherche sur son objectif premier.

Les réponses apportées aux biais possibles pour les minimiser sont les suivantes :

Avant l'interview le chercheur s'est efforcé de mettre en confiance les interviewés en tentant de minimiser les enjeux ou barrières que ces derniers pouvaient se créer : craindre de ne pas être à la hauteur, faire bonne impression, ne pas oser se livrer plus personnellement et librement.

Pour ce faire le chercheur a bénéficié d'une pratique de la technique de la « Programmation Non Linguistique » ou PNL qui lui est familière depuis 1987 doublé d'une bonne maîtrise des entretiens sous stress (négociations et évaluations). Cela a été un atout pour gérer les interviews et prendre du recul par rapport aux prises de position de l'interviewé.

Il pourrait être considéré que la rétrospectivité des interviews puisse se poser comme une limite mais, comme précisé précédemment, il n'était pas envisageable d'aborder ce travail comme observateur immergé dans une organisation pendant des semaines. Afin de minimiser les biais de mémoire et de rationalisation le chercheur a fait reformuler les personnes quand cela était nécessaire, posé des questions par rapport au déroulement des exemples et des anecdotes pour aider le répondant à mieux formuler ou expliciter ses idées. Nous avons considéré que cette méthode a donné des résultats pertinents sachant que l'objectif des entretiens n'est pas de retranscrire les événements passés dans leurs détails les plus précis, mais dans la mobilisation des tactiques mises en œuvre.

Eviter les jeux de pouvoir s'est fait en minimisant toutes les possibilités de conflit (intérêt, pouvoir, ego) entre l'auteur et les répondants et en centrant les questions sur le vécu des répondants et non leurs succès ou réussites. Le choix des répondants au niveau des middle-managers en éliminant les tops managers a aussi été fait dans ce but.

B. VALIDITE EXTERNE DE LA RECHERCHE

La validité externe s'attache à vérifier la validité du concept de cette recherche. Thiétart (2003 : 277) souligne l'importance de la capacité honnête à décrire le système et les travaux de mise en œuvre ce qui a été scrupuleusement appliqué dans ce travail.

Comme détaillé précédent, nous avons élaboré cette recherche en mobilisant dans la littérature des outils de recherche appropriés à notre démarche qualitative, exploratoire et inductive.

Les biais liés au dispositif de l'enquête sont multiples et principalement dus au type d'échantillon sélectionné :

- Ciblant des experts, ce travail fait l'impasse sur la façon dont les novices légitiment leur intuition ;
- Ciblant des praticiens expérimentés avec des positions élevées dans les organisations, ce travail intègre le risque de relations biaisées entre lesdits praticiens et leurs collaborateurs compte tenu de possibles rapports de force ;
- Ciblant des praticiens avec des positions élevées dans les organisations ce travail élude les managers situés à des niveaux plus opérationnels lesquels pourraient mobiliser des tactiques et des approches différentes de la légitimation ;
- Ciblé sur les organisations du secteur privé, ce travail passe sous silence la légitimation de l'intuition dans le secteur public ;
- Les organisations où travaillent les praticiens sont toutes françaises ce qui peut induire des biais culturels par rapport à des organisations basées hors de France ;
- Les organisations ciblées n'étant a priori pas propices à une utilisation transparente de l'intuition, des milieux plus créatifs comme la publicité ou la création artistique aborderont peut-être différemment la légitimation de l'intuition.

Ces différents points pourront faire l'objet de travaux de recherche complémentaire.

CHAPITRE 6 : METHODE DE CODAGE

Cette analyse qualitative est basée sur le modèle interactif de Miles et Huberman (2003). Elle se divise en quatre phases. La première consiste en l'identification des épisodes intuitifs, la seconde cible la condensation des données (ou codage), la troisième organise les données en catégories sous forme de tableaux et la quatrième (l'analyse) les interprète. Ceci s'est fait dans une progression de type analytique (Miles et Huberman, 2003 : 173).

La méthode d'analyse des données présentes dans les interviews s'est faite par codage. Le codage a consisté à chercher dans les retranscriptions des interviews des éléments de langage se rapportant aux concepts retenus dans la revue de littérature. Les éléments (tactiques, types d'intuition et antécédents) fournis par la littérature académique pour le codage sont bien définis et nous ont permis dès le début du processus une exploitation rapide et constructive des données.

Ce travail de codage nous a permis de confirmer des tactiques mobilisées par les praticiens existantes dans la littérature et d'en voir émerger de nouvelles. Il nous a aussi donné l'opportunité de relever des liens et des interactions (ou leur absence) entre les différents éléments (Stratégies et tactiques de légitimation, antécédents et types d'intuitions).

Un travail récapitulatif de l'ensemble des concepts et de leurs liens possibles a été ensuite réalisé.

A. ANALYSE PAR CODAGE

Le codage des interviews nous a permis de repérer dans les épisodes intuitifs les tactiques de légitimation, existantes et émergentes avec les types d'intuition qui s'y rattachent. Le codage a consisté à associer les éléments issus des interviews aux concepts pivots de ce travail : les tactiques de légitimation, les antécédents et les quatre types d'intuition.

L'unité d'analyse de base est l'épisode intuitif. Les épisodes identifiés dans les entretiens ont été la base du travail de codage. Ils ont été comptabilisés, nommés et codés pour repérer les types d'intuition, les tactiques de légitimation mobilisées et les antécédents qui pouvaient s'y rapporter.

Si nous avons relevés trente-quatre tactiques différenciées existantes dans la littérature comme présenté dans le tableau N°12, nous avons cherché à valider si ces tactiques étaient bien utilisées dans la pratique par les managers au niveau individuel et, le cas échéant, voir si de nouvelles tactiques émergeaient. Les antécédents des tactiques ont eux aussi été mobilisés dans ce codage pour essayer de mieux appréhender leur importance et leur dynamique dans la mobilisation des tactiques de légitimation. Les quatre typologies d'intuition retenues étaient bien définies conformément aux éléments sélectionnés précédemment dans cette recherche ce qui a grandement facilité leur codage.

Compte tenu de la richesse des pratiques existantes introduites par la revue de littérature, de la diversité des profils interviewés et de l'absence d'études de terrain existantes, nous pouvions raisonnablement anticiper que de nouvelles tactiques émergeraient.

B. DETAIL DES CHOIX ET PARAMETRAGES

1. Difficultés

Il est rapidement apparu qu'il n'y aurait pas de problème majeur dans le codage compte tenu des éléments de langage utilisés par les répondants dès la retranscription des premiers entretiens. Les formulations mobilisées par les répondants dans les interviews renvoient clairement aux différents concepts identifiés et détaillés dans la revue de littérature (Stratégies et tactiques de légitimation, types d'intuition et antécédents).

Le nombre important de concepts à coder et la taille du corpus recueilli a nécessité un travail conséquent. Nous avons recueilli un total de 191 épisodes intuitifs avec leurs tactiques de légitimation (multiples dans de nombreux cas), leurs antécédents et le type d'intuition mobilisé. Nous avons élaboré deux tableaux principaux regroupant pour le premier l'ensemble des stratégies et tactiques de légitimation (existantes et émergentes) totalisant seize Stratégies déployées en quarante-deux tactiques (tableau N°18) et pour le second l'ensemble des antécédents divisés en trois catégories (évaluateur et évalué, contexte, organisateur) elles-mêmes réparties en quinze types et trente-trois sous types (tableau N°19).

Au fil du codage des stratégies, des tactiques et des antécédents émergents se sont dégagés du corpus. Pour bien les prendre en compte et s'assurer qu'ils n'avaient pas été « omis » lors des premiers codages nous avons repris les quinze premières interviews pour les coder une deuxième fois. Ceci pour bien s'assurer que le codage soit exhaustif dans le but d'optimiser le traitement de la matière première disponible et de minimiser les biais.

2. Episodes intuitifs (EI)

Deux remarques sont à faire sur le paramétrage des épisodes.

La première est qu'ils sont assez faciles à repérer car ils se présentent sous la forme d'anecdotes mettant en scène des praticiens dans une situation particulière.

Un verbatim de l'interview N°2 (EI N°6) l'illustre bien :

« ...quand j'ai rencontré la femme, c'est pas compliqué, elle est entrée dans la pièce : **j'ai eu un coup de foudre professionnel...** »

Les praticiens de notre échantillon ont dans leur grande majorité des cas une perception claire de leur intuition comme l'illustre le verbatim du répondant N°16 (EI N°98) :

« **Quand j'ai une intuition**, soit je la partage en... si on est en petit comité, je la partage avec mon entourage, ou autrement je prends des points d'appui avec d'autres personnes tu vois... pour tendre vers l'intuition que j'avais. »

La seconde remarque est que les épisodes ne sont pas nécessairement d'un seul tenant et peuvent se retrouver segmentés et divisés par des digressions concernant un autre épisode intuitif, par des remarques spécifiques ou des commentaires génériques. Ils peuvent varier en longueur pour aller de 405 mots (EI N°39 du répondant N°7) à plus de 3254 mots dans d'autres cas (EI N°30 du répondant N°6). Le bornage des épisodes intuitifs est donc très variable et relatif dans un certain nombre de cas. Cette difficulté a été prise en compte et demandé un effort particulier de l'auteur pour bien associer les tactiques de légitimation et les antécédents relatifs à un même épisode intuitif lors du codage.

3. Antécédents

Dès la première interview il s'est avéré que le praticien intègre naturellement dans le récit de son vécu l'intuition, sa légitimation et les antécédents qui les conditionnent. Comme synthétisé dans le tableau N°10, la légitimité peut se trouver conditionnée par différents antécédents dépendant des praticiens, de l'environnement et du contexte. De son côté l'intuition peut avoir été conditionnée par différents antécédents dépendant du praticien, de l'environnement et du contexte décrits au chapitre 1 D de la revue de

littérature. Nous avons constaté dans la conclusion de la revue de littérature que l'intuition et la légitimité partagent certains antécédents et que cette proximité est naturelle compte tenu que ces deux phénomènes sont d'origine sociales et conditionnés par un même contexte. La frontière entre les antécédents de la légitimation et ceux de l'intuition est donc difficilement perceptible. Comme l'intuition précède nécessairement la légitimation de ses fruits, nous considérons ici que les antécédents qui conditionnent l'intuition sont à même d'en influencer aussi sa légitimation. Le fait que certains antécédents puissent donc influencer la légitimation et l'intuition n'est pas compris ici comme un problème en soi mais comme l'influence d'un même facteur environnemental ou contextuel sur deux phénomènes liés entre eux : la cause (intuition) et l'effet (la légitimation).

Nous considérons donc dans ce travail que les antécédents de l'intuition et ceux de la légitimation (dont une partie est commune aux deux) sont à considérer comme un seul et même ensemble d'antécédents. Rappelons que l'objet de ce travail consiste à identifier les tactiques de légitimation mobilisées par les praticiens, à tenter de comprendre l'influence des antécédents sur ces mêmes tactiques mais pas à différencier nécessairement l'origine des antécédents.

L'approfondissement de la différenciation entre les deux types d'antécédents pourra faire l'objet de travaux ultérieurs.

Tous les antécédents de la revue de littérature sont donc naturellement pris en compte dans le codage et comme anticipé, de nouveaux antécédents sont apparus lors du codage des interviews et ont été intégrés au fur et à mesure dans l'analyse qui en est établie.

4. Intuitions

Le codage de l'intuition, qui pouvait représenter une vraie difficulté en abordant cette recherche, considérant le caractère inconscient difficilement appréhensible de l'intuition, s'est révélé finalement assez simple compte tenu de la clarté des caractéristiques pouvant la segmenter (tableau N°7) : instantanéité, sensations, simplification de la problématique et niveau d'expertise.

CHAPITRE 7 : CODAGE DES DONNEES

Le codage s'est fait manuellement sans recours à un logiciel de codage de type NVivo ou équivalent. La réalisation de ces interviews, la connaissance du contexte de ces derniers, la maîtrise des codes à la suite de l'étude de la revue de littérature et une grande connaissance des organisations et des praticiens, ont permis à l'auteur une approche raisonnablement structurée, cohérente et exhaustive du codage pour la totalité du corpus le dispensant du recours à ce type de logiciel. De ce fait le présent travail évite l'écueil de la décontextualisation et d'une possible perte de sens que peut générer ce type de logiciel.

A. CODAGE DE LA LEGITIMATION

Nous allons ici coder les tactiques de légitimation comme les antécédents qui les sous-tendent.

1. Tactiques de légitimation

Le codage a été relativement direct en ce qui concerne les tactiques de légitimation. D'une part ces dernières existent en partie dans la littérature, d'autre part les éléments de langage utilisés par les praticiens étaient finalement assez clairs pour être interprétables directement ou contextuellement que ce soit pour les tactiques existantes ou émergentes.

Pour prendre l'exemple de la tactique de manipulation par le mensonge nous avons le cas facilement identifiable dans l'interview N°14 :

« Ça peut être une justification « euh non on n'a pas le budget », **même si c'est pas la vérité**. Comme ça tu lui dis pas qu'il a tort, **tu lui dis pas que toi tu as un mauvais feeling**, tu lui dis « non malheureusement c'est pas possible on n'a pas le budget »

Sur les trente-quatre tactiques issues de la littérature répertoriées dans le tableau N°12 certaines n'ont pas été mobilisées par les praticiens lors des interviews et les tactiques émergentes ont été mobilisées pour le codage au fur à mesure de leur découverte.

2. Antécédents

Là aussi le codage s'est fait assez facilement en prenant les antécédents existants dans la littérature. La définition et la clarté des antécédents issues de la littérature a été suffisante pour que le codage soit clair et effectif.

Comme précisé dans le chapitre 6 B 3, nous avons considéré l'ensemble des antécédents (de l'intuition et de la légitimation) comme un seul groupe d'antécédents.

Pour restituer ce mélange des antécédents par les répondants nous prenons l'exemple spécifique du praticien N°12 qui décrit une situation de crise (1) dans un contexte incertain (2) qui génère de l'intuition et semble en conditionner la communication dans un groupe (3) d'expert techniques (4) ce qui nous donne quatre antécédents :

N°12 (EI N°81) « Alors là l'intuition, comment c'est possible donc tu te dis voilà, **l'outil qui ne s'arrête jamais, il s'arrête d'un coup**. Donc **situation inconnue**, donc on regarde partout, on met **tout le monde autour de la table**, avec qui on partage des intuitions de **celui qui connaît l'application, celui qui connaît le système**, l'exploitant qui s'occupe du réseau, et ainsi de suite. Ils disent « c'est pas la peine de passer du temps côté réseau, on accède machin... » petit à petit, et les intuitions de chacun, souvent on arrive au point clé quand une intuition système rejoint une intuition... 'fin une intuition X rejoint quelque part une intuition Y sur une cause qui effectivement peut relier ces deux intuitions. « Et là on va travailler sur celle-là. » « OK travaillez sur la... » »

A nouveau ceci n'a donc pas été considéré ici comme un problème car si les deux phénomènes (légitimation et intuition) peuvent être liés dans leur environnement organisationnel, le but de ce travail n'est pas de vraiment différencier les deux types d'antécédents mais de déterminer comment les antécédents propres à une situation peuvent conditionner la légitimation.

B. CODAGE DE L'INTUITION

1. La lecture de l'intuition

L'intuition est considérée comme un phénomène évanescent et difficilement appréhensible compte tenu de sa nature : « une cognition holistique non consciente » (Sinclair 2011). Si cette difficulté à capturer l'intuition est bien identifiée dans la communauté scientifique (Meziani, (2016 : 75) citant Akinci et Sadler-Smith, 2012 et Dane, 2011), elle ne s'est pas matérialisée pour le codage de l'intuition dans notre travail pour trois raisons.

Premièrement nous avons élaboré dans ce travail un référentiel clair des quatre types d'intuition retenues (tableau N°5) complété par leurs caractéristiques détaillées (tableau N°7) ce qui nous permet la réalisation d'un codage fiable et solide à notre sens.

Deuxièmement, considérant que les praticiens interviewés sont des managers confirmés, nous partons du principe que tous disposent d'une bonne connaissance et d'une grande expérience de la pratique de l'intuition (Matzler et al, 2004 ; Bertolucci et Pinzon, 2015 : 119). En conséquence nous prenons le parti de nous reposer sur les interprétations des répondants suivant en cela l'exemple des travaux de Nora Meziani (2016 : 75) qui cite Akinci (2014 : 152).

Troisièmement la conduite des entretiens est menée par un praticien lui-même expérimenté, au fait des travaux académiques qui traitent de l'intuition, ce qui lui a permis de bien appréhender et coder les épisodes intuitifs.

2. Critères de codage des types l'intuition

Il convient de souligner la clairvoyance dont font preuve les praticiens pour exprimer eux-mêmes leur intuition dans les épisodes intuitifs : ceci nous a permis de coder aisément l'existence des épisodes intuitifs ainsi que l'illustre le verbatim suivant :

N°8 (EI N°71) « Une intuition qui est une... qui est basée en fait sur un... sur un feeling, c'est-à-dire en fait sur une impression, sur une idée, « tiens il va se passer ci il va se passer ça »

Au-delà de ce codage explicite, effectué par le répondant lui-même, l'intuition est codée en fonction des trois facteurs suivants : la vitesse, les sensations et les domaines de compétences tels que présentés dans le tableau N°7.

Illustrons-le par quelques exemples :

La vitesse :

N°2 (EI N°12) (intuition instantanée)

« J'ai l'intuition qui arrive : boum, hum »

Le décalage temporel :

N°7 (EI N°41) (en revenant le lendemain matin)

« ...ça y est j'ai eu le déclic ! J'ai compris ce qui s'est passé pour nos affaires de stock. Je dis donc il faut faire ça, il faut passer ça sur la caisse tout ça. »

Les sensations :

N°3 « Quand j'ai une intuition forte, c'est vrai que du coup **ça déclenche chez moi une certaine forme d'enthousiasme et d'énergie**, et une certaine forme de projection vers le futur et de projection vers l'action »

N°29 (EI N°184) « Et euh ces intuitions par des mots ou des phrases, euh souvent c'est quand je... **Alors, c'est souvent (rire) – la plupart du temps même – c'est accompagné d'un frisson que j'ai dans tout le corps, qui me parcourt comme une vague, et je sais – quand j'ai ce frisson-là – que c'est juste.** C'est une affi' c'est comme une affirmation, c'est comme si mon corps disait euh : « Oui, c'est ça. » Vous voyez ? »

Pour l'expertise, nous considérons qu'elle est conditionnée par le domaine de spécialisation du répondant. Le répondant N°8 l'explique assez clairement :

N°8 (EI N°71) « Et puis y'a le deuxième type d'intuition qui se base en fait, qui est basée sur l'expérience, c'est-à-dire qu'en fait on dit que **c'est une intuition, mais c'est en fait la sédimentation d'années d'expérience qui fait qu'à un moment on se dit « bon bah tiens, ça, ça va marcher »** ou on se dit « il faut faire comme ça » parce que en fait on a accumulé suffisamment de matière pour se dire tiens je retrouve des choses que j'ai déjà vécues ou que j'ai déjà identifiées, et je sais que ça va aller dans ce sens-là »

a. L'intuition heuristique

Elle se caractérise par son instantanéité et son absence de sensations (Glöckner et Witteman 2010), Du fait de son automatisme elle s'apparente à un raccourci mental.

b. L'intuition associative

Elle se caractérise par son instantanéité et la présence de sensations. N'étant pas liée à une expertise spécifique dans un domaine particulier, elle reste accessible à tous les praticiens.

Elle a été codée comme telle dans les interviews quand le praticien parlait d'une intuition instantanée avec sensations dans les domaines qui ne sont pas celui de son expertise reconnue.

c. L'intuition d'expertise

Les intuitions d'expertise et associatives se traduisent par le même type de caractéristiques qui sont instantanéité et sensations. C'est le critère du domaine d'expertise qui pourra les différencier. Nous savons que l'expertise est la résultante d'une grande accumulation d'expérience. Dans cette logique nous avons choisi de retenir pour tous les répondants une seconde expertise : l'évaluation des personnes et de leurs réactions dans les relations interpersonnelles. En effet l'échantillon se compose uniquement de managers bénéficiant de plus de vingt ans d'expérience pour les plus

jeunes d'entre eux. Nous considérerons ici les relations interpersonnelles comme un domaine hautement complexe et incertain mais relativement stable , ce qui le rend éligible à la construction d'une intuition d'expertise. Ce choix se fait aussi en cohérence avec l'expérience personnelle de l'auteur. Nous avons considéré que sa connaissance des praticiens lui aurait permis de repérer dans l'échantillon un répondant manquant des qualités d'empathie nécessaires pour valider ce type d'expertise interpersonnelle.

Nous avons donc retenu deux domaines d'expertise pour les praticiens : le métier qu'ils exercent depuis des années (précisé dans le questionnaire pré-interview) et les relations interpersonnelles.

d. L'introspective

Cette intuition se distingue des précédentes par le fait qu'elle est la seule à ne pas être instantanée ce qui la rend aisément identifiable : elle apparaît dans un effet « eurêka » uniquement après une période de latence alors que le praticien s'est concentré au préalable sur la problématique à résoudre.

De ce fait cette intuition se révèle facilement lisible dans les interviews et les praticiens l'ont d'ailleurs immédiatement identifiée lorsqu'il leur a été demandé dans les entretiens de faire part d'anecdotes s'y référant.

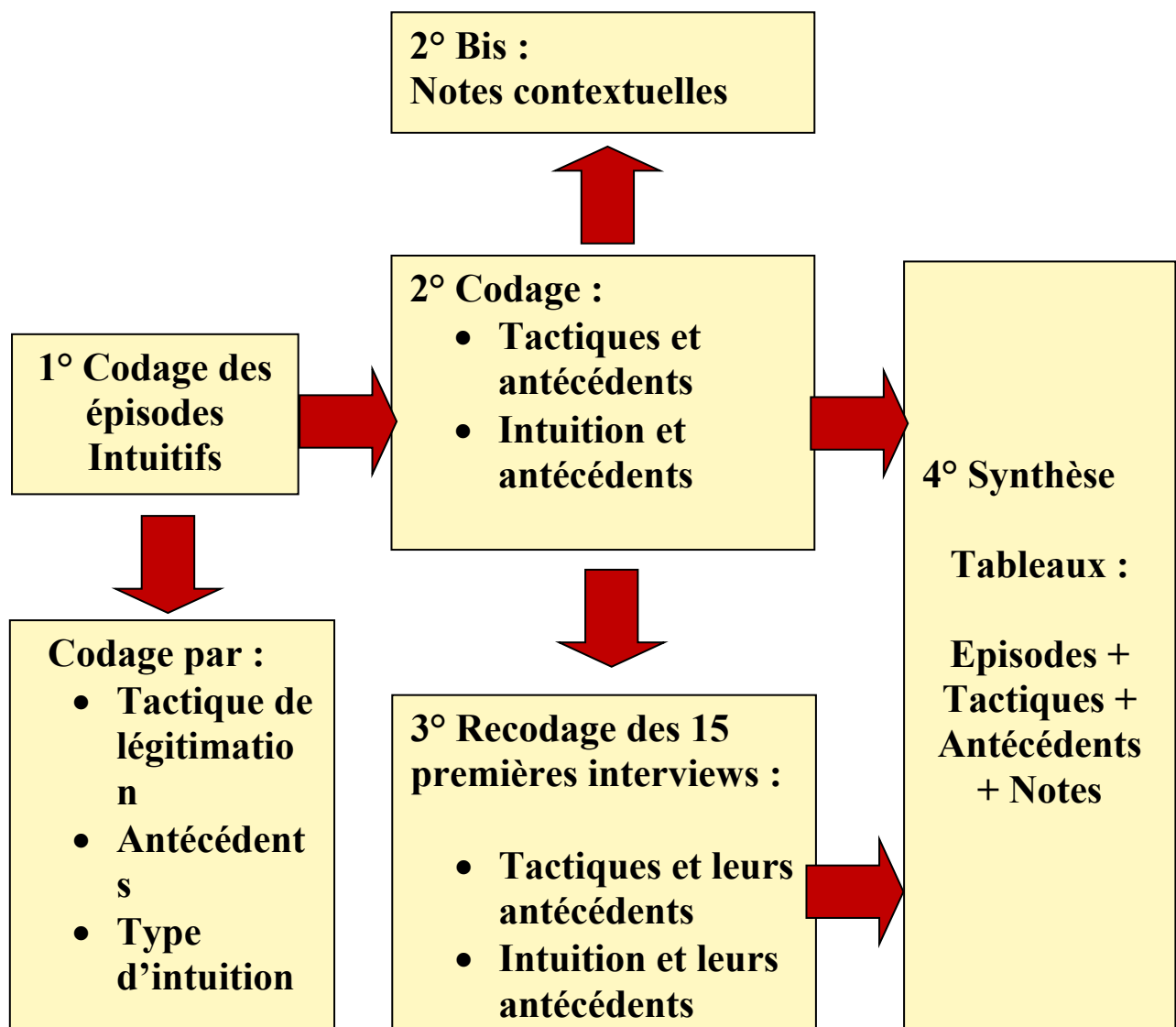
e. Valences positives et négatives de l'intuition

Comme indiqué dans la revue de littérature la valence de l'intuition se distingue par des sensations souvent marquées par des sensations positives ou négatives et nous nous sommes référés aux verbatims des répondants pour les coder.

C. PROCESSUS DE CODAGE

Nous avons codé les interviews en quatre étapes.

Fig. 18 : Processus de codage des interviews



Au cours de la première étape nous faisons émerger tous les épisodes intuitifs des interviews, nous les numérotions, les nommons et en extrayons un verbatim.

Dans la seconde étape nous codons chaque épisode avec le type d'intuition mobilisé, les tactiques de légitimation et enfin ses antécédents.

Dans la troisième étape nous codons à nouveau les quinze premiers interviews pour prendre en compte les tactiques et les antécédents émergents dans un souci d'exhaustivité, de cohérence et de fiabilité de la recherche.

Enfin dans la quatrième étape, nous avons synthétisé l'ensemble des informations codées et utilisons deux tableaux distincts, l'un tableau pour les antécédents et l'autre pour les tactiques.

Toute matière nous paraissant intéressante mais ne s'intégrant pas dans ces deux catégories a été regroupée dans un tableau « notes ».

D. STRUCTURE DES DONNEES

La synthèse des données collectées a été regroupée dans deux tableaux distincts :

- Les tactiques de légitimation existantes et émergentes (tableau N°18).

Nous décomptons seize stratégies déployées en quarante-deux tactiques.

Pour chaque stratégie son approche, sa description, les tactiques qui s'y rapportent et le caractère émergent ou académique de son origine y sont précisés.

- Les antécédents (tableau N°19)

Les trente-trois antécédents sont divisés en trois catégories : Les protagonistes (le praticien et son interlocuteur), le contexte et l'organisation. Nous subdivisons ensuite ces catégories (jusqu'à huit dimensions et dix-neuf sous-dimensions pour les interlocuteurs, cinq dimensions et douze sous-dimensions pour le contexte et deux dimensions pour les organisations).

Pour plus de clarté et de simplicité de lecture toutes les données (stratégies, tactiques et antécédents) dans les tableaux ci-dessous, seront de couleur orange pour les émergentes et bleues pour celles issues de la littérature.

TAB. 18 : Tableau récapitulatif des stratégies et tactiques de légitimation mobilisées par les répondants

Stratégies			Tactiques			
Approche	Type		Description	Type		Origine
Discursive	Métaphore	1	Utilisation images et de concepts	Métaphore Image / connexion	1	Littérature
Discursive				Métaphore Concept / cadrage	2	
Discursive	Normalisation	2	Alignement du cadre (normes et valeurs)	Alignement des valeurs	3	Littérature
Discursive	Ordre naturel	3	Evolution inévitable car dans l'ordre des choses	Ontologique	4	Littérature
Discursive	Narrativisation	4	Historisation	Narrativisation	5	Littérature
Discursive	Rationalisation	5	Factualisation, présentation analytique, rationnelle	Analyse rationnelle	6	Littérature
Discursive				Narrativisation du problème et de la solution	7	
Discursive				Références	8	
Discursive				Problématisation (risque)	9	Emmergente
Discursive				Factualisation / Test	10	
Discursive				Schématisation	11	
Engagée	Incitation	6	Amener l'interlocuteur vers vous en le gratifiant	Incitation Directe	12	Littérature
Engagée				Incitation Indirecte	13	
Engagée	Coercition	7	Imposer, s'imposer	Solution	14	Emmergente
Engagée				Conviction	15	
Engagée				Décision	16	
Engagée				Confrontation / Provocation	17	
Engagée				Imposer son point de vue	18	Littérature
Engagée	Emotions	8	Utilisation des sentiments et de l'enthousiasme	Enthousiasme	19	Littérature
Engagée				Sentiments	20	
Engagée				Colère	21	Emmergente
Engagée	Autocensure	10	Ne s'exprime pas	Voudrait s'exprimer mais n'ose pas	24	Littérature
Engagée				Pas de besoin de s'exprimer	25	Emmergente
Engagée				Ne veux pas s'exprimer	26	
Engagée	Manipulation	11	Mettre en scene / reconfigurer le contexte et l'environnement pour influencer l'évaluateur	Manipuler	27	Littérature
Engagée				Mentir	28	
Engagée				Report de responsabilité	29	Emmergente
Engagée				Alliance	30	
Engagée				Répétition	31	
Engagée				Temporisation	32	
Relationnelle	Relationnelle	9	Considération active de l'évaluateur	Partage	22	Littérature
Relationnelle				Intimité	23	
Discursive	Exploratoire	12	Ouvrir des perspectives directes, inviter à la réflexion	Questions	33	Emmergente
Discursive				Brainstorming	34	
Engagée	Personnelle	13	légitime en tant que personne	Valeur personnelle	35	Emmergente
Engagée				Expérience	36	
Discursive	Transparence	14	Partager l'origine intuitive de sa cognition	Directe (Je le sens ... ou pas...)	37	Emmergente
Discursive				Indirecte (J'ai une idée...)	38	
Engagée	Experimentation	15	mettre en oeuvre à priori pour tester	Tester	39	Emmergente
Engagée				Immerger	40	
Engagée	Multimodale	16	mobiliser plusieurs tactiques	simultanée	41	Emmergente
Engagée				Séquentielle	42	

TAB. 19 : Tableaux des antécédents par catégories

Antécédents de la légitimation						
Praticien (évaluateur(s) ou évalué)			Contexte			Organisation
Dimension	Sous dimension 1	Sous dimension 2	Dimension	Sous dimension 1	Sous dimension 2	Dimension
Profil	Profil cognitif	Intuitif	Relations interpersonnelles	Interpersonnel		Anti intuition
		Analytique		Recrutement		Pro intuition
	Personnalité	Ouvert	Enjeux	Individuel	Faibles à Modérés	
		Fermé			Elevés à crise	
Genre	H			Organisationnels	Faibles à Modérés	
	F				Elevés à crise	
Expérience	Novice		Ambiance	Tendue		
	Expérimenté			détendue		
Positionnement hiérarchique	N+1, 2 ...	Décideur ou pas	Environnement	Complexité		
	N			Incertitude		
	N-1,2 ...		Canal de communication	Direct		
Niveau de confiance dans la relation	Qualité relationnelle	Elevée		Digital		
		Basse				
Culture	Métier					
	Pays					
Nombre	Individuel					
	Groupe					
Disponibilité	Humeur	Positive ou négative				

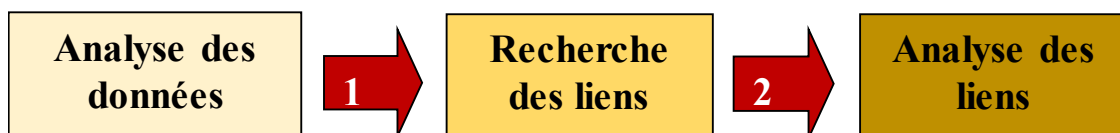
CHAPITRE 8 : PROCESSUS D'ANALYSE

Nous expliquons ici comment nous avons analysé et interprété les données pour rechercher dans un second temps les liens entre ces mêmes données, permettant ainsi de mieux éclairer l'objet de cette recherche.

Nous allons détailler ci-dessous les différentes étapes de l'analyse des données codées en précisant bien sa nature séquentielle, et la mise en œuvre d'une démarche itérative au stade de la recherche des liens.

A. SEQUENÇAGE DE L'ANALYSE

Fig. 19 : Séquençage de l'analyse



Ce processus s'est fait en trois phases : une phase d'analyse des données, une seconde phase de recherche des liens et enfin une troisième phase d'analyse de ces derniers.

Nous avons commencé ce travail d'analyse par celle des tactiques.

La première constatation qui s'est imposée au vu du grand nombre de tactiques mobilisées par les praticiens et de celles, nombreuses, déjà existantes dans la revue de littérature a été de bien différencier les existantes des émergentes.

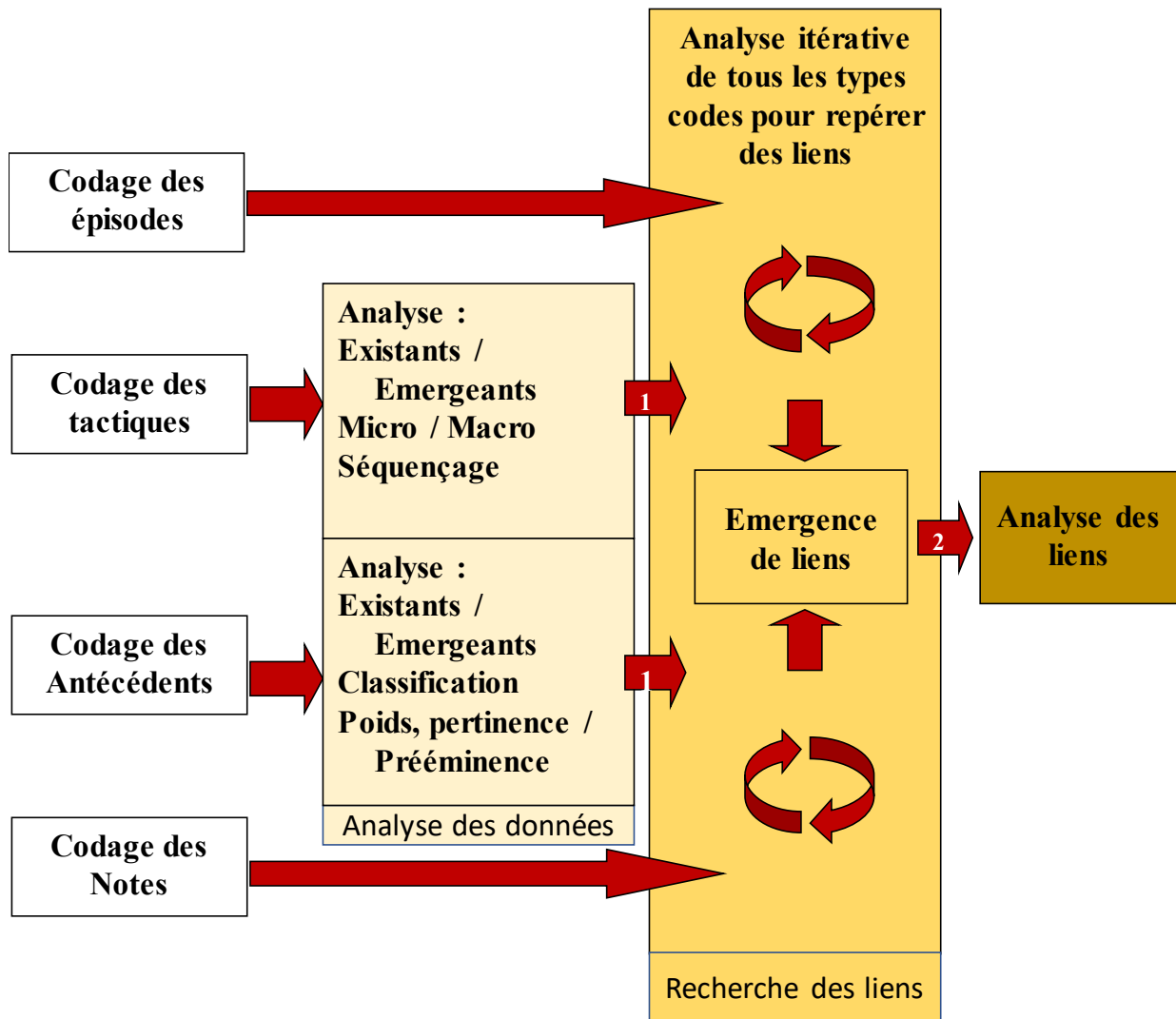
Nous avons ensuite étudié les niveaux de mobilisation (individuel ou organisationnel) des tactiques et relevé quelles étaient celles existantes dans la littérature au niveau organisationnel que les praticiens utilisaient au niveau individuel.

Puis constatant que dans de nombreux cas plusieurs tactiques étaient mobilisées par le praticien au cours d'un seul et même épisode, nous avons essayé d'analyser la possibilité s'il pouvait exister un ordre de mobilisation des tactiques.

Si à ce stade nous détenions déjà la réponse à la question de recherche relative aux tactiques de légitimation déployées par les praticiens, les ressorts de leur mobilisation n'étaient pas nécessairement éclaircis.

L'analyse des antécédents nous a aidé à mieux comprendre les dynamiques managériales qui sous-tendent la mobilisation des tactiques. En effet l'importance de certains antécédents soulignée dans les interviews semble être déterminante dans le choix de certaines tactiques de légitimation par les répondants en fonction des contextes.

Fig. 20 : Processus d'analyse



Compte tenu de la complexité des concepts mis en œuvre dans ce travail et du nombre de codes mobilisés (trente-trois antécédents et quarante-deux tactiques issus de la littérature et émergents), l'analyse est rapidement devenue très complexe et a demandé une grande rigueur dans sa mise en œuvre.

B. RECHERCHE DES LIENS

Nous avons recherché les possibles liens existants entre les différentes familles de codes : tactiques, types d'intuition et antécédents.

Nous avons eu deux types de démarche :

La première a été d'essayer de comprendre de quelle manière les antécédents pouvaient influencer le choix des types de tactique de légitimation mobilisées par les répondants. Nous avons donc analysé ces tactiques au vu des antécédents pour essayer de déterminer l'existence de liens possibles.

Les liens pouvant relier les tactiques de légitimation et les types d'intuition ont bien sûr également été étudiés et nous avons essayé de déterminer si les tactiques de légitimation pouvaient varier en fonction des types d'intuition. Il était effectivement intéressant de déterminer si certaines tactiques de légitimation étaient liées à un ou plusieurs types particuliers d'intuition. L'existence de ce lien était une interrogation de l'auteur en abordant ce travail.

Des liens sont parfois apparus clairement dans les interviews. Pour prendre deux exemples, il nous est apparu que les praticiens interagissent différemment en fonction du niveau de confiance existant entre eux et leur évaluateur ou quand ils se trouvent confrontés à des évaluateurs de niveaux hiérarchiques différents.

Pour l'antécédent de confiance, prenons l'exemple des interviews N°2 et N°4 :

Interview N°2 :

« ...le fait qu'il écoute mon intuition, et c'est la construction d'un climat de confiance... »

Interview N°4 :

« Pour le coup mon président est quelqu'un avec qui je peux tout à fait dire, « c'est mon intuition », il ne sera pas du tout choqué. Oui. Mais il y a un rapport de confiance très fort. »

Pour l'antécédent hiérarchique, prenons l'exemple des répondants N°3 et N°25 :

Praticien N°3 :

(En parlant des N-1) « Non là je m'exprimerais. En dessous je m'exprimerais. »

Praticien N°25 :

« À, à voir. Euh... j pense que c'est, ici principalement, le niveau hiérarchique, ça joue beaucoup »

La seconde démarche a consisté à essayer d'appréhender les épisodes de légitimation dans leur dynamique. Nous les avons alors étudiés en cherchant à repérer l'existence de séquençages de tactiques récurrents pour tenter de les aborder dans une perspective processuelle.

Prenons l'exemple d'un verbatim issu du répondant N°3 :

« Je vais être peut-être moins directive, brutale et sommaire dans mes propos, je vais donner un peu plus de sens... **Un peu plus d'explications**, etc., essayer de convaincre. Et **si ça ne marche pas..... Hausser un peu le ton**. Et vouloir passer en **force**. »

C. ANALYSE DES LIENS

Nous avons alors étudié les liens et les codes pour essayer de repérer l'existence de régularités dans la pratique des managers interviewés. Ceci toujours dans le but de mettre en lumière d'éventuelles explications qui permette de décrire le fondement et la dynamique de la mobilisation des tactiques par les répondants.

Si un lien entre une tactique de légitimation et un antécédent peut apparaître dans un épisode intuitif donné lié à un contexte particulier, repérer des régularités s'avère beaucoup plus compliqué : une relation causale entre une tactique et un antécédent valable dans un épisode N°X ne sera pas nécessairement pertinente dans l'épisode N°Y compte tenu de l'influence d'un ou plusieurs antécédents supplémentaires qui viennent perturber la première causalité. L'analyse devient donc rapidement très complexe.

Pour progresser dans notre recherche nous avons analysé d'une part l'importance qualitative donnée par les praticiens aux tactiques et antécédents, d'autre part le niveau de mobilisation que pouvaient atteindre les tactiques et les antécédents dans les entretiens. Il est à noter que certaines tactiques sont mobilisées par tous les interviewés (rationalisation) et d'autres par un très petit nombre (une occurrence pour la normative). Si ces éléments quantitatifs sont à mobiliser prudemment compte tenu de la construction de l'échantillon, ils nous paraissent pertinents quand ils sont saillants compte tenu du nombre important d'épisodes intuitifs (191), d'occurrences de tactiques (381) et d'antécédents (340). Nous avons considéré que ce type de données était aussi à prendre en compte qualitativement dans une analyse complète et pertinente des liens.

Nous avons donc utilisé les liens émergents pour les confronter aux poids qualitatifs des tactiques et leurs antécédents pour tenter de dégager des dynamiques managériales permettant de mieux appréhender l'objet de cette recherche.

PARTIE 3 : RESULTATS

Suite au travail de codage et d'analyse nous en présentons et détaillons ici les résultats.

En introduction nous restituons la perception que les répondants ont de l'intuition et de leur pratique de la légitimation de l'intuition.

Puis nous présentons les stratégies et tactiques de légitimation émergentes et issues de la littérature pour aborder ensuite leurs antécédents et conclure par les types d'intuitions et leur classification.

Dans nos résultats nous n'utiliserons que les verbatim issus des épisodes intuitifs pour justifier les stratégies et tactiques de légitimation, les antécédents ou l'intuition. Nous avons pris des verbatim provenant de la totalité des entretiens, mais non nécessairement issus d'un épisode intuitif, pour illustrer ou éclairer des problématiques plus générales (l'image négative de l'intuition dans les organisations par exemple).

CHAPITRE 9 : PRESENTATION ET JUSTIFICATION DES STRATEGIES ET DES TACTIQUES DE LEGITIMATION

Dans le sous-chapitre A (A) nous décrivons comment les praticiens de notre échantillon perçoivent l'image et la complexité de l'intuition. Puis nous abordons ils considèrent la pratique des stratégies et tactiques de légitimations de la légitimation de l'intuition.

Dans le (B) qui suit nous récapitulons l'ensemble des stratégies et des tactiques de légitimation abordées dans ce travail en précisant les niveaux de mise en œuvre et la réalité de leur mobilisation.

Nous présentons ensuite :

- (C) Les stratégies et tactiques émergentes ;
- (D) Les stratégies issues de la littérature avec des tactiques émergentes ;
- (E) Les stratégies et tactiques issues de la littérature à un niveau organisationnel mais mobilisées au niveau individuel par les répondants ;
- (F) Les stratégies et tactiques issues et mobilisées au même niveau que dans la littérature ;
- (G) Avec les stratégies et tactiques issues de la littérature mais non mobilisées par les répondants dans ce travail ;
- (H) Nous concluons en proposant des régularités possibles.

Pour chaque sous chapitre nous abordons l'ensemble des stratégies et tactiques les unes après les autres en les justifiant par des verbatims issus des épisodes intuitifs.

A. COMMENT LES PRATICIENS PERÇOIVENT L'INTUITION ET LA REALITE DE SA LEGITIMATION DANS LES ORGANISATIONS

Les constats suivants sont liés et limités aux types de praticiens présents dans notre échantillon et aux domaines organisationnels sélectionnés dans ce travail : les managers intermédiaires travaillant dans des organisations commerciales et industrielles situées en France. Ils nous semblent néanmoins pertinents comptes tenus de la cohérence des retours qualitatifs exprimés par les répondants et de leur alignement avec la littérature académique.

Trois points principaux émergent des entretiens : la confirmation de la mauvaise image de l'intuition dans les organisations, la perception de la complexité de l'intuition par les praticiens et la réalité de la mobilisation des tactiques de légitimation de l'intuition.

1. La mauvaise image de l'intuition

Les répondants considèrent que l'intuition reste mal perçue et confirment, à de multiples occasions, que l'intuition reste ostracisée dans de nombreux cas de figures. La perception transgressive de l'intuition s'est d'ailleurs affirmée à de nombreuses reprises lors des entretiens, elle pourrait même être l'origine d'une « omerta » managériale dans de nombreux cas comme l'introduit clairement le répondant N°1 dès le début de son entretien :

N°1 : (Episode intuitif ou « EI » N°1) « je n'utilise jamais le mot intuition »

Le praticien N°6 confirme lui aussi qu'il ne parle jamais de l'intuition et va jusqu'à ajouter que ses interlocuteurs n'en feraient même jamais mention :

N°6 (EI N°30) « Non parce que, en fait je pense que... Non, en fait je ne vois pas ce que ça pourrait apporter, comme ça... Je ne me suis même pas posé la

question d'ailleurs. Ce n'est même pas une question qui se pose parce que...
L'intuition, en fait je n'en parle jamais et j'en ai jamais entendu parler »

La perception négative de l'intuition se voit renforcée à de multiples reprises par les répondants quand ces derniers indiquent comment elle peut être perçue dans leurs organisations :

N°2 (EI N°11) (parlant de son DG) « voilà, lui n'aurait jamais écouté une intuition »

N°5 (Génériquement) « **L'intuition a mauvaise presse** »

N°7 (Génériquement) « Je pense qu'une intuition ça va être discutée, que quelque chose comme l'intuition il va dire oui, **ton intuition n'est peut-être pas bonne ou pourquoi est-ce que tu as cette intuition.** »

N°10 (Génériquement) « **Ça ne rassure pas de dire « j'ai eu l'intuition et je vais vous dire pourquoi** ». On évite de commencer une présentation comme ça... c'est pas très valorisant aujourd'hui dans le contexte de dire qu'on s'est basé sur une intuition »

N°14 (EI N°88) « **C'est une faiblesse de montrer nos sentiments, intuitions,** partager son « hm je ne sens pas » »

N°18 (EI N°104) « Euh, parce que ça me semble tout à fait p..., euh ah, **éminemment peu scientifique la notion d'intuition** »

N°26 (EI N°167) « ...la personne qui est en face de vous, idée : euh elle euh... elle adhère, **intuition : elle n'adhère pas.** »

L'intuition semble donc effectivement souffrir d'une mauvaise image dans les organisations auxquelles appartiennent les répondants de ce travail.

2. La perception par les praticiens de la complexité de l'intuition

Nous savons que la complexité de l'intuition procède en partie de sa nature inconsciente. Le verbatim ci-dessous illustre bien l'appréhension par les répondants de la complexité de la cognition intuitive :

N°27 (EI N°171) « Je, je sens toujours bien les choses », non. C'est, c'est quelque chose d'assez, qu'il faut capter, qui est un vrai atout, mais qui, qu'on peut capter pour soi. Il faut être à l'écoute de soi aussi hein, il faut être de son environnement. L'intuition, c'est pas (rire), même ça, il faut être très disponible euh... il faut pas fermer les écoutilles, il faut vraiment être... être intuitif, c'est être ouvert, hein, euh... ça va ça va de pair. Euh... c'est, c'est de faire appel à tous les sens qui nous permettent de prendre euh une vision du futur, du présent et de le mettre en action derrière. Donc euh... **Donc c'est quelque chose d'assez euh, c'est compliqué, c'est très c'est assez complexe comme euh... C'est, c'est, c'est quelque chose qu'on peut pas démontrer comme ça facilement. Non, c'est difficile à expliquer. C'est inconscient, ouais.** »

3. La réalité de la mobilisation des tactiques de légitimation de l'intuition

Aucune réaction négative, de rejet ou d'incrédulité n'a été observée chez les répondants quand nous avons abordé le sujet de la mobilisation de leur intuition. Au contraire la totalité de l'échantillon a manifesté son intérêt sur ce sujet qui leur parlait.

Il nous semble aussi important de noter que les répondants de cette recherche paraissent tout à fait à l'aise avec la notion de légitimation de l'intuition et recourent naturellement à l'usage des tactiques de légitimation. Ils ont tous dévoilés sans fard leur pratique du recours à ces tactiques en partageant de nombreux exemples et anecdotes.

Le répondant **N°2** exprime très spontanément sa nécessité du recours à ces tactiques et de l'apprentissage que cela peut représenter :

N°2 (EI N°12) « Mais à partir du moment où je suis quelqu'un d'extrêmement intuitif y compris dans le travail, **il faut bien que je l'apprenne à l'exprimer cette intuition** »

Certains praticiens semblent se faire une idée très claire de la nécessité du recours aux tactiques de légitimation et l'expliquent de manière générique :

N°8 (Génériquement) « Puis y'a des gens en fait si on leur ramène une donnée brute ils savent pas quoi en faire ou ils la rejettent. « Mais j'comprends pas ton truc, enfin c'est pas... » voilà... **Donc pour ces gens-là en fait il faut structurer l'intuition.** Et donc **il faut la rationaliser**, lui donner de la forme, l'appuyer sur des références qui sont les leurs, pour après leur vendre le truc. »

D'autres confirment bien la centralité de cette pratique et recourent à des analogies pour l'illustrer comme le fait le praticien **N°17** :

N°17 (Génériquement) « ...**j'aurais plutôt tendance à voir ça comme au bridge.** C'est-à-dire que t'as deux minutes avec la personne pour savoir si tu vas jouer trèfle, carreau ou pic avec elle, donc sur les deux/trois premières questions de départ, t'essayes de savoir à quelle couleur on a une chance de discuter sur la même longueur d'onde. **Si toi tu joues carreau et que y'a quelqu'un qui parle que pic, bah tu vas convaincre de rien du tout quoi.** »

Pour donner un exemple spécifique :

N°28 (EI N°181) « Oui mais **c'est très difficile à expliquer à la RH... quand tu dois expliquer à la DRH que tu veux virer un mec parce que tu le sens pas...** » « Il faut que tu factualises oui. Donc à un moment donné : « pas performant... comportement qui peut être inadéquat... » »

Certains ont une approche plutôt empirique mobilisant l'intuition pour définir le choix de la tactique de légitimation comme le fait le répondants **N°22** :

N°22 (EI N°139) « Donc, tu vas partager ton intuition, on va dire, de manière plus politiquement correcte, moins directe ! ... Parce que, quelque part là, tu dois euh... aussi anticiper de pas toujours dire noir quand ils disent blanc. **Tu dois sentir les choses...** Où toi t'as une, t'as une opinion, mais quand tu sens que, eux, ils vont aller vers hum des opinions complètement opposées, il faut savoir glisser ton opinion et pas de manière frontale et brutale... »

La pratique de la légitimation a été confirmée par absolument tous les répondants. Tous ont donné des exemples vécus d'épisodes intuitif incluant des tactiques de légitimation de légitimation.

Il est très intéressant de constater dans les entretiens la confirmation de l'écart qui subsiste entre la réalité de l'étendue du recours à l'intuition et le peu de considération managériale qui lui est encore accordé aujourd'hui. L'expérience personnelle de l'auteur et les nombreuses discussions qu'il a eues avec des praticiens depuis le début de ce travail confirment ces constats.

En conclusion nous pouvons relever trois constats qui confirment les postulats de l'introduction de ce travail : confirmation de l'ostracisme et la complexité de l'intuition d'une part, et de l'importance de la légitimation de l'intuition dans la pratique des managers d'autre part. Ces constats s'avèrent cohérents avec les travaux académiques abordés dans la revue de littérature.

Abordons maintenant plus en détail les stratégies et tactiques de légitimation.

B. STRATEGIES ET TACTIQUES DE LEGITIMATIONS : ORIGINES, MOBILISATION ET NIVEAUX DE MISE EN ŒUVRE.

1. Récapitulatif de l'ensemble des stratégies et tactiques abordées dans cette recherche

Nous avons regroupé dans le tableau suivant, une synthèse de toutes les stratégies et tactiques issues de la littérature ou émergentes. Nous avons indiqué quelles étaient les tactiques issues de la littérature qui n'étaient pas mobilisées par les praticiens et les variations de niveau de mobilisation des tactiques de littérature mobilisées par les praticiens alors que la littérature les limitait au niveau organisationnel.

Les quatre stratégies émergentes sont : l'exploratoire, la personnelle, la transparente et l'expérimentation.

Les six stratégies étudiées dans la littérature à un niveau organisationnel et mobilisées dans ce travail au niveau individuel par les praticiens sont : l'ordre naturel, la narration, les métaphores, la rationalisation, la multimodale et la normalisation.

Les six stratégies étudiées au niveau individuel dans la littérature qui sont mobilisées par les praticiens au même niveau dans ce travail sont : l'émotion, la coercition, l'incitation, l'auto-censure, la manipulation et la relationnelle.

Les cinq stratégies issues de la littérature non mobilisées dans cette étude sont le : soutien, autorisation, catégorisation, construction d'identité et valeurs morales et nous relevons quatre stratégies partiellement mobilisées : ordre Naturel, narrativisation, normalisation et coercition.

TAB. 20 Stratégies et Tactiques : origine, mobilisation et niveaux

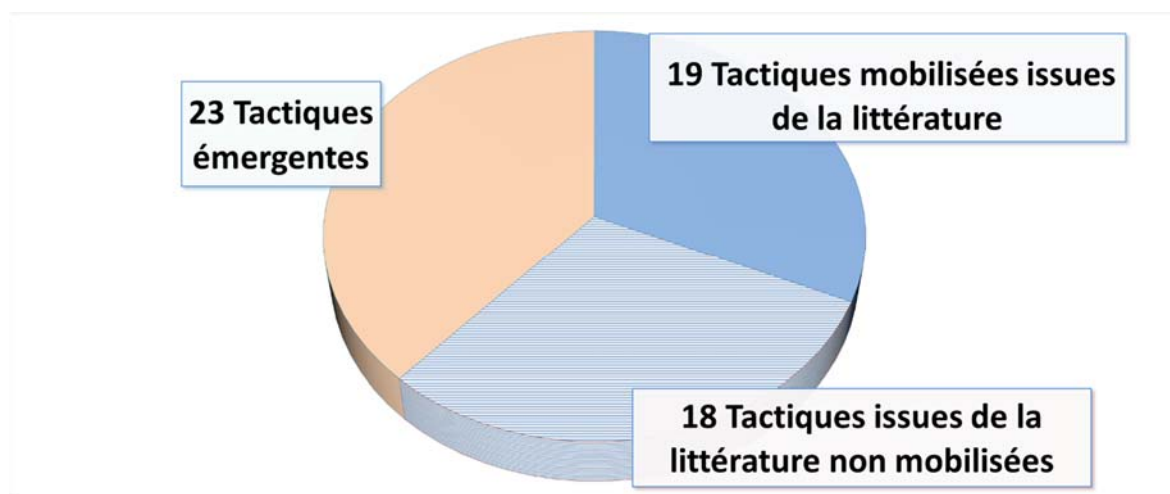
Stratégie	Tactique	Origine de la tactique	Mobilisation par les praticiens	Niveau de mise en œuvre dans la littérature
Soutien	Discours de soutien	Littérature	X	Organisationnel
	Discours d'engagement		X	Organisationnel
Autorisation	Parler au nom d'un référent dépositaire de l'autorité	Littérature	X	Organisationnel
	Référence à l'autorité		X	Organisationnel
Ordre naturel	Changement naturel et logique dans le contexte	Littérature	Oui	Organisationnel
	Rendre l'objet naturel		X	Organisationnel
	Rationaliser dans le contexte d'un objectif ultime		X	Organisationnel
Catégorisation	Mettre l'accent sur ce qu'est un objet par rapport à un autre	Littérature	X	Organisationnel
Normalisation	Alignement du cadre des valeurs	Littérature	Oui	Organisationnel
	Relier les cadres de communication et de pensée		X	Organisationnel
	Elargir le cadre		X	Organisationnel
Construction d'identités	Valoriser et diaboliser les acteurs	Littérature	X	Organisationnel
	Idéalisation de l'identité		X	Organisationnel
Valeur morale	Justification de l'ethos	Littérature	X	Organisationnel
	Arguments moraux		X	Organisationnel
Rationalisation	Analyse rationnelle	Littérature	Oui	Organisationnel
	Narrativisation du problème et de la solution		Oui	Organisationnel
	Références		Oui	Organisationnel
	Problématisation (risque)		Oui	Organisationnel
	Schéma	Emmergente	Oui	X
	Faits / tests	Emmergente	Oui	X
Métaphore	Métaphore Image	Littérature	Oui	Organisationnel
	Métaphore Concept		Oui	Organisationnel
Narrativisation	Historisation	Littérature	Oui	Organisationnel
	Mythopoesie /narrativisation		X	Organisationnel
Emotions (Promouvoir les sentiments et la passion)	Enthousiasme	Littérature	Oui	Org et Individuel
	Sentiments	Littérature	Oui	Org et Individuel
	Colère	Emmergente	Oui	X
Coercition (Utilisation de la pression et des rapports de force)	Solution	Emmergente	Oui	X
	Conviction		Oui	X
	Fixer un objectif, prendre une décision		Oui	X
	Confrontation / Provocation		Oui	X
	Imposer son point de vue	Littérature	Oui	Org et Individuel
	Censure	Littérature	X	Organisationnel
	Pression sociale	Littérature	X	Org et Individuel
	Sanction	Littérature	X	Organisationnel
	Judiciarisation	Littérature	X	Organisationnel

Stratégie	Tactique	Origine de la tactique	Mobilisation par les praticiens	Niveau de mise en œuvre dans la littérature
Incitation (Séduire et récompenser l'évaluateur)	Incitation Directe	Littérature	Oui	Org et Individuel
	Incitation Indirecte		Oui	Org et Individuel
Manipulation	Manipuler	Littérature	Oui	Org et Individuel
	Mentir		Oui	Org et Individuel
	Report de responsabilité	Emmergente	Oui	X
	Alliance		Oui	X
	Répétition		Oui	X
	Temporisation		Oui	X
Auto censure	Voudrait s'exprimer mais n'ose pas	Emmergente	Oui	X
	Pas de besoin de s'exprimer		Oui	X
	Ne veux pas s'exprimer	Littérature	Oui	Org et Individuel
Relationnelle (considération)	Partage	Littérature	Oui	Individuel
	Intimité		X	Individuel
Exploratoire (Ouvrir des perspectives inviter à la réflexion)	Questions	Emmergente	Oui	X
	Brainstorming		Oui	X
Personelle (Légitime en tant que personne)	Valeur personnelle	Emmergente	Oui	X
	Expérience		Oui	X
Transparence (Partager l'origine intuitive de sa cognition)	Directe (Je le sens ... ou pas...)	Emmergente	Oui	X
	Indirecte (J'ai une idée...)		Oui	X
Experimentation (Mettre en œuvre à priori pour tester)	Tester	Emmergente	Oui	X
	Immerger		Oui	X
Multimodale (Mobilisation de plusieurs tactiques)	simultanée	Emmergente	Oui	Org et Individuel
	Séquentielle		Oui	Org et Individuel

Sur les vingt-une stratégies recensées au total : quatre sont émergentes, cinq ne sont pas mobilisées et quatre ne le sont que partiellement.

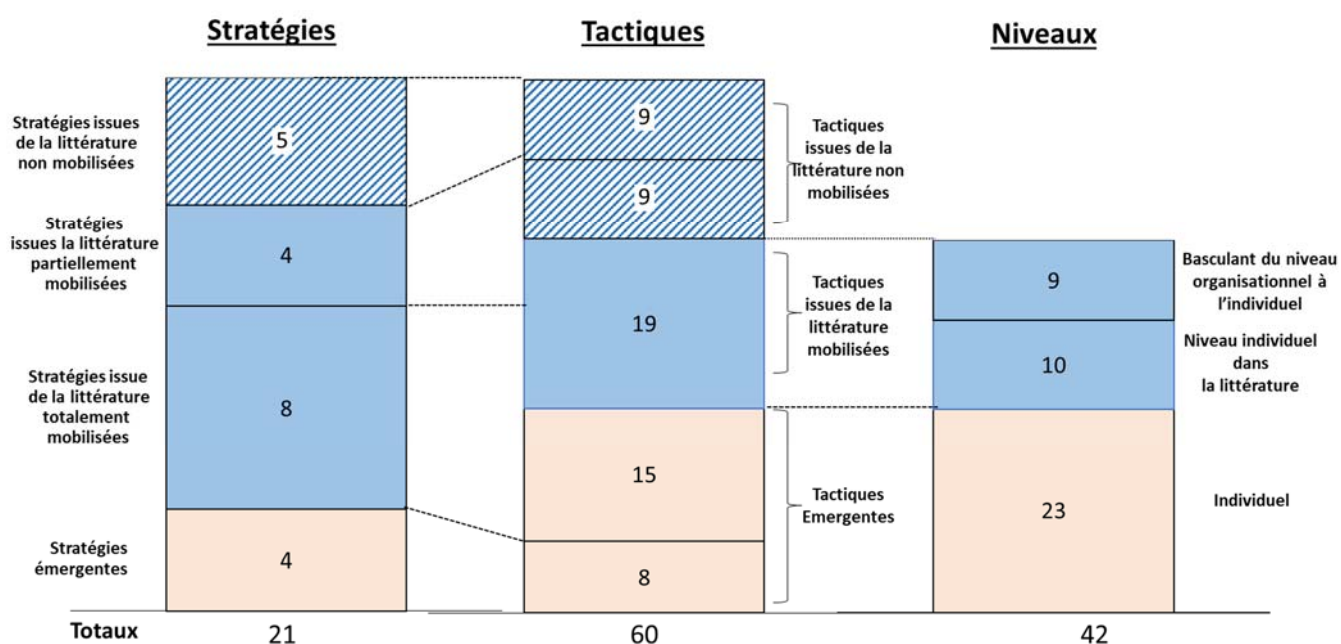
Concernant les tactiques, nous en avons un total de soixante mobilisées dans ce travail dont seulement quarante-deux sont mises en œuvre par les répondants dans les entretiens. Sur les trente-sept tactiques issues de la littérature seules dix-neuf sont mobilisées au niveau individuel, le basculement du niveau de mise en œuvre organisationnel à individuel nous paraît donc impactant. Nous avons vingt-trois tactiques émergentes qui représentent plus de la moitié des quarante-deux tactiques finalement mises en œuvre par les praticiens.

Fig. 21 : Synthèse de l'ensemble des soixantes tactiques mobilisées dans cette étude



Dans le graphique suivant nous proposons un panorama récapitulatif de l'ensemble des stratégies et tactiques mobilisées dans ce travail. Il part des stratégies puis bascule sur les tactiques qui en sont issues en donnant le détail celles qui sont issues de la littérature (mobilisées ou pas) ou émergentes, puis précise les niveaux de mobilisation originel des tactiques.

Fig. 22 : Vue d'ensemble des stratégies et tactiques mobilisées dans ce travail



C. STRATEGIES ET TACTIQUES DE LEGITIMATION EMERGENTES

Nous avons constaté dans ce travail quatre stratégies émergentes qui se déploient chacune en deux tactiques différenciées.

Ces stratégies et tactiques se situent au niveau individuel sachant que la mobilisation des tactiques par les praticiens dans leur environnement interpersonnel se fait par essence au niveau individuel. Nous les avons classées dans l'approche stratégique engagée compte tenu de leur nature opérative et non discursive ou relationnelle.

Ces quatre stratégies émergentes sont :

- **Exploratoire** : le praticien recherche des éléments pouvant valider son intuition à travers deux tactiques : soit le questionnement direct, soit le brainstorming quand il fait appel à un groupe ;
- **Personnelle** : le praticien s'appuie sur sa légitimité personnelle. Les deux tactiques sont la mise en jeu sa crédibilité personnelle ou la valorisation de son expérience auprès de l'évaluateur ;
- **Transparence** : le praticien dévoile l'origine intuitive de sa cognition de manière directe ou indirecte ;
- **Expérimentation** : le praticien teste ou met en œuvre les fruits de son intuition en testant son idée auprès de tiers ou en immergeant l'évaluateur pour que ce dernier puisse « vivre » son intuition.

TAB. 21 Stratégies et tactiques de légitimation émergentes

Stratégies émergentes	Tactiques émergentes	Ordre
Exploratoire (Cherche des points d'appui pour étayer sa cognition)	Questions	Engagée
	Brainstorming	
Personelle (Légitime en tant que personne)	Valeur personnelle	Engagée
	Expérience	
Transparence (Partager l'origine intuitive de sa cognition)	Directe (Je le sens ... ou pas...)	Engagée
	Indirecte (J'ai une idée...)	
Experimentation (Mettre en oeuvre à priori pour tester)	Tester	Engagée
	Immerger	

1. Exploratoire

Cette stratégie de type engagée regroupe deux types de tactiques :

- Questions directes qui permettent au praticien de questionner, sonder son ou ses évaluateurs dans le but de les amener à valider son intuition. directement (réponse validant l'intuition) ou indirectement (leur donner à penser que c'est leur idée / intuition) ;
- Brainstorming pour favoriser l'intuition, constater la même intuition.

TAB. 22 Stratégie et tactiques Exploratoires émergentes

Stratégie	Tactiques
Exploratoire	Questions
	Brainstorming

a) Questions

La première tactique consiste en la mobilisation de questions posée à l'évaluateur par le praticien.

Elle peut être mobilisée très directement auprès d'un individu :

N°4 (EI N°27) « Alors la forme c'est la question, je la pose en question en fait. C'est-à-dire que je ne vais pas l'affirmer, c'est-à-dire que je vais avoir une intuition...Et je vais l'exprimer sur une forme de questionnement » « Là je vais un peu prendre cette technique-là, c'est-à-dire pas trop transmettre ma pensée, mais orienter, accompagner, guider pour aller explorer, faire explorer le sujet de mon intuition, par le spécialiste.

N°9 (EI N°55) « Ah bah direct, comme elle me vient quoi tu vois... « Et si on faisait ça ? » Tu vois ? Ou « Et si... ». Ou je dis plutôt « Et si on tentait ça ? », tu vois ? De manière simple en fait, tu vois. »

Ou à un groupe. Parlant de ses collaborateurs le praticien **N°19** précise sa démarche :

N°19 (EI N°114) (parlant de son intuition)

« Non j'l'ai j'ai, enfin, j'l'ai présentée différemment. **D'abord, j'ai questionné.** C'est-à-dire que euh... j', j', j', donc cette, cette idée euh cette idée... cette idée, je euh... je, je, **je sondais, en fait, mes co' collaborateurs**, alors, qui qui qui pouvaient être cadres ou non-cadres hein, d'ailleurs euh... c'est, c'est, c'est là où, où la chose est intéressante. C'est-à-dire que... se selon ce que je... je pensais euh... j', je pouvais questionner un cadre et un non-cadre ou un non-cadre, ou que le cadre, selon sur le sujet. »

En approche indirecte le répondant **N°18** explique au préalable la raison pour laquelle il n'exprime pas directement son intuition pour et précise ensuite la manière dont il questionne ses évaluateurs pour les amener à confirmer son idée qu'il validera comme venant d'eux :

N°18 (EI N°104) « Non, parce que je pense que si j'leur disais que j'avais, que j'ai une intuition, fin', je pense que ça les stresserait plus qu'autre chose. Euh... Donc euh, finalement j'essaie, cette intuition, d'la confirmer via euh, via toutes les in', toutes les infos qu'ils ont, eux. Et c'est eux qui me donnent le... c'est eux qui m'donnent c... – d'ailleurs, c'est toujours comme ça que ça se passe, hein –

le grain à moudre, je leur pose des questions, **je leur pose des questions : « OK, d'accord, on creuse »**

Le répondant N°27 recherche par ses questions aux évalués la confirmation indirecte de la pertinence de son intuition :

N°27 (EI N°170) « je l'aborderai pas sous la forme de l'intuition euh, je passerai un certain nombre de messages. / Je mettrai des pro' des questions de prudence. / Ou j'interrogerai énormément. / **Mon intuition ferait que je poserais énormément de questions euh... oui, je poserai énormément de questions.** »

b) Brainstorming

La seconde tactique relève plutôt de l'ordre managérial avec l'organisation de réunion de « brainstorming » ou de meetings informels :

N°10 (EI N°59) « et là c'était... **le brainstorming est parti à fond** parce qu'il y avait quelques jours, trois/quatre jours de visite de plantation, de planteurs, de dégustation de cacao, ça avait ouvert tout un tas de choses dans l'équipe. Et donc on s'est dit « bon, comment est-ce qu'on transforme ça ? ... »

« L'idée c'est surtout pas de rationaliser trop vite, de continuer à faire en sorte que... j'utilisais **le mot brainstorming** tout à l'heure, mais d'être débridé, d'être... le plus grand... l'ennemi de l'intuition ça va être justement de mettre tout de suite les barrières, »

N°26 (EI N°167) (meeting ou l'on partage des idées)

« moi **j'essaie de reproduire ce genre de de situation** qui est un très bon vecteur de... Alors, pour, pour valider votre intuition, et puis surtout pour la euh... **s'apercevoir que les que d'autres personnes ont la même intuition que vous...** Donc c'est, c'est, c'est extrêmement structurant pour vous en même temps de s... de dire que c'est là que bon ben quelque part euh... face à un problème, vous êtes pas l... vous êtes pas tout seul à penser la même chose. »

Cette stratégie avec ses deux tactiques nous semble faire partie de la catégorie des stratégies régulièrement mobilisées par les praticiens dans ce travail compte tenu du niveau d'importance que semblent lui conférer ceux qui la mobilisent et de leur niveau présence dans les épisodes intuitif.

2. Personnelle

Avec cette stratégie de type engagée, le praticien met en avant sa crédibilité personnelle en s'appuyant sur ses compétences ou son expérience comme l'illustre de manière générique le praticien N°12 :

N°12 (EI N°78) « Après, effectivement y'a toujours un moment où on est obligé de mettre sur la table sa crédibilité quand on fait appel qu'à une intuition »

TAB. 23 Stratégie et tactiques Personnelles émergentes

Stratégie	Tactiques
Personnelle	Valeur personnelle
	Expérience

a) Valeur personnelle de l'évalué

La première tactique est la promotion de sa propre compétence par l'évalué qui met en exergue sa valeur personnelle. Cette tactique est mobilisée par deux répondants.

Par le répondant N°11 (à la formation d'ingénieur et avec un profil affiché très analytique) le fait dans deux épisodes distincts (N°69 et N°70) :

N°11 (EI N°69) « Donc... ouais ça peut m'arriver dans ce cas-là de dire « **écoutez faites-moi confiance, là y'a un coup à jouer** » ... En jouant le mystérieux, le mystère tu vois... Je peux avoir des cartes en main, que j'ai pas envie de dévoiler. Pourquoi euh... on a moyen de faire quelque chose... »

Il est intéressant de noter que le répondant N°11 affirme ne pas utiliser beaucoup ce type de tactique (« cet argument ») alors qu'il en donne plusieurs exemples dans son interview ce qui pourrait nous laisser croire le contraire :

N°11 (EI N°70) « Donc je peux dire, à travers de tout ce qu'on vient de discuter, filtrage ou autres, j'peux te dire que j'ai un bon feeling sur un sujet, mais... quand

je dis ça aux uns aux autres, tout de **ce que je valorise c'est moi**, c'est **mon intuition, donc mon filtrage, mon analyse**, j'peux pas vous retranscrire sinon pour les uns ce serait 70 slides et pour les autres ce serait juste leur casser les pieds pendant des heures, mais en gros ça revient à dire « moi j'ai fait un travail qui finit par la conclusion que mon intuition est bonne sur ce projet... » C'est un rapport de confiance. **Je mets dans la balance la confiance qu'on m'accorde. Moi j'utilise pas beaucoup cet argument-là, peut-être que je devrais le faire plus.** Peut-être que je devrais dire « faites-moi confiance, ce sujet-là c'est de l'or, ou c'est de l'argent, ou en tout cas... ça mérite, contre les apparences, ça mérite d'être de la partie, mérite d'être joué. » »

Pour expliquer ensuite qu'il concentre sa légitimation uniquement sur une stratégie de type rationnelle :

N°11 (EI N°70) « Mais c'est vrai que moi j'ai... une tendance justement à travers mon travail d'analyse forcené, à essayer de communiquer la même chose, aux uns et aux autres. C'est-à-dire de les convaincre, plutôt que de les... 'fin de les convaincre par des moyens rationnels, plutôt que de les entraîner par... »

De son côté le répondant **N°28** se construit une vraie stratégie de légitimation personnelle basée sur la validation de la performance de son intuition :

N°28 (EI N°173) (Qui parle de ses collaborateurs)

« Alors ça c'est une vraie question parce que y'a des cartésiens, tu rencontres toujours des gens cartésiens qui disent « mais qui c'est ce type pour nous expliquer ce qu'il a décrypté, ce qu'il a vu ? » et ça, plus tu travailles avec la même équipe, plus ils te connaissent, plus ça s'avère véridique dans les faits, dans la manière dont l'appel d'offre va se concrétiser ou pas, plus tu as la preuve que ce décryptage tu sais le faire. Donc à un moment donné **on a basculé dans une confiance presque innée**, en toi, en disant « s'il le sent, **s'il l'a perçu, c'est que c'est vrai**. C'est que dans tous les cas on ne peut pas passer à côté ». »

Il est intéressant de noter que les deux répondants parlent de la confiance que leur accorde les évaluateurs dans leurs verbatim.

b) Expérience du praticien

La seconde tactique, quant à elle, se base uniquement sur l'expérience du praticien :

N°1 (EI N°1) « Oh je l'explique autrement, à mes interlocuteurs je ne parle pas d'intuition, je parle plutôt (de mon) d'expérience « retail » »

N°12 (EI N°75) « il n'avait pas grand-chose de factuel à apporter d'autre que « j'ai l'expérience, je sens que ça va bien passer » »

Cette stratégie nous semble appartenir à la catégorie des stratégies occasionnellement mobilisées par les praticiens au regard de sa présence réduite dans les épisodes intuitif.

3. Transparence

Le praticien dévoile à son interlocuteur, directement ou indirectement, la nature intuitive de sa cognition posant que l'intuition est légitime en tant que telle.

Cette tactique semble très fréquente chez les praticiens de notre échantillon, certains d'entre eux s'en réclament et la revendiquent :

N°3 (EI N°22) « C'est en fait ma marque de fabrique »

Elle se divise en deux tactiques : une directe et l'autre indirecte.

TAB. 24 Stratégie et tactiques de Transparence émergentes

Stratégie	Tactiques
Transparence	Directe (Je le sens ... ou pas...)
	Indirecte (J'ai une idée...)

a) Directe

La première tactique consiste à exprimer son intuition de manière plutôt directe : je le sens, je ne le sens pas, ce qui dévoile implicitement l'origine intuitive de la cognition à l'évaluateur.

Certains répondants mobilisent activement cette tactique pour créer une dynamique positive comme le font les répondants N°2 et N°27 :

N°2 (EI N°12) « je me suis rendu compte vraiment que c'est... ça marche pas avec l'ensemble des participants évidemment, mais c'est souvent hyper constructif, HYPER constructif, et c'est souvent à partir des intuitions, que ... dans le groupe projet si tu veux, parce je ne connaissais rien moi aux énergies renouvelables ETC, mais c'est **par rapport aux intuitions dans les groupes de travail** avec les avec les archis, avec les bureaux d'études , parce que je disais toujours, « **écoutez, moi je ne suis pas technicienne mais j'ai compris que, il me semble que, ETC...** » Et j'ai toujours été très agréablement surprise de la manière dont ça a été perçu. Par les archis en règle générale c'était très bien perçu parce que ce sont des créatifs, et par les bureaux d'études (BE) curieusement, au lieu de remettre en cause l'intuition, même si eux même n'émettait pas une intuition, ils apportaient une rationalité, enfin, une solution rationnelle comme support à l'intuition, à la solution présentée par l'intuition, »

N°27 (EI N°169) « Y a une notion de confiance. ... Euh... **et on met on met le sujet le sujet sur la table.** Moi, je crois que ce qui est très important dans une, parce que une intuition, il faut faire attention. Il faut pas que ça se transforme en disant « j'avais raison – après – vous avez pas voulu euh... », voilà, tu... Non mais, dans un système hiérarchique, il faut pas créer ça. ... Il faut pas il faut pas être euh... voilà. Il faut donner place au débat, mettre les choses sur table et puis dire quand on a une intuition. On peut comprendre qu'on n'arrive pas à enclencher l'intuition de son interlocuteur. ... À nous d'être convaincant, de donner des arguments et peut-être que lui aussi a une intuition qui est, vis-à-vis de l'entreprise, vis-à-vis du dessin euh de la stratégie, doit être écoutée. Donc l'important, c'est surtout l'écoute et de le partager avec des interlocuteurs qui sont pas des interlocuteurs qui brident. ... Moi, quand on discute à des, des interlocuteurs, à l'époque, avec mes présidents, à, à chaque fois je disais :

« Bah c'est peut-être intéressant. Ecoute, je sens pas forcément bien les choses, mais on peut en parler » euh on, on, on en parle... »

Lors d'une situation de crise à la suite d'un problème technique le praticien N°12 (directeur informatique) n'hésite pas à choisir la transparence, notamment devant un supérieur hiérarchique qui ne paraît pourtant pas très « facile » compte tenu de la remarque évoquée par le répondant en fin de verbatim :

N°12 (EI N°80) « Alors lui il descend, « qu'est-ce que vous avez foutu ? » « Bah ok on pense que le SX et tout, machin... là celui-là il répond pas, celui-là la-la mais on a décidé d'arrêter. » Et là il va pas aller contre nous, hein. »

N°12 (EI N°81) « Dans l'incident à chaud on peut très bien lui dire « on pense que c'est le serveur calypso, on va le redémarrer. » On est sûrs de rien hein, et il est là, il dit « Bon. » Là il vient pas nous contredire hein. »

Cette tactique peut être aussi mobilisée pour rechercher un conseil et requérir une validation dans des situations de doute :

N°20 (EI N°125) « Euh... parfois, il m'est arrivé d'a... e... d'en appeler un ou deux en disant : « Écoute, lui je le, je, je sais pas, je le connais pas, il m'a demandé d'emprunter une voiture pour faire un essai, mais (bruitage) **je le sens pas, y a un truc euh...** » et là, après derrière, la personne me dit : « Oui, je le connais et, effectivement, t'as raison euh non, non euh, c'est euh, en fait, il dit qu'il est journaliste, il a pas de carte de presse, machin et tout, c'est du pipeau » ou alors, il m'dit : « n... », fin', y a plusieurs cas de figure, mais en général, étrangement, à chaque fois qu'il y a eu un gars que je sentais pas, quand je demandais conseil euh c'était, effectivement, personne le sentait." »

N°21 (EI N°131) « Parce que, là, j'ai moins de certitudes euh, donc du coup, euh je j'explique : « **Voilà ce que j'ai ressenti, voilà ce que j'ai compris, voilà ce que j'ai entendu ou perçu.** » »

Et d'une manière plus générale, il semble que sur des sujets en rapport avec les personnes, comme le recrutement, les répondants recourent plus facilement à la transparence y compris pour les praticiens revendiquant un profil analytique :

N°18 (EI N°111) « Hein. Et puis un jour, tiens, on me présente la nouvelle Adélaïde. C'est bien, ils avaient fait un bon recrutement. Bon, c'était, c'était des gens du décor là, hein. Là : « Non c'est bon, vous avez péché un bon poisson. » Bon... / Ouais, ouais : « Là c'est bon. » »

b) Indirecte

La deuxième tactique est indirecte, le praticien tentera de brouiller les pistes en n'affichant pas explicitement son intuition sans pour autant la légitimer par une autre tactique :

N°4 (EI N°26) « (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) »

N°29 (EI N°187) « Voilà, euh **j'ai pensé** à... par rapport à ce qu'on s'est dit la dernière fois, j'ai pensé à ça euh entre-temps. »

N°30 (EI N°190) (concernant un problème technique)

« Je vais dire que « c'est une solution que j'aime bien » ou « **c'est une solution que je trouve élégante** »... **Pas explicitement un feeling ou une intuition...** » »

Pour les problématiques associées aux personnes, il nous semble que cette stratégie déployée avec la tactique directe est particulièrement mobilisée. Il semblerait que dans ce type de situation le mythe de la rationalité s'avère moins prégnant et que les praticiens évaluateurs acceptent plus facilement de voir les évalués recourir à l'intuition.

Cette stratégie, avec ses deux tactiques, nous paraît être d'une importance majeure compte tenu du grand intérêt que lui confèrent de nombreux répondants, de sa forte présence dans les épisodes intuitifs (deuxième derrière la rationalité avec quatre-vingt-seize occurrences) et du fait que vingt-six répondants sur trente y recourent.

4. Expérimentation

Cette stratégie engagée met en œuvre deux tactiques d'expérimentation qui permettent de tester l'intuition de l'évalué auprès de tiers ou d'immerger l'évaluateur dans une situation qui lui permet de revivre les conditions génératrices de l'intuition de l'évaluateur.

TAB. 25 Stratégie et tactiques d'Expérimentation émergentes

Stratégie	Tactiques
Expérimentation	Tester
	Immerger

a) Tester

La première tactique consiste à tester le résultat de la cognition intuitive du praticien chez un interlocuteur qui n'est pas l'évaluateur que le praticien veut convaincre. Cela permet au praticien de tester son idée sans courir le risque de se mettre « en difficulté » dans l'hypothèse d'un retour négatif.

Notons que, même quand cette tactique s'exprime sous forme interrogative, elle ne cherche pas à guider l'évaluateur mais bien à obtenir sa validation.

Les trois répondants qui suivent mobilisent trois déclinaisons de cette tactique : verbale, écrite et test de prototype ;

Verbale :

N°20 (EI N°128) « Bah s'... si je l'ai, si **j'échange avec hum un collègue**, même s'il travaille pas directement dans mon service...Un collègue de la com'...Susceptible de comprendre à peu près...Euh... là je peux le je p' je peux je peux – à la limite – donner euh, y aller un peu plus b', effectivement, donner la, la, la l'idée brute, en fait, sans avoir trop analysé, etc...en disant : « **Ouais, qu'est-ce que t'en penses ?** » Parce que lui, bah c'est pas mon patron, c'est pas

mon... et peut-être qu'il, peut-être qu'il me dira : « **Ouais tiens, c'est une bonne idée, mais est-ce que t'as pensé à ça, ça ?** » ou alors : « **Non euh, non c'est con parce que...** » »

Ecrive :

N°17 (EI N°102) « **En faisant des tests, et puis tu vois bien si cela marche ou pas quoi** / Dans un mail, dans une analyse, dans un argumentaire pour ou contre quelque chose... »

Prototype :

N°23 (EI N°142) « Donc en montrant ou des exemples, ou un ou un mini prototype aux, aux gens ou des ou des ou une vidéo ou autre, en fait, tu te sers de ça pour les entraîner dans ton projet hein, et tu te sers de de ces représentations, en fait, hein... »

Dans le verbatim qui suit le praticien teste une idée qui ne semble pas être validée :

N°15 (EI N°95) (Il est intéressant de constater que le répondant parle d'un échec dans cet épisode alors que généralement les praticiens ont préféré mettre en valeur leurs réussites.)

« 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 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...** »

b) Immerger

La seconde tactique fait vivre une « expérience » à l'évaluateur en l'immerger dans un environnement, un contexte pour l'amener à la même intuition :

N°11 (EI N°66) (parlant de comment il a présenté son intuition)

« Comment j'ai présenté ça... J pense que j'ai... que j'ai fait, comment dire, **j'ai organisé des rencontres à ce moment-là** »

Le répondant N°10 immerge son équipe de direction lors d'un voyage en Equateur pour la voir se trouver confrontée aux nouvelles tendances dans l'épisode N°21 (déjà cité pour la tactique exploratoire du brainstorming).

Le praticien N°19 fusionne les deux tactiques en testant par immersion un acteur qui n'est pas l'évaluateur final :

N°19 (EI N°123) (Le directeur d'un hypermarché veut convaincre son équipe du bienfondé d'une intuition qu'il a eue en visitant un magasin de référence)

« Hum... lorsque j'avais une idée que j'en étais assez convaincu, j' j' **j'emmenais quelqu'un avec moi : « Viens voir »**. Et j'prenais pas quelqu'un du commerce, à chaque fois c'était du commerce hein... Satisfaction client, business, machin, etc. J'prenais pas un commercial avec moi, j'prenais mon contrôleur de gestion... Bon, voilà. Au moins, le contrôleur de gestion il, il, il, il avait un œil euh, euh... dans ces cas-là, qui était – pareil – de feeling... »

Pour conclure, cette stratégie avec ses deux tactiques nous semble appartenir à la catégorie des stratégies occasionnellement mobilisées par les praticiens en considération de sa présence limitée dans les épisodes intuitifs et du faible niveau d'importance que semblent lui conférer ceux qui la mobilisent.

D. STRATEGIES ISSUES DE LA LITTERATURE GENERANT DES TACTIQUES EMERGENTES

Nous avons recensé cinq stratégies déployées en quinze tactiques classées dans cette catégorie :

- Autocensure : le répondant ne s'exprime pas ;
- Manipulation : il reconfigure le contexte et / ou l'environnement pour tenter d'influencer l'évaluateur) ;
- Coercition : il impose ;
- Rationalisation : mobilise une argumentation analytique et rationnelle ;
- Emotions : il laisse aller ses émotions, la colère dans ce cas ;
- Multimodale : mobilise plusieurs tactiques.

Retenons que sur ces six stratégies, quatre (autocensure, rationalisation, émotions et manipulation) génèrent des tactiques supplémentaires (respectivement une, quatre, deux et une) issues de la littérature et qui seront donc traités plus loin dans les résultats.

TAB. 26 Tableau des stratégies issues de la littérature et leurs tactiques émergentes

Stratégies issues de la littérature	Tactiques émergentes	Ordres
<p>Autocensure (ne s'exprime pas)</p>	Pas de besoin de s'exprimer	Engagée
	Ne veux pas s'exprimer	
<p>Manipulation (Mettre en scene / reconfigurer le contexte et l'environnement pour influencer l'évaluateur)</p>	Report de responsabilité	Engagée
	Alliance	
	Répétition	
	Temporisation	
<p>Coercition (Imposer, s'imposer)</p>	Solution	Engagée
	Conviction	
	Fixer un objectif, prendre une décision	
	Prtovocation / Confrontation	
<p>Rationalisation</p>	Schéma	Engagée
	Faits / tests	
<p>Emotions</p>	Colère	Engagée
<p>Multimodale (mobiliser plusieurs tactiques)</p>	simultanée	Engagée / Discursive / Relationnelle
	Séquentielle	

1. Autocensure

Cette stratégie de type engagée. En la mobilisant, le praticien choisit de ne pas s'exprimer et de ne pas signaler la nature intuitive de sa cognition. Nous avons relevé dans les entretiens deux tactiques émergentes que nous qualifions d'actives (car non subies) : le répondant ne ressent pas le besoin de s'exprimer ou ne veut pas s'exprimer.

TAB. 27 Tactiques d'Autocensure émergentes

Stratégie	Tactiques
Autocensure	Pas de besoin de s'exprimer
	Ne veux pas s'exprimer

- a) Le praticien ne parle pas de son intuition car il n'en a pas besoin

Cette tactique s'avère intéressante car elle permet au praticien de s'extraire du jeu organisationnel et managérial : il ne parle pas de son intuition car il n'en éprouve simplement pas le besoin :

N°1° (EI N°3) « Non, non, **je n'en parle pas**, j'ai de bons échanges, je vais le dire comme ça »

N°20 (EI N°124) « Ben le truc c'est, quand les choses vont bien, j'ai pas b' j'ai pas besoin de... **je ressens pas le besoin d'aller euh le communiquer** et d'aller en parler avec mes, mes homologues, si tu veux. »

- b) Le praticien ne désire pas s'exprimer

La deuxième tactique est d'ordre volontaire, le praticien refuse de donner des informations relatives à son intuition dans plusieurs cas de figure :

Il n'en éprouve pas le besoin :

N°2 (EI N°12) (intuition à valence négative)

« ...même si j'ai des intuitions qui viennent je note, je ne les dis pas, j'écoute tout le monde parler, je reformule ce que les uns et les autres ont dit, pour structurer les échanges, **mais je garde mes intuitions pour moi, voilà ...** »

Il souhaite se protéger :

N°14 (EI N°90) « **Dans le monde professionnel, il faut garder plusieurs idées, feelings, pour toi-même**, et écouter les autres plutôt. C'est mon expérience, peut-être que j'ai tort, je ne sais pas... / avec le niveau professionnel, comme je disais, il y a toujours des conflits d'intérêts. Tu n'as pas ça du côté famille ou amis, et... mais côté professionnel, toujours, **toujours il y a un conflit d'intérêt**. C'est pour ça si tu penses que ça va être négatif pour toi, jamais. »

Ou souhaite protéger son équipe de la pression organisationnelle :

N°13 (EI N°88) « Voilà, aux supérieurs hiérarchiques. Donc effectivement, euh toutes les idées qui peuvent passer dans les équipes et autres, **je vais pas leur remonter directement**. ... **Pour, hum, pour limiter, au contraire, la, la pression** puis le... Pour essayer de calmer le jeu, quoi. ... Parce qu'il y a souvent énormément de pression quand il y a des problèmes. »

Enfin le répondant refuse de donner certaines informations à ses interlocuteurs. Il est alors intéressant de noter que l'intuition peut être une source d'avantage compétitif que le praticien ne souhaite pas partager :

N°9 (EI N°55) « des fois des intuitions peuvent être un avantage. Tu vas pas forcément aller balancer à tout le monde (Rire.), tu le gardes un peu hein / ça se tire toujours un peu à la bourre. Donc... si t'as des infos business tu vas pas les passer à l'autre hein

N°11 (EI N°68) « Alors, bon parfois... on dit pas tout non plus hein, parce que... y'a des choses qu'on peut... **'fin des cartes qu'on a en main qu'on veut pas... on veut pas qu'elles se diffusent** »

Cette stratégie au vu des tactiques employées nous semble s'intégrer à la catégorie des tactiques clés, compte tenu de l'importance que leur accorde les répondants dans les entretiens.

2. Manipulation

Cette stratégie avec ses quatre tactiques de type engagées paraît régulièrement mobilisée par les praticiens. Ils l'expriment très rarement comme manipulatrice dans les entretiens comme le reconnaît le répondant suivant :

N°2 (EI N°09) « Je pense, oui, il y avait un peu de manipulation de ma part, lui me faisait confiance, »

Ils les présentent plutôt comme des stratagèmes efficaces pour arriver à leurs fins en évitant de préciser leur caractère manipulateur :

N°4 (EI N°23) « Alors **ce n'est pas de la manipulation** par contre, mais c'est... C'est accompagner en conscience. »

Les rares répondants qui reconnaissent cette tactique manipulateur paraissent soucieux de préciser qu'ils n'agissent pas à l'encontre des intérêts de leurs interlocuteurs ce qui semble effectivement cohérent avec leurs verbatim :

N°10(EI N°63) « une des personnes (...) m'a dit que je l'avais beaucoup manipulé, pendant tout le temps où on avait travaillé ensemble, mais **de façon très gentille** (Rire.) au sens où **je l'avais mis en condition d'arriver aux mêmes conclusions que moi.** »

Ces tactiques peuvent se déployer sous de multiples formes, du mensonge pur et simple à une gestion du temps opportuniste.

TAB. 28 Tactiques de Manipulation émergentes

Stratégie	Tactiques
Manipulation	Report de responsabilité
	Alliance
	Répétition
	Temporisation

a) Report de responsabilité sur un tiers

La première de ces tactiques réside dans le transfert de l'intuition du praticien sur un individu tiers.

Dans son verbatim N°165 le répondant N°26 projette la responsabilité sur un interlocuteur interne à l'organisation :

N°26 (EI N°165) « à la limite, on, on, **on jette ça en pâture**. Alors, y a des gens très intelligents. Moi je me souviens quand je dirigeais la filiale Fortis, **quand vous avez une intuition c'est de la jeter à quelqu'un d'autre**. Euh... alors ça c'est, ça marche à tous les coups. C'est dire « au fait euh, je, dans la discu... je sais plus, plus qui a dit ça... J'pense que c'est vous là euh... j'aimais bien l'idée » et vous lâchez votre intuition. / Et surtout, quand vous êtes celui qui dirige les débats et qui doit la prendre la décision à la fin, euh **c'est une manière de, que tout le monde vous tombe pas sur le dos quoi**. / Parce que, évidemment, y a toujours l'alliance contre le chef, c'est.../ C'est une vieille constante euh... psychologique, paraît-il, et c'est de dire « bon... », et ça moi je l'ai fait souvent, c'est incroy... A après vous terminez « vous pourriez pas me faire une p'tite note là-dessus euh... / Et ça marche à tous les coups. **Ça marche à tous les coups**. Et ça empêche, j'en avais assez de dire euh... de m... de me faire euh, j'avais euh... bon euh... vous avez, moi qui étais dans la facture à l'établissement financier... / Je j'avais des gens qui étaient fraîch... franchement euh... rébarbatifs avec toutes les idées nouvelles, qui faisaient tout pour que ça marche pas et qui disaient : « Vous voyez, je vous l'avais bien dit que ça marcherait pas. » Et donc euh... j'ai eu un... j'ai eu un coach, c'est lui qui m'avait appris ça. / Et qui m'a euh... cornaqué pendant euh, plus d'six mois, et derrière, systématiquement à l'appliquer, systématiquement ça marchait. Ça c'était un truc, un outil extraordinaire. Et... ça n'empê... n'empêchait pas, moi de mon côté, de faire mes propres recherches et quand la personne avait euh... parce que lui, il avait pas eu l'intuition donc euh... de de discuter avec lui en disant euh, une fois mais alors, plus en réunion, mais seul à seul en disant « ben, j'ai bien réfléchi à votre idée que j'ai... et tout ce que vous pensez de si... » Mais, de manière à c... aussi euh... toujours, il garde la propriété... / Pour rester, vous, dans l'ombre et de l'a... et de l'alimenter et j... on a conduit euh... plusieurs

projets comme ça, rachat d'entreprises et autres, en disant bon « moi, je me mets en dehors, je balance les idées aux autres après... ». Le coup de la réunion en disant « elle était super votre idée, j'adhère. Tenez, faites-moi un... un mémo et je prends... / C'est un truc qui est imparable. / **Ça, c'est machiavélique, bon (rire).** » »

Une variante de cette tactique permet le transfert de responsabilité à des intervenants extérieurs et non plus internes à l'organisation :

N°9 (EI N°53) « Consultants : **c'est quand même bien mieux si c'est d'autres personnes qui présentent les résultats**, même si c'est moi qui les pilote » pour légitimer que demain il faut faire quelque chose »

b) Alliance

La tactique d'alliance consiste à aller chercher des alliés dans son environnement immédiat. Elle s'oppose en partie à la tactique précédente dans la mesure où elle consiste à aller chercher des alliés dans le groupe afin d'imposer avec eux ses idées à ce même groupe :

N°2 (EI N°12) « mais par contre dans un environnement même à 90 % négatif, il suffit qu'il y ait une personne dont je sente l'empathie, parce que à ce moment-là, du regard, je vais balayer toutes les personnes, pour les inciter, et **je vais m'arrêter sur la personne j'ai trouvé le fit pour commencer à émettre mon intuition**, pour commencer, et ensuite je rebalaie du regard les autres, »

N°16 (EI N°98) « Oui **pour trouver des alliés**. Puisque si mon intuition c'est « j' pense qu'on doit aller dans cette direction », c'est mon intuition et va falloir que... des fois c'est comme en guerre hein, tu peux pas y aller forcément tout seul. Donc il faut trouver des alliés. »

Dans le verbatim suivant le répondant **N°27** détaille comment puis pourquoi il sélectionne un allié :

N°27 (EI N°172) « tu as identifié – ou dans tes patrons de régions ou dans des services – **y en a un qui accroche à un moment donné**, on va pouvoir être dans

cette relation d'expliquer, de dire « ouais, je sens bien les choses parce que j'ai vu ça, j'ai vu ça, c'est pas forcément très construit, mais est-ce qu'on est sur la même longueur d'onde ? » – « oui » – « OK » et... et, et, on, on, on converge vers quelque chose qui nous porte euh qui nous porte ensemble parce qu'encore une fois derrière, c'est passer à l'action et, et, et il faut entraîner. » « **Dans, dans la mobilisation parce que lui, il va le démultiplier... Lui, il va déplacer un certain nombre de difficultés** si je m'attache au domaine technique euh – oui, il va falloir y passer des dimanches – oui, il va falloir régler – oui, euh on part peut-être sur une technologie qui n'est pas complètement avérée, donc il va falloir donner de soi. ... On n'est pas dans une « routine », il va falloir se dépasser et **il faut il faut être entouré de gens qui ont la capacité aussi à mobiliser parce que une intuition seule euh... c'est, c'est compliqué.** ... Oui, on peut l'avoir au départ, seul, mais après, **il faut forcément entraîner et, et agglomérer autour** de cela pour pouvoir concrétiser les choses. »

c) Répétition

Cette tactique se base sur la répétition par l'évalué d'une même tactique de légitimation sur le même évaluateur.

Le répondant N°17 mobilise une deuxième fois la même argumentation rationnelle avec les mêmes dossiers et le même évaluateur :

N°17 (EI N°99) « Et là j'ai eu l'intuition, je me suis dit « tiens une solution ce serait de dire : **je retourne voir ce gars-là, mais cette fois-ci, avec un ensemble de documents portant son nom machin etc. et on reprend la discussion comme ci je n'étais pas allé le voir la première fois.** » Et ça s'est avéré payant, parce que finalement lui n'a pas perdu la face parce que j'ai absolument pas fait référence à l'épisode précédent, on a pu avoir une discussion plutôt de techniciens, d'égal à égal, de contenu, et ça a marché. Voilà mon exemple. »

N°27 (EI N°172) « Si, si t'as un supérieur hiérarchique qui dit « écoute, hum, hum embête-moi pas avec ça, j'ai autre chose à faire », **tu peux revenir à la charge, tu peux revenir deux fois à la charge euh...** mais à un moment donné, si la porte elle est fermée, bon bah euh... OK. Alors... »

d) Temporisation

La dernière tactique consiste à temporiser la légitimation de son intuition afin d'optimiser les chances du praticien de faire prévaloir son idée. Le praticien attend alors le moment opportun pour prendre la parole et se déclarer :

N°2 (EI N°12) « j'ai l'intuition qui arrive : boum, hum, **la position de retrait toujours**, je regarde les uns et les autres, en me demandant comment je vais devoir structurer l'idée que j'ai eu pour les amener à y adhérer »

N°3 (EI N°21) « 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** »

N°8 (EI N°50) « C'est-à-dire qu'en fait autant une intuition positive j'ai tendance à la mettre rapidement sur le marché, autant une intuition négative **je la... je la macère, je la triture, voilà, pour m'assurer que... quand je vais l'exprimer, elle ait vraiment de la valeur.** »

Ces deux dernières tactiques sont d'ordre technique car elles font appel à des méthodes.

Cette stratégie avec ses quatre tactiques apparaît comme régulièrement mise en œuvre dans la pratique managériale, compte tenu du niveau d'importance que semble lui conférer les praticiens qui la mobilisent.

3. Coercition

Cette stratégie revient très régulièrement dans les entretiens et semble clairement faire partie du jeu managérial : le chef s'implique et s'impose directement ou indirectement. Il faut rappeler ici que les praticiens de notre échantillon occupent des positions managériales élevées, et il n'est pas nécessairement facile à leurs subordonnés / évaluateurs de s'opposer frontalement à leurs propositions ou leurs injonctions. Quand un supérieur hiérarchique fait une proposition à son subordonné la notion de coercition nous paraît présente.

Il est très intéressant d'étudier comment, d'une position où le praticien est en mesure d'exercer un pouvoir coercitif sur son environnement, le praticien mobilise la coercition pour légitimer ses intuitions.

Précisons que cette tactique est d'ordre engagé et non pas discursif. Quatre tactiques distinctes ont émergé de cette stratégie.

TAB. 29 Tactiques de Coercition émergentes

Stratégie	Tactiques
Coercition	Solution
	Conviction
	Fixer un objectif, prendre une décision
	Confrontation / Provocation

a) Solution

La première tactique permet aux praticiens proposer une solution ou une réponse à la problématique existante.

Elle peut être restituée de manière très simple et directe comme le font les répondants N°21 et N°25 :

N°21 (EI N°130) « Ben, tout simplement en en en mettant en avant, en disant :
« Voilà, **je, je pense que ç' ça pourrait être une bonne idée.** »

N°25 (EI N°161) « j'arrive avec, éventuellement, **une solution à un problème**
..... c'est-à-dire, la solution, ça me va bien »

Ou plus élaborée comme le font les répondants N°14, N°18 et N°22 :

N°14 (EI N°89) « Bah je vais expliquer : « j'ai réfléchi, voilà j'ai beaucoup réfléchi sur le sujet, et j'ai une alternative à proposer. » Pas « c'est la solution » mais « j'ai trouvé une alternative, peut-être une réponse... » »

N°18 (EI N°104) « C'est-à-dire que, euh quand j'arrive à faire passer l'intuition, je le représente pas comme ça, **je le représente plus comme une opportunité, co' comme un challenge ou comme un, une... une... une voie possible de sortie euh, de nos difficultés...** Euh, je le représente pas comme une intuition...

Euh... en tous les cas, j'utilise pas ce terme-là... Euh et bon, on parlait de, on parlait du décor, et... où euh, où là c'était..., oui, quasi une intuition, hein euh..., où je v... sentais bien que... on avait énormément de pertes et que ces pertes euh, nous généraient des coûts absolument phénoménaux... Et une fois qu'on, effectivement, au bout de quelque temps, on a sorti les chiffres, bah oui et c'était..., le montant était, le montant impressionnant de, que j'avais à peu près anticipé euh, plus 50 %. Les chiffres, les chiffres étaient complètement phénoménaux. »

N°22 (EI N°89) « on propose une solution intermédiaire pour arriver à cet objectif, et puis, euh voilà euh, c'est documenté, on voit, voilà comment on le voit », etc. etc. »

b) Conviction

La seconde tactique est la force de conviction que peut dégager le praticien :

Elle peut aller d'un mode très direct et percutant pour le répondant N°11 à plus construit pour les N°19 et N°23 :

N°11 (EI N°69) « Là... tu veux 1 million dans 1 mois, sur c't'affaire là ? J'peux l'avoir. »

N°19 (EI N°117) « **Et là, faut s'positionner.** Et ça, ça je, je, je l'ai fait euh plusieurs fois en disant : « Voilà, telle personne, dans 5 ans, je pense qu'elle sera à tel niveau, et dans 10 ans, je pense qu'elle peut être (tape sur la table), je pense – **je pense et j'affirme** – qu'elle peut être (tape sur la table) peut-être à tel niveau. » Ça, j'l'ai fait et j'l'ai fait plusieurs fois (tape sur la table). »

N°23 (EI N°148) « Non, en fait euh... j'ai, j'ai pas parlé d'intuition, j'ai plus parlé de de certitude, du fait, que j'étais certaine... **Que, qu'il y avait forcément une solution...** Et que euh finalement euh, on n'avait pas réfléchi euh assez euh jusqu' jusqu'au bout des choses. »

c) Décision

La troisième tactique est de couper court à toute discussion et à présenter l'intuition comme une décision irrévocable.

Dans un cas unique parmi les trente répondants interviewés dans ce travail, le répondant N°5 utilise la décision comme la tactique systématiquement mobilisée. Au-delà de l'omniprésente rationalité qu'il appelle en renfort, il insiste sur l'importance de la décision comme outil managérial et nous fait part du concept intéressant d'intimité managériale :

N°5 (EI N°29) « ...que ça soit une **intuition qui se transforme en décision** et qui après ai besoin d'être déployé par les opérationnels ou que ça soit une décision qui ai besoin d'être directement déployé par les opérationnels, ça revient au même. Ça n'empêche que pour un manager, une décision est une structuration d'une idée qu'obligatoirement tu dois être capable de présenter, négocier, autour de laquelle tu devras fédérer et t'assurer du correct déploiement opérationnel. Donc à mon avis, **toute la partie qui vient après cette intuition, est identique**. Après une fois que tu auras eu le résultat ou éventuellement un manque de succès constaté, **tu sauras et tu te rappelleras, mais dans ton intimité managériale...** »

« En fait ton intuition est une inspiration de décisions, et **donc tu la présente à tes équipes en tant que décision** »

« L'intuition se transforme en fait à un moment donné en **décision, et on ne l'appelle plus intuition** »

Le répondant suivant a une approche plus diversifiée de cette tactique mais tout aussi directe :

N°7 (EI N°37) « je leur expliquais que j'avais pris la décision de fermer le magasin, que j'avais contacté mon boss que je devais contacter **si je prenais cette décision et que ça avait été très, très chaud parce que lui souhaitait absolument ouvrir le magasin**. Elles m'ont entendu parler un petit peu fort et donc je suis sortie de mon bureau et je leur ai expliqué que **le magasin était fermé** donc samedi et toutes m'ont dit oh heureusement Gwen parce qu'on ne sentait pas le courage de venir. **Donc quelque part pour moi bah ça a été un acte de management assez fort** »

d) Confrontation

La quatrième tactique est l'utilisation de la confrontation par les répondants pour essayer de faire bouger les lignes dans une situation qui les enferme comme le décrit génériquement le praticien N°4 :

N°4 (EI N°28) « il y a un moment où vous êtes un peu obligé de déplacer le regard des gens et de, et **d'être confrontant**, ça peut arriver aussi. Parce que vous pensez véritablement que c'est la bonne idée. »

Les praticiens N°13 et N°28 illustrent bien par ces verbatim la dynamique disruptive de cette tactique :

N°13 (EI N°86) (Elle donne une date de finalisation du projet qui n'est pas en ligne avec les attentes de son management)

« Hm. Donc là, alors on peut dire que l'intuition euh... j'avais dit Pâques euh, c'est les... ils prenaient ça pour une boutade parce que j'avais dit Pâques comme ça, effectivement, un peu... voilà, hein, peut-être un peu **en mode un peu provoc'** »

Avec une approche très assumée du répondant N°28 :

N°28 (EI N°178) « ...moi à un moment donné, quand je sens que le truc nous échappe, **je casse complètement le fil rouge. Mais sciemment**. Parce que je sais que là... / Et là, tout le monde me regarde, « mais qu'est-ce qui lui a pris ? », et là je débriefe. « Mais pourquoi t'as fait ça ? » « Parce que j'ai senti que la salle n'était plus avec nous. » « Mais pourquoi ? Ils disaient rien. » « Bah j'ai senti. » Donc sentir qu'à un moment donné faut faire autrement, qu'**à un moment donné tu dois jouer le contre-pied**... voilà. »

4. Rationalisation

Avant d'aborder les tactiques qui en sont issues, nous allons essayer de rentrer ici dans la dynamique de cette stratégie directement en prise avec le mythe de la rationalité présenté en introduction de ce travail.

En premier lieu le répondant N°14 la perçoit comme profondément ancrée en nous :

N°14 (EI N°87) « Parce qu'on rationalise tout, à l'école il y a un format, c'est à peu près le même pour tout le monde »

Le répondant N°10 nous rappelle la perception négative de l'intuition dans certaines organisations et la force des valeurs portées par la rationalité :

N°10 (EI N°64) « Dans un sens, chercher plus à rationaliser parce que le fait de parler d'une intuition, est pour moi un point de faiblesse, peut-être. Vous arrivez en disant « il faut racheter cette boîte » ou vous arrivez en disant « voilà l'analyse financière et l'étude de marché » euh... on sait qu'il y en a une qui est plus forte que l'autre »

Les interviewés N°2 et N°15 nous rappellent la nature soudaine et non consciente de l'intuition pour souligner la centralité de la mobilisation de cette stratégie :

N°2 (EI N°7) « j'ai l'intuition qui arrive : boum, hum, la position de retrait toujours, je regarde les uns et les autres, en me demandant comment **je vais devoir structurer l'idée que j'ai eu pour les amener à y adhérer...** »

N°15 (EI N°91) « Parce qu'au début... pour moi c'était pas... je l'ai pas calculé. Pour moi c'était une intuition. C'était voilà. Mais après effectivement, voilà, pour faire valider, pour dire « ok banco on y va, on entre dans la démarche », je pense que **j'ai dû élaborer, à un moment j'ai dû dire effectivement au moins la réserve foncière, ça mange pas de pain. Mais ça c'est venu élaboré, c'est venu après.** »

Rentrons maintenant dans la pratique post intuitive de la rationalisation qui peut se comprendre comme inductive (on essaie de légitimer un résultat déjà connu).

Le répondant N°8 ayant bien appréhendé et intégré cette dynamique illustre très clairement la démarche de cette logique inductive partant de l'intuition pour (re)construire une rationalité :

N°8 (EI N°43) « Et là, la façon d'aller l'expliquer, et de le faire percevoir par les autres **c'est l'art par contre de développer des arguments extrêmement rationnels, c'est-à-dire que moi ce que j'appelle la post-rationalisation,** c'est-à-dire que j'ai, j'ai identifié que c'est ça, et après je construis un argumentaire...rationnel, mathématique, enfin structuré... pour faire passer... pour expliquer cette intuition... »

Sans parler explicitement de post-rationalisation, l'interviewé N°2 explique bien cette démarche cognitive rétroactive avec un exemple de légitimation devant son délégué général :

N°2 (EI N°11) « Je n'aurais... compte tenu du type de personne, je n'aurais certainement pas pu lui exposer une intuition en tant que telle, il m'aurait fallu réfléchir moi-même à ce qui aurait pu , générer cette intuition, des conséquences de cette intuition, c'est-à-dire ce qu'elle aurait pu susciter comme action, et , en fait **j'aurais dû faire un retour à l'envers**, c'est-à-dire que normalement une intuition génère une action, et pour expliquer mon action au délégué général, **je serais moi partie de l'action, j'aurais essayé de retrouver une démonstration structurée qui m'aurait amenée à cette décision**»

Le répondant N°15 suit cette logique de construction de l'argumentation avec un angle plus empirique et moins structuré au départ de la légitimation :

N°15 (EI N°95) « Mais je pense que... mais ce que je veux dire c'est que... c'est quelque part pas très rationnel non plus parce que tu le démarres, mais ça vient au fil de l'eau, enfin comment dire... tu dis « bon, ça je peux le dire parce que derrière j'ai ça, j'ai ça, j'ai ça » ; ça te vient, et moi là ça s'est construit au fil de l'eau. »

De son côté le verbatim du répondant N°28 illustre par l'absurde l'utilité de la stratégie de rationalisation et de la difficulté apparente à la mettre en œuvre. Dans cet exemple qui remonte à son EMBA, le répondant se fait prendre en « défaut » de rationalisation par un condisciple. Nous notons que le répondant a jugé pertinent de préciser que l'évaluateur travaille dans une grande organisation ce qui semblerait sous-tendre le besoin de rationalité de ce dernier :

N°28 (EI N°176) « Parce qu'en fait – ça c'est un des effets pervers de l'intuition – c'est que les gens à un moment donné ça les ennuie quelque part que tu aies raison. C'est comme ça. Surtout si tu n'as pas fait le processus par lequel eux doivent passer pour arriver au même résultat que le tien. Donc y'a un côté un peu « ça va trop vite », et il me dit d'ailleurs, c'était un business case à traiter et je lui dis, intuitivement, « à mon avis, c'est ça la réponse ». Et il me dit – et là il m'a beaucoup challengé d'ailleurs, ça m'est resté toute ma vie – « **t'as sûrement**

raison, admettons que t'aies raison, maintenant prouve-le nous ». Et là ça a été compliqué pour moi. Parce que expliquer de manière rationnelle une intuition, le « comment j'y arrive » ... et c'est parfois même un peu pervers parce que tu peux avoir un biais dans la manière dont tu le racontes pour arriver au résultat que toi tu sais être le bon résultat. / - C'est-à-dire que **tu vas peut-être faire en sorte que ton explication rationnelle, tu vas la manipuler pour faire en sorte que tu ne puisses arriver qu'à ce résultat-là intuitivement**. Et là ça devient dangereux parce que c'est le biais cognitif, c'est ton prisme qui peut imposer. Donc tu peux te retrouver en manipulation, de fait, de ton équipe. Puisque tu dis « bah moi mon intuition elle me dit que c'est là, de toute façon je dérogerai pas au fait que c'est là, et en même temps, je vais faire en sorte puisqu'ils veulent une preuve, un raisonnement cartésien, je vais donc faire en sorte que le raisonnement arrive à bien. Donc ça, ça peut être parfois un peu dangereux. Mais j'ai été très, très perturbé parce qu'il m'a pris en plein vol et m'a dit « ok admettons que t'aies raison, bah explique le nous, de manière rationnelle ». **C'était un directeur marketing dans une grosse boîte.** »

Ce verbatim est aussi intéressant sur deux autres points : d'une part la rationalité apparente peut être « travaillée » et orientée au risque de lui fait perdre sa rigueur analytique pour n'en garder que l'apparence, d'autre part elle peut s'avérer asservie aux objectifs et aux intérêts du praticien.

Dans le verbatim suivant il est intéressant de noter que certains praticiens sont très pragmatiques et même opportunistes dans leur mobilisation de ce type de stratégie en les utilisant plus pour se protéger que pour convaincre leurs interlocuteurs (légitimation comme outil de protection plus que de conviction) :

N°12 (EI N°71) « bah mon intuition c'est que de toute façon, déjà au niveau de la prise de risque c'est que, si on est dans les 60%, on n'aura pas d'embêtement. Qu'est-ce qui te fait dire ça ? Pfff... **ils pourront jamais venir contrôler**, tu étayes ça comme tu peux, mais enfin le truc c'est que, en interne ça passera et si on a un audit, eh bah écoute ça devrait passer parce **qu'on doit pouvoir prouver que on est sur le bon chemin** »

Cette stratégie nous paraît centrale pour trois raisons : tous les répondants sans exception y recourent, le niveau d'importance que lui donne de nombreux répondants et enfin la pertinence de sa mobilisation face au mythe de la rationalité omniprésent dans les organisations. C'est la stratégie qui nous semble avoir le plus de poids dans la pratique des répondants de notre échantillon.

Nous présentons ici seulement les deux tactiques émergentes, nous traiterons plus loin des quatre tactiques issues de la revue de littérature.

TAB. 30 Tactiques de rationalisation émergentes

Stratégie	Tactiques
Rationalisation	Factualisation / Test
	Schéma

a) Factualisation

Cette tactique se base sur la mobilisation des faits présentés comme avérés, de preuves ou d'éléments supposés irréfutables.

Les verbatim des répondants ci-dessous l'illustre :

Devant un groupe (N°22 et N°27) :

N°22 (EI N°139) « Alors, par rapport à ça, tu dis : « C'est, c'est documenté », donc tu, tu viens euh... tu, tu, **tu viens avec un certain nombre d'éléments objectifs...** Hein, qui étayent ta proposition, qui est une proposition de de de d'étapes intermédiaires... Euh... et ceci étant, c'est, c'est – je dirais – **c'est extrêmement rationalisé**, si je peux le dire comme ça... »

N°27 (EI N°169) « Je l'ai pas formulé sous forme d'intuition euh... c'est plutôt quelque chose d'intuitif que j'ai essayé d'expliquer après. ... **De rationaliser. ... D'argumenter.** ... De... là, il faut expliquer. ... Euh parce quand tu quittes quelqu'un, une entreprise euh plus exactement, c'est pas lui dire « voilà, je le sens plus », c'est pas... c'est un peu court euh... Donc il faut au moins essayer –

et c'est le minimum que l'on doit à ses inter', que l'on doit à ses interlocuteurs – c'est quand même de leur expliquer la motivation d'un, d'un choix. ... Mais je l'ai pas expliqué euh j'ai, j'ai essayé d'être beaucoup plus rationnel, et là, **j'ai essayé de de donner des éléments plus, plus factuels euh... d'étayer un peu les choses** »

Ou face à un seul interlocuteur (N°30) :

N°30 (EI N°189) « Je pense avec lui en général l'intuition chez les gens est quelque chose dont je peux parler avec lui. Mais je pense... c'est comme l'intuition sur un deal, je pense que là je vais rester factuel dans la discussion. »

b) Schématisation

La seconde tactique émergente s'exprime comme la mobilisation d'un tableau ou d'un schéma. Cette tactique permet d'illustrer les liens, le raisonnement et la logique mobilisée pour convaincre plus efficacement le ou les évaluateurs comme dans les exemples donnés par les répondants N°4 et N°6 :

N°4 (EI N°25) « Et pour exprimer auprès des autres, parfois, alors j'utilise plusieurs moyens, en dernier lieu ce que j'avais fait c'est qu'on avait pris le tableau blanc et j'ai essayé de montrer, en fait, la toile de ce qui se passe, et de le rapprocher de l'individu pour leur faire comprendre pourquoi j'avais cette intuition...**De cartographier en fait...** »

N°4 (EI N°25) « la cartographique, je l'ai fait avec la directrice juridique parce que pour elle ça lui parlait. ...Et **il lui fallait en fait une représentation schématique des choses**, une représentation rationnelle. »

Le profil du répondant N°6 nous semble être très performant analytiquement ; ce praticien se sert de cette tactique pour faire accepter de manière plus triviale ses idées à des profils moins « pointus » :

N°6 (EI N°35) « Sans que ce soit du tout, pas du tout péjoratif, mais simplement contenu de leur non-expertise sur ce dossier **tu te mets à leur niveau...** »

Notons que cette tactique est utilisée pour démontrer la rationalité d'une idée ou d'une proposition et non pour illustrer un concept comme le fait la tactique des métaphores.

5. Emotions

Ce type de stratégie est issue d'une stratégie d'ordre engagée Les praticiens vont ici mobiliser leurs émotions, activement (enthousiasme) ou passivement (sentiments comme la colère), pour légitimer leur intuition. L'unique tactique émergente de cette stratégie est la colère.

TAB. 31 Tactique Emotion émergente

Stratégie	Tactiques
Emotions	Colère

La colère est une tactique qui se caractérise par son caractère passif comme le soulignent les praticiens. Elle s'avère plus subie que voulue comme l'expriment les deux répondants qui la mobilisent :

N°3 (EI N°20) « je peux avoir après avoir une réaction qui est peut-être **une réaction émotionnelle aussi d'ailleurs**, une réaction où je peux... **Hausser un peu le ton**. Et vouloir leur passez en force. »

N°26 (EI N°166) « **Mon sang a fait qu'un tour et j'ai dit : « Mais vous êtes complètement malades** euh... enfin je veux dire, c'est, c'est un non-sens ce que vous êtes en train de faire, et derrière hum, vous voulez faire des économies, mais derrière, nous, on... ». Et alors, j'ai commencé à expliquer. Mais sur le moment, la réaction a été vive, j'aurais, j'aurais pas dû euh... »

« Mais ça, c'était c'est d'ma faute. **C'est que j'ai pas su expliquer mon intuition et je suis, je suis monté euh... en haut de la tour en un quart de seconde...** Et les gens

Et les gens euh... j'ai pas eu une réaction sensée. J'ai une réaction co... »

Le praticien **N°26** insiste sur le danger de ce type d'émotion subies :

N°26 (EI N°166) « Je me méfie beaucoup de de, justement, des intuitions euh... et des émotions négatives parce que euh... elles, elles sont euh, encore une fois, elles ne viennent pas du même raisonnement, **elles ne sont pas constructives** et elles sont souvent euh... **une réaction un peu épidermique.** »

6. Multimodales

La stratégie multimodale combine les stratégies et tactiques mobilisables par les praticiens. N'étant qu'un « assemblage » de tactiques existantes elle pourrait être considérée comme de moindre importance conceptuellement. Elle semble être une stratégie fréquemment mobilisée par les praticiens même s'ils agissent alors naturellement et pas nécessairement sciemment. Elle revêt une infinie variété compte tenu du nombre de tactiques que l'on peut mélanger, « empiler » et tous les répondants de notre échantillon l'ont mobilisée à plusieurs reprises.

Seul le répondant N°8 revendique avoir sciemment recouru à cette tactique pour conférer l'impact maximum à son argumentaire.

Les tactiques issues peuvent être de deux types : simultanées (deux en même temps) ou séquentielles (jusqu'à quatre tactiques).

TAB. 32 Tactiques Multimodales émergentes

Type	Sous type
Multimodale	simultanée
	Séquentielle

a) Simultanée

Pour illustrer le caractère d'une tactique simultanée nous reprenons le verbatim du répondant N°1, lequel associe le rationnel aux émotions devant ses collaborateurs membres de son comité de direction (codir) pour maximiser son impact dans un milieu organisationnel plutôt contraint :

N°1 (EI N°3) « voilà, on ne parle pas de rencontre entre 2 personnes qui peut faire penser que l'on a quelque chose à faire, ça je l'ai dit avec le codir, au-dessus c'est, Ok, les discussions nous amènent à penser que on pourrait faire ça, on pourrait faire ça, il y a du business là, là ils pourraient être meilleurs, là on pourrait être meilleurs, ça pourrait rapporter tant, donc on pourrait partir dans

cette direction , et donc le côté humain du départ, on le sort, on en parle pas du tout avec le dessus , avec l'en dessous : pareil , pour le moment ils ne savent pas mais on ne parlera pas du côté humain mais du **côté structuré, rationnel** , au codir on peut parler du côté de **la personne et la rationalité** mais on associe les deux , on associe les 2 et c'est compris... et pas trop challengé... donc ça va ...mais c'est vrai que quand tu le dis comme ça, c'est vraiment lié à des conditions... euh, qui sont plutôt liées , là, je veux dire, c'est, c'est une rencontre donc oui c'est une intuition et tu dis, ah, avec lui on peut faire quelque chose, et donc par ce que tu sors d'un cadre d'un groupe , on est un grand groupe, vachement structuré avec, voilà, les équipes M&A, avec des compliances énormes, mais tu as aussi, des rencontres, des discussions, et tu te dis ah, avec lui on va pouvoir avoir des informations qui peuvent nous aider parce que il y a un relationnel qui s'établit, et ce relationnel te permet quand même, d'ouvrir pas mal de portes derrière aussi. »

Nous reprenons ici le verbatim du répondant N°10 (EI N°59) déjà présenté pour l'expérimentation et l'exploration. En déclarant « on repart en Équateur » ce répondant mobilise simultanément deux tactiques : Coercition/ décision et Expérimentation/ immersion. Il décide d'immerger ses collaborateurs dans un nouvel environnement pour les amener à partager le fruit de son intuition stratégique. Ce verbatim, qui se présente sous forme de décision « on repart en Équateur », est donc aussi une tentative simultanée (qui va fonctionner) de faire revivre à son équipe l'expérience immersive que l'évalué à déjà ressenti :

N°10 (EI N°59) « on fait des chocolats pour Valrhona par exemple, voilà, (Rire.) donc, mais la marque n'a jamais été... le fer de lance ça représente 10% du chiffre d'affaire de XXXXX. Et donc je suis rentré chez XXXXX en 1999, et j'en ai été directeur de leur usine en Côte d'Ivoire, pour tout ce qui était achat de cacao, transformation du cacao, puis directeur industriel pour le groupe, puis de la R&D, 'fin j'ai petit à petit augmenté le périmètre, jusqu'à devenir commercial aussi pour le marketing et finir directeur général. Et à une époque où je n'étais encore que directeur des opérations, c'est-à-dire que je n'étais que dans la partie Achats, R&D, Logistique et les usines. J'ai fait un voyage en Équateur. C'était la première fois que je voyais les cacao fins, que je voyais un autre modèle de

plantation de cacao, euh... et j'ai pris un coup en me disant « **je sens quelque chose, y'a quelque chose qui se passe** » et trois mois après j'ai pris le directeur de l'usine d'Abidjan qui m'avait succédé, j'ai pris le directeur R&D et puis j'ai pris un agronome qu'on avait dans la boîte, et je leur ai dit « **on repart en Équateur** ». **On a fait le même voyage que ce que j'avais fait, et je me suis tu pendant le voyage.** Et le dernier jour à Guayaquil on s'est mis dans une salle, je leur ai dit « vous avez compris quoi ? » et là c'était... **le brainstorming est parti à fond** parce qu'il y avait quelques jours, trois/quatre jours de visite de plantation, de planteurs, de dégustation de cacao, **ça avait ouvert tout un tas de choses dans l'équipe.** Et donc on s'est dit « bon, comment est-ce qu'on transforme ça ? » Alors l'intuition c'était quoi ? C'était qu'en fait en Équateur on avait une filiale, qui était spécialisée sur le cacao bio. Et quand je dis ça c'est en 2007 donc ça fait déjà 12 ans. Le bio y'a 12 ans, ça commençait. C'était pas encore ce que c'est devenu aujourd'hui. Et moi à l'époque, j'étais pas encore convaincu par le bio et en fait ce que j'ai senti c'est que le bio c'était pas seulement un point consommateur où « je fais attention à ma santé, je mange du bio ». Je me suis dit « y'a beaucoup d'autres choses derrière le bio, y'a beaucoup d'autres dimensions que je n'avais pas comprises dans le bio, qui étaient : préservation de la nature, de la biodiversité, et aussi, tout un travail aromatique, qui était, puisque sur des... sur des beaucoup plus petites plantations, sur lequel il y avait la possibilité de faire beaucoup de travail sur l'aromatique. »

Notons que ce verbatim associe une tactique multimodale simultanée à une des tactiques multimodales séquentielle que nous décrivons ci-dessous.

b) Séquentielle

Le deuxième type de tactique, dont nous avons de très nombreux exemples, mobilise les tactiques séquentiellement ce qui permet de renforcer la légitimation de l'évalué destinée à un ou plusieurs évaluateurs.

Dans son style très direct et concis, le répondant N°6 nous en donne un exemple très clair :

N°6 (EI N°30) « Bah en général je commence très vite par un argument choc, c'est-à-dire qu'on va gagner plus d'argent avec ça. Donc, pourquoi ? Après je décompose de manière un peu logique. »

Codage : pour nommer les tactiques surlignées dans leur ordre de mobilisation par le praticien : **1) Incitation / Directe, 2) Rationalisation / Analyse**

Comme l'exprime le praticien N°8 confronté à un groupe de personnes aux niveaux hiérarchiques très élevés : « j'ai joué sur les deux tableaux » :

N°8 (EI N°47) « Alors moi j'ai... je vais vous faire part d'une expérience, en fait quand... quand je suis rentré chez XXX je suis rentré à l'immobilière, dans la partie immobilière de leur société, puis au bout de quelques mois en fait, parce que j'avais fait de l'expansion par avant et parce que je connais bien l'Europe centrale, on m'a demandé d'aller faire l'étude d'ouverture de la République Tchèque et de la Slovaquie. Donc je suis parti avec mes petites valises, j'suis allé m'installer là-bas, et, alors, j'connais un peu le pays donc voilà, mais... donc j'ai fait une analyse assez objective, 'fin je pense, de la situation, et j'suis revenu avec une... une intuition 'fin... j'sais pas on peut parler d'intuition ou de conviction, voilà, j'avais... je sentais qu'il y avait un marché, et... et je savais de quelle façon il fallait qu'on aborde ce marché. ... Euh... donc en fait, il a fallu que j'aie présenter au directoire de l'époque, donc le top management de l'entreprise, donc moi j'avais à peine un an de boîte quoi voilà, j'avais trente/trente-deux ans à l'époque, il fallait que j'aie vendre en fait l'idée que l'entreprise devait investir dans ce pays, mettre de l'argent et tout ça...

Donc j'avais une intuition, donc j'avais ce mental, j'avais ce sentiment que ça allait marcher. Voilà. Et donc j'ai vendu mon idée, euh... voilà. Et en fait je l'ai fait de façon... 'fin j'ai joué sur les deux tableaux, c'est-à-dire j'ai commencé par... par donner un sentiment, une impression 'fin... voilà un feeling de ce que ça pourrait être voilà en projetant, en disant voilà ce que ça peut être, voilà, la situation, voilà ce que ça peut être et tout, voilà en donnant des éléments plus... beaucoup plus... rationnels »

Codage : **1) Emotion / Enthousiasme (profil marqué de ce praticien), 2) Narratif, 3) Rationnel / Analyse.**

Le praticien N°11 se trouve face à son directeur et essaie de le convaincre du bienfondé de l'opportunité :

N°11 (EI N°67) « quelque part c'est par rapport à **la crédibilité** que tu pouvais avoir avec ce client-là, d'autre part... c'est en le faisant rentrer avec des rendez-vous avec le client de manière à ce que lui-même puisse **s'immerger** dans cette dynamique-là, euh... et après en lui expliquant par un certain nombre de **points rationnels**, pour le rassurer, en lui disant « **attends mais on va travailler en coopération avec eux, on est pas là pour se faire flinguer** ...et y'a une certaine cohérence objective par rapport à notre stratégie », et ce genre de chose de manière à pouvoir... à ce qu'il se rallie à ton point de vue en fait. - Oui. Oui, oui tout à fait. » »

Codage :1) Personnel, 2) Expérimentation / Immersion, 3) Rationalisation / Factualisation, 4), Narratif / Histoire.

Prenons un dernier exemple plus condensé :

N°26 (EI N°164) « Et euh... et que **je leur referais une note** en disant « voilà euh, à la suite de notre discussion, **j'ai eu un une, une idée**, euh, j'ai voulu **l'étayer** avant de...Avant de... **vous vous la faire partager**. » »

Codage : 1) Manipulation / Temporisation, 2) Transparence / Indirecte, 3) Rationalisation, 4) Narrativisation / histoire.

En conclusion, si seul un répondant a affiché une volonté délibérée de mobiliser a priori plusieurs stratégies, la stratégie multimodale se retrouve chez tous chez les praticiens de notre échantillon. Cette ubiquité nous paraît refléter l'efficacité basée sur le cumul et la mutualisation des points forts des stratégies de légitimation mises en œuvre par l'évalué. Ces stratégies multimodales dont l'efficacité est confirmée dans la revue de littérature (Vaara, et al, 2006 : 805), apparaissent comme une pratique de légitimation majeure dans le vécu managérial.

E. STRATEGIES ET TACTIQUES ISSUES DE LA LITTERATURE AU NIVEAU ORGANISATIONNELLE ET MISES EN ŒUVRE AU NIVEAU INDIVIDUEL

Ces stratégies et tactiques, présentes au niveau organisationnel dans la littérature, sont mises en œuvre à un niveau individuel par les répondants dans ce travail.

Nous avons cinq types de stratégies déployées en neuf tactiques correspondants à ce cas de figure :

- L'ordre naturel, présente la tactique du changement comme évolution naturelle et logique dans le contexte, les deux autres tactiques issues de la littérature n'étant pas mobilisées dans ce travail ;
- Le narratif historique, seule tactique d'historisation sur les deux présentes dans la littérature ;
- La métaphore : deux tactiques qui mobilisent une image ou un concept ;
- La rationalisation avec quatre tactiques (références, narratif du problème et de la solution, problématisation (avec la notion de risque) et analyse rationnelle) ;
- La normalisation (cadrage des normes et valeurs), les deux autres tactiques de cette stratégie issues de la littérature n'étant pas mobilisées dans ce travail.

Ces stratégies sont toutes d'ordre discursives.

TAB. 33 Stratégies existantes dans la littérature mobilisées au niveau individuel

Stratégies	Tactiques	Ordre
Ordre naturel	Changement naturel et logique dans le contexte	Discursif
Narrativisation	Historisation	
Métaphore	Métaphore Image	
	Métaphore Concept	
Rationalisation	Références	
	Narrativisation du problème et de la solution	
	Problématisation (risque)	
	Analyse rationnelle	
Normalisation	Alignement des valeurs	

1. **Ordre naturel : changement naturel et logique dans le contexte**

Cette tactique d'ordre discursif se fonde sur l'idée que certains événements sont par nature inévitables.

TAB. 34 Stratégie et tactique d'ordre naturel

Stratégie	Tactiques
Ordre Naturel	Evolution inévitable car dans l'ordre des choses

Le répondant N°27 illustre cette stratégie en la renforçant avec la tactique d'analyse rationnelle :

N°27 (EI N° 170) « Ouais alors, sous, sous la forme de de dans des réunions on réunissait les, les, les d'une manière classique, l'ensemble des, du, du, du CODIR, COMEX, etc., c'était de faire le bilan de euh des enjeux euh... à terme, à moyen terme ou à court terme ; ou après, des salons de de se faire un bilan et de de ce que l'on avait vu, et là, c'était de dire « bah de toute façon euh **il y a des évolutions technologiques qui arrivent, y a un certain nombre de choses, il faut qu'on y aille** ». Alors bien sûr, tout de suite, quand tu l'étayes pas de d'arguments euh, surtout auprès des techniciens très factuels, etc., quand tu – mais c'est aussi très intéressant de poser la, la problématique en ces termes de dire « on va y aller » »

Le répondant N°12, directeur informatique, dépeint cette tactique de manière très directement en la mobilisant, lui aussi, dans une stratégie multimodale simultanée conjointement avec la stratégie de coercition :

N°12 (EI N°78) « On peut prendre un exemple : donc c'était encore bêtement une fonctionnalité manquante, bon, on a eu des réunions... Quelqu'un en interne : « ça peut pas se faire ». Moi je sens que c'est faisable, je sens que c'est pas possible que ça se fasse pas. Tu vois ? Voilà l'intuition : « c'est pas possible que ça se fasse pas ». Donc il est venu en réunion, pour m'expliquer comment ça allait pas le faire, euh... et j'lui dis, voilà, « ne perds pas de temps à m'expliquer comment ça va pas se faire, trouve la solution pour que ça se fasse. Parce que moi je sens, je suis sûr que ça se fait »»

« **Alors, c'est pas en donnant une solution, c'est en montrant que c'est pas possible qu'y'en ait pas une.** »

Cette tactique ne nous semble pas très fortement mobilisée par les praticiens, au vu de l'importance relative que semblent lui conférer ceux qui la mobilise.

2. Narrativisation

Avec cette tactique le répondant va raconter une histoire pour essayer de convaincre son ou ses évaluateurs.

TAB. 35 Stratégie et tactique de narrativisation

Stratégie	Tactiques
Narrativisation	Historisation

Dans le premier verbatim, il est intéressant de percevoir comment le répondant N°1 qui se dit très « narratif » déroule sa légitimation :

N°1 (EI N°2) « Non, mais je fais quand même comprendre que la confiance que nous avons dans les échanges précédemment, n'est plus au même niveau aujourd'hui, avec les nouveaux interlocuteurs, mais c'est vrai que le ton, les mots utilisés, sont un peu plus, un peu moins « cash », oui parce que moi je suis assez cash normalement, « **tu vas voir on va super bien avancer avec celui-là, ça va être tonnerre et autre ...** » là ça va être plus tôt **avançons prudemment, on va regarder la nouvelle équipe** , quelle est la feuille de route, est-ce que on la même feuille de route, regardons les alternatives au cas où, alors que dans l'autre cas de figure on n'a même pas d'alternative... »
« Et donc par rapport à ton équipe tu ne leur dis pas, **ce n'est pas uniquement je ne les sens pas, tu le présentes autrement.... / comme ça en plus il y a une histoire à raconter** »

Le praticien N°8, pour optimiser l'impact de sa légitimation, mobilise la restitution d'une expérience pour accrocher l'attention de son interlocuteur :

N°8 (EI N°44) « ...voilà pour que les gens en fait arrivent à inscrire le sujet de l'intuition dans un ensemble. **Donc il faut qu'il y ait une histoire, et il faut derrière donner du sens.** »
« Et donc dans l'explication, eh bien en fait j'ai fait passer le pain il est comme ça, 'fin voilà les choses qui font que celui d'en face, euh, entre guillemets il salive, y'a pas de... **c'est pas des éléments chiffrés qui vont le faire vibrer, c'est que, il voit le pain, il a envie du pain,** il dit « tiens

oh c'est vrai on vend du pain dans ces conditions, on vend des produits de boulangerie dans ces conditions » »

Pour le praticien N°17, qui se définit comme narrateur à plusieurs reprises (« je suis plutôt un narrateur »), il est intéressant de noter qu'il considère la narration plus rationnelle que les chiffres :

N°17 (EI N°101) « ...je pense que je ne m'inscris pas dans la série de chiffres, parce que je trouve que souvent, finalement, chacun voit dans les chiffres ce qu'il a envie de voir, où pioche les chiffres qui l'intéresse et ne regarde pas les autres, **donc je suis plus dans une logique de narratif**, en particulier de force en présence, bah tiens tu vas te retrouver plus ou moins coincé et ça va t'ouvrir des opportunités ou ça va-t'en fermer, donc plutôt sur une logique de narratif et vers où ça t'emmène.

L'usage de cette tactique est assez concentré chez certains répondants (N°1, N°8, N°17 et N°28) qui semblent la considérer comme leur tactique de référence.

3. Métaphore

Cette stratégie d'ordre discursif prend appui sur une image ou un concept synthétisant l'intuition que veut faire passer le répondant à son public. Il ne s'agit donc pas réellement d'une rationalisation mais bien de la mobilisation d'une image ou d'un concept qui représente, en la symbolisant, la cognition que l'on veut faire « passer » à l'évaluateur.

Elle semble très puissante d'après les deux répondants qui la mobilisent. Nous pouvons noter que ces deux praticiens sont ceux qui mobilisent aussi les schémas pour rationaliser leurs idées. Ces deux répondants revendiquent des profils très analytiques et semblent tous deux très à l'aise avec les chiffres et les données quantitatives. Il semble que dans ce travail, la capacité d'analyse s'associe bien à la mobilisation d'images, de graphiques et de concepts.

TAB. 36 Stratégie et tactiques de Métaphores

Stratégie	Tactiques
Métaphore	Métaphore Image
	Métaphore Concept

Cette stratégie se décline en deux tactiques possibles, qui font elles même appel à une image, à un graphique, ou qui mobilisent un concept spécifique, lequel peut très bien être un objet.

a) Image

Pour la première variante le répondant N°6 nous l'explique ainsi :

N°6 (EI N°35) En parlant de meeting avec ses N+2 : « Alors en général c'est assez simple. C'est que je vais toujours rester dans... Dans **des métaphores et je les illustre, je les illustre tout de suite** après parce qu'en général ces personnes-là ils n'ont pas le temps de réfléchir, enfin, il faut que ça parte direct quoi. (Rire) Il faut que ça parle, en fait, en général avec **des images, avec des métaphores très simples qui frappent l'esprit**. Et puis après, il y a des chiffres qui étayent en fait, qui montrent en fait que, que cette idée en fait c'était... **C'est pas un truc gratuit la métaphore, c'est qu'il y a un truc derrière**. C'est que, c'est pour montrer que oui ce n'est pas gratuit. C'est que je voulais frapper l'esprit en dessin, pour montrer qu'il y a vraiment quelque chose derrière. C'est pour aller vite parce que je n'ai pas envie de leur faire perdre du temps et, et il faut aller directement à l'essentiel. C'est comme ça que je fais. »

N°6 (EI N°35) (En parlant d'une intuition forte) « Et je pense que, fin en tout cas pour moi, le mieux, fin... Quand j'en ai, parce que je n'en ai pas tous les jours, c'est quelquefois, ça arrive, lorsque je l'ai et bien à ce moment-là je la tiens et je m'y raccroche, j'essaye de la vendre. Et ben **j'essaye de traduire ça en images qui soient parlantes pour moi**, tu vois. J'ai une image, **j'essaye de mettre un mot dessus. Et ce mot-là, je sais que, par exemple tu vois, par exemple, s'il y a plusieurs dimensions, et un problème à ce moment-là je**

vais essayer d'utiliser l'image qui a plusieurs dimensions, pour dire et de montrer que le problème eh bien il prend forme en fait avec ça. **Ça donne un corps, et une image, ça parle à tout le monde.** Alors que je trouve des mots, les mots ce n'est pas... Fin les mots ils servent à montrer une image, quoi. C'est le vecteur de... En fait on capture une idée dans une image, c'est tout. »

b) Métaphore

La seconde tactique est une métaphore qui mobilise un concept, un objet, lequel incarnera la légitimation du praticien à travers de possibles multiples interprétations. Elle peut offrir plusieurs angles de vues en fonction des objectifs du praticien et de la perception, de la compréhension que peut en avoir l'évaluateur.

Elle a été uniquement été mobilisée par les répondants N°6 et N°18 :

N°6 (EI N°36) « Bah quand j'en parle, j'en ai parlé jeudi dernier, il y avait pleins de tables, j'en parlais à des gens qui n'étaient pas tout financiers. L'image que j'ai prise c'est un rubix cube. Tout le monde connaît ça, eh bien le rubix cube c'est un truc, tu peux regarder sur une aire, sur une face, tu peux changer de face et tu vois autre chose, sauf que c'est la même réalité. C'est, c'est, c'est simplement que c'est, **l'indicateur, il est extrêmement riche c'est que tu peux le regarder sous différents angles en fonction du besoin que t'as. Et c'est ça toute la puissance de l'indicateur, c'est que, je te refais le même discours...** »

N°18 (EI N°105) « c'est, c'est le concept qui passe derrière. Après, effectivement, **les graphiques permettent de, d'imager – au sens propre du terme, hein** – d'imager une, une décision, une progression, une euh, une euh, un changement, une restructuration, une autre façon de travailler. »

L'utilisation d'un objet-concept comme le Rubix apparait comme brillante car simple, porteuse de sens et multiple dans les interprétations qui peuvent en être faites ; cet exemple parait bien souligner la puissance potentielle de cette tactique de légitimation. Les praticiens qui mobilisent ces tactiques semblent leur reconnaître une grande force et efficacité.

4. Rationalisation

Nous avons déjà introduit la stratégie de rationalisation dans notre présentation des stratégies issues de la littérature avec leurs tactiques émergentes.

Les quatre tactiques issues de la littérature et mobilisées par les répondants sont : l'analyse rationnelle, La narrativisation de problème et de la solution, l'utilisation de références et la problématisation qui peut utiliser la notion de risques.

TAB. 37 Stratégie et tactiques de Rationalisation

Stratégie	Tactiques
Rationalisation	Analyse rationnelle
	Narrativisation du problème et de la solution
	Références
	Problématisation (risque)

a) Analyse rationnelle

La première d'entre elles est l'analyse rationnelle. Elle permet au praticien d'expliquer de manière analytiquement logique et rationnelle son intuition.

Les répondants suivants l'illustrent bien dans les verbatim ci-dessous :

N°2 (EI N°11) « C'est-à-dire, j'ai une intuition, je me dis : je sens que les personnes autour ne vont pas l'accepter comme intuition, donc je vais essayer de **construire un raisonnement**, qui vas aboutir à ce qui m'est venu par intuition, ce qui n'est pas toujours facile quoi, en utilisant ce qui a été dit par les autres »

N°4 (EI N°24) « Après, c'est souvent... Après c'est, c'est de **l'explication logique où on essaye un peu de regrouper des éléments**, qui vont nous permettre à un moment donné de se dire que c'est quelque chose de cohérent, et donc, ce qu'on ressent, certainement sera fondé. »

Le répondant N°6 est très pragmatique et apparemment impactant dans son approche :

N°6 (EI N°30) « **Donc j'ai quand même réussi à lui prouver analytiquement par A+B** que c'était une question qui sera importante où il n'y aura pas de réponse et que ça valait le coup d'emmerder tout le monde parce qu'au final on aura quelque chose qui... Qui dépasserait nos attentes »

« ...**c'est l'expérience mathématique**, tu vois, de prouver ceci de prouver cela, montrer l'intérêt financier, bah ça c'est, ça rend, ça rend la solution très vite... Très vite accessible en fait aux décideurs. Qui se disent **OK bah on y va, allez super**. Et là bah, il a tout déroulé. »

Le praticien N°17 renvoie habilement la conclusion de sa démonstration à ses évaluateurs :

(EI N°101) « Et donc dans ce cas-là, ce qui était intéressant c'était d'arriver à apporter tout un tas de discours non technique, pour arriver à convaincre ça. Alors premier discours non technique c'était de dire « bah écoutez, **vous voyez bien que ce que vous payez 100 il y a 5 ans bah vous le payez 120, parce que y'a 5 ans vous aviez sept fournisseurs et maintenant il vous en reste deux**. Qu'est-ce qu'il va se passer si vous en sortez encore un ? »

b) Narrativisation rationnelle

La seconde tactique est la narration rationnelle du problème et de sa solution possible. Le praticien va définir ou redéfinir le contexte pour amener son ou ses interlocuteurs à partager sa vision de la situation comme le fait le répondant N°6 :

N°6 (EI N°32) « **D'abord je montre le problème**. Voilà c'est qu'on a un problème typiquement, voilà je ne sais pas d'une expérience après, parce que là, là pour le modèle c'était évident, enfin, on avait, fin, pour moi c'était évident, il fallait comprendre finement l'activité. Sans, sans connaissance fine on disait n'importe quoi. Et puis... A la fin du coup on allait n'importe où parce que quelque part si t'as une boussole qui est dérégulée et que tu te fies à ça complètement bah... Tu vas n'importe où. **Donc là je n'ai pas eu besoin d'argumenter beaucoup**. Ils ont vu très vite, ils ont vu très vite que ça apportait beaucoup. J'ai pas eu besoin d'argumenter. **J'ai jamais vraiment besoin**

d'argumenter beaucoup, en général ça saute un peu aux yeux rapidement. »

Le répondant N°9 mobilise cette tactique pour « recadrer » la situation :

N°9 (EI N°53) « légitimer c'est de mettre en perspective l'intuition que tu peux avoir. Donc la remettre dans le cadre, le cadre de l'environnement... souvent on est dans le cadre du business, euh... de le lier à probablement des perceptions que les personnes avec qui tu présentes quelque part cette intuition, ils ont déjà des perceptions que le marché, évidemment **ils sont un peu « aware » que ça bouge**, et donc tu vas les lier à des sujets qu'ils ont déjà en tête quoi. **Donc c'est vraiment le mettre en perspective »**

« ... non je vais faire un peu de pédagogie. Je vais remettre le sujet dans son contexte, ouais, voilà. C'est ça en fait.

c) Références

La troisième tactique mobilise des références pour les intégrer dans une tactique ad hoc. Elle peut faire appel à des références associées soit à des résultats passés, soit à l'expérience ou la compétence supposée d'agents internes ou externes à l'organisation. Nous avons sélectionné les verbatim des répondants N°1, N°12 et N°23 pour l'imager :

N°1 (EI N°1) « on leur a parlé, 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»

N°12 (EI N°73) « Oui tu vas surtout faire appel à des cas... soit fournis par le marché, des choses que tu as vécues avant, euh... « ça je sens qu'on peut pas le faire avec une équipe de 20 parce que la dernière fois on a vu ce que ça donnait... ingérable, trop de monde » voilà donc on légitime ça. »

N°23 (EI N°142) « Et puis, j'avais avec moi des, des résultats d'un benchmark d'autres entreprises, donc c'était la troisième euh... façon de convaincre, c'était

« regarde, y a des preuves que d'autres entreprises ont déjà engagé cette marche »

d) Problématisation

La quatrième tactique consiste à prendre la problématique de la situation et la traduire en termes de risques. Cette tactique est citée une seule fois dans ce travail par le répondant N°12, elle reste cependant très intéressante car ce praticien traduit un niveau présumé d'incertitude en un risque pour le restituer aux évaluateurs :

N°12 (EI N°73) « Par la grandeur et la capacité à maîtriser tout, on en met un petit peu partout. Mais on va essayer de toute façon de la justifier, de jamais l'exprimer en tant qu'intuition, de la justifier au plus et puis bah après le reste, **on met ça dans le risque**. Risque que tu assumes, toi tu sais que c'est ce que tu sens, c'est ton intuition, mais elle apparaît sur les papiers, sur les produits comme « voilà c'est le risque du truc », machin. Quand t'es dans la résolution des incidents »

5. Normalisation : alignement du cadre de valeurs ou de normes

Cette stratégie d'ordre discursif s'appuie sur des normes ou valeurs pour construire sa légitimité. Le répondant N°12 est le seul à utiliser cette tactique.

N°12 (EI 78) « là j'suis obligé d'essayer de le tirer, en lui disant euh... voilà en argumentant plein de choses, en lui disant voilà « le but final c'est quand même ça, et aujourd'hui j'ai... l'intime conviction qu'**en 2019 si on fait pas ça, on s'est trompés quelque part**... Oui c'est vrai. Si en 2019 on fait pas ça, si on sort pas des grands livres d'un logiciel de comptabilité à 100 000 euros par an, y'a quelque chose, on s'est trompés. Là on s'est trompés. »

TAB. 38 Stratégie et tactique de normalisation

Stratégie	Tactiques
Normalisation	Alignement du cadre (norme et valeurs)

Il paraît très intéressant de constater que la grande place donnée à la normalisation dans la littérature ne se retrouve apparemment pas dans les tactiques mobilisées par les praticiens de ce travail. Une explication possible pourrait être l'impact du changement de niveau de mise en œuvre d'organisationnel à individuel.

F. STRATEGIES ET TACTIQUES DIRECTEMENT ISSUES DE LA LITTERATURE

La mobilisation de ces stratégies et tactiques issues de la littérature a été mise en œuvre par les répondants au même niveau que celui étudié dans la littérature.

Nous avons six types de stratégies liées à dix tactiques dans ce cas de figure :

- L'incitation avec la séduction et / ou la récompense ;
- La coercition qui s'appuie sur les rapports de force et la pression ;
- Les émotions qui promeuvent la passion ou les sentiments ;
- La relationnelle qui joue sur le partage et l'intimité ;
- La manipulation.

TAB. 39 Stratégies et tactiques issues de la littérature

Stratégies	Tactiques	Ordre
Incitation	Directe	Engagée
	Indirecte	
Coercition	Imposer son point de vue	Engagée
Emotions	Sentiments	Engagée
	Enthousiasme	
Relationnelle	Partage	Relationnelle
	Intimité	
Autocensure	Voudrait s'exprimer mais n'ose pas	Engagée
Manipulation	Manipuler	Engagée
	Mentir	

1. Incitation

Par cette tactique de type engagée, le praticien tente d'amener son interlocuteur à partager son idée en essayant de le guider, voire de le séduire.

TAB. 40 Stratégie et tactiques d'incitation

Stratégie	Tactiques
Incitation	Directe
	Indirecte

Le praticien peut mobiliser cette tactique plus ou moins directement dans une démarche qui peut même s'apparenter au coaching dans certains cas.

a) Directe

En approche directe :

N°23 (EI N°142) « Et je leur ai dit : « Bah voilà euh, est-ce que tu **voudrais contribuer euh à un grand projet...**Et euh ton, **ton avis euh est très important...**Ton, ton expertise est une, serait une grosse plus-value pour, pour notre groupe... » »

Le même praticien peut aussi utiliser l'humour pour séduire ses interlocuteurs :

N°4 (EI N°27) « plutôt que de, de l'exprimer comme une intuition ou de l'affirmer, je vais inviter à la réflexion. Et s'ils refusent de rentrer dans la réflexion je vais revenir quand même, **soit par l'humour**, soit par hein, à cette réflexion-là » (soit par des questions).

b) Indirecte

Ou adopter une approche plus indirecte :

N°4 (EI N°27) « C'est-à-dire que je vais avoir mon intuition, et je vais plus avoir mes questions **un peu comme un coach. Là je vais un peu prendre cette technique-là, c'est-à-dire pas trop transmettre ma pensée, mais orienter,**

accompagner, guider pour aller explorer, faire explorer le sujet de mon intuition, par le spécialiste. ... c'est compliqué, il faut les amener dans la globalité et pour les amener dans la globalité ce n'est pas la confrontation que va les faire avancer, **c'est les inviter à la réflexion sans les... Tout en reconnaissant... Leur légitimité.** »

N°4 (EI N°27) « Je me mets en position basse, **c'est vraiment du coaching là pour le coup...**Oui. Mais c'est mon intuition qui m'envoie là-dedans. »

Ces tactiques ne nous semblent pas revêtir une grande importance au regard du niveau d'importance limité qui leur est donnée par les répondants.

2. Coercition

Nous avons déjà présenté cette stratégie issue de la littérature au niveau des tactiques émergentes. Seule une des trois tactiques issues de la littérature est mobilisée : le praticien s'impose et impose son point de vue.

TAB. 41 Stratégie et tactique de coercition

Stratégie	Tactiques
Coercition	Imposer son point de vue

Cette tactique nous semble mobiliser notablement la notion d'autorité et de hiérarchie.

Le répondant N°3 relie la force d'une intuition à sa mobilisation coercitive :

N°3 (EI N°86) « Il y a un petit côté jupitérien d'avoir des... Macroniste et jupitérien d'avoir des intuitions aussi très fortes. »

Ce même répondant nous donne un exemple de recours à la coercition en liant cette tactique à sa personnalité pour ensuite en relativiser l'intérêt dans certain cas lors de son deuxième verbatim :

N°3 (EI N°19) « cette intuition, quand elle est forte dans ma compétence professionnelle, au regard de mon expérience justement qui est élevée, faire que

je passe assez rapidement en mode production, action etc. etc. et du coup **ça déclenche chez moi une certaine forme d'autorité** »

N°3 (EI N°20) « Ça je pourrais passer en force. Là on revient au monde brutal que j'ai pu connaître dans l'industrie où on passait tous en force, hein. Donc là je vais effectivement pratiquer ça, ce qui est certainement avec la plupart des gens absolument contre-productif. ...à un moment donné je vais secouer, secouer le pommier pour que les pommes tombent, et je vais vouloir passer en force, je vais vouloir imposer mon idée. Voilà. Et ça peut être, alors du coup pas nécessairement avec tout le monde, mais ça peut être parfois contre-productif, mais... Mais oui, je pense qu'il y a des gens qui doivent... Qui ne sont peut-être pas, qui sont peut-être pas sensibles aux nouvelles idées etc., et à un moment donné il faut les bousculer un peu, quoi »

Les trois répondants suivants (N°11, N°12 et N°19) se montrent très directs :

N°11 (EI N°69) « bon, arrêtons de discuter du sexe des anges, moi je vous dis qu'il faut y aller, maintenant vous me faites confiance et on y va »

N°12 (EI N°73) "ne perds pas de temps à m'expliquer comment ça va pas se faire, trouve la solution pour que ça se fasse. Parce que moi je sens, je suis sûr que ça se fait "

N°19 (EI N°116) « je l'im... j'impose mon intuition « je sens le truc, on est à côté de la plaque, il faut faire ci (tape sur la table), il faut faire ça, voilà. Et par parce que je l'sens, je sais que c'est comme ça ». Et y a y a une formation où on dit « c'est du mode 1 ». C'est du mode 1 : j'impose (tape sur la table). C'est voilà... »

Cette tactique nous semble peser substantiellement dans la vie des organisations en considération du niveau d'importance que paraissent lui conférer ceux qui la mobilisent.

3. Emotions

Nous avons déjà précédemment présenté cette stratégie d'ordre engagée. Contrairement au caractère passif de l'unique tactique émergente (la colère) déjà abordée, c'est au

caractère actif de leurs émotions que les praticiens recourent ici pour légitimer leur intuition à travers deux tactiques : les sentiments et l'enthousiasme.

TAB. 42 Stratégie et tactiques basées sur les émotions

Stratégie	Tactiques
Emotions	Sentiments
	Enthousiasme

a) Enthousiasme

L'enthousiasme est une tactique qui mobilise les émotions positives du praticien. Le praticien N°3 exprime bien cette dynamique au début de son entretien :

N°3 « Quand j'ai une intuition forte, c'est vrai que du coup **ça déclenche chez moi une certaine forme d'enthousiasme et d'énergie**, et une certaine forme de projection vers le futur et de projection vers l'action. »

Nous en retrouvons différents exemples dans les épisodes intuitifs de plusieurs répondants :

N°14 (EI N°89) « **Tu donnes une énergie positive**, pour d'autres trucs négatifs tu contrôles très bien ce que tu dis, mais en même temps il a certaines réserves, il peut sentir aussi. Mais si tu crois en le projet et que tu sens que ça va marcher, tu peux donner une énergie positive dans la discussion. **Enthousiasme oui, il peut sentir ça.** »

N°27 (EI N°170) « l'intuition euh elle euh elle va prendre avec une forme de de **conviction euh qui dépasse l'argument**, c'est, c'est, un moment donné, **l'énergie que tu peux y porter qui va faire que qu'on va adhérer à la vision que tu en as** – et surtout – convaincre ton interlocuteur de de ta force de conviction et de ta résilience aux événements. C'est un moment, c'est ça doit être fort l'intuition, elle, elle doit trans', alors – ou pas – t'as des intuitions que tu ne matérialises pas en en...En ver' tu verbalises ou que tu, tu, et elles vont pas plus loin parce qu'elles sont peut-être pas d'un enjeu majeur mais, mais quand euh... **quand c'est une vraie intuition, elle se transforme en conviction qui va porter** »

Cet enthousiasme peut même se muer en passion selon l'engagement du répondant :

N°21 (EI N°134) « ... j'utilise l'intuition vraiment annoncée en tant que telle, ou, **ou plutôt la passion**, parce que je crois que les, les, les, les moments où on arrive à communi', à convaincre ou à, à en' à faire adhérer euh à une idée, c'est, c'est, c'est, effectivement, quand euh il y a une... des éléments factuels d'abord, mais quand on rajoute une couche de de de de passion et de conviction. Et, et, et ça, c'est, c'est, c'est comme ça que je, je, je vois les choses, et, et, et d'ailleurs, et c'est... je dis aussi bien vers mes patrons que les personnes qui viennent me voir et qui veulent me convaincre, **y a les deux dimensions : y a les faits et y a la passion.** »

L'enthousiasme apparaît régulièrement comme une tactique de référence régulièrement mobilisée par certains praticiens. Le **N°8** recourt à un charisme fort qui transparaît clairement lors de son entretien avec l'auteur :

N°8 (EI N°44) « le levier que j'utilise **c'est le levier de l'émotion**. Voilà en essayant de leur faire vivre la même émotion que moi j'ai eu ou que j'ai sur le sujet »

N°8 (EI N°48) « bah dans un groupe de créatifs on va être... on va essayer d'être plus dans l'émotion, alors que celui qui va être seul, on va être plus dans... l'émotion avec du rationnel... »

Le même praticien explique aussi son recours à l'émotion comme substitut à un déficit d'éléments rationnels mobilisables :

N°8 (EI N°44) « parce que moi j'avais pas les arguments, parce que mon intuition était basée sur un ressenti ... Et pas sur des données rationnelles. Et donc, **j'avais pas de données rationnelles à proposer**, au boulanger, en disant « bah si tu fais comme ça, ton process de fabrication sera mieux », au boulanger qui regarde les chiffres en lui disant « bah tu feras tant de chiffre en plus » ou des choses comme ça, ou au design en disant euh... « voilà à quoi ça doit ressembler » ...**Moi j'exprimais un sentiment...** peut-être de client mais en disant bah voilà moi je vais pas regarder comment vous les fabriquez, qu'est-ce

que ça rapporte ou quel look vous avez donné à votre meuble, **mais voilà le sentiment, le plaisir que j'en attends** »

Toujours pour le répondant N°8, le recours à l'émotion semblerait être plus approprié que le rationnel dans le cas des groupes pour être convaincant :

N°8 (EI N°48) « Oui, il faut. Pour générer du... parce qu'en fait si on veut donner du rationnel à un groupe, chaque membre peut attendre des éléments différents donc on risque de se rater, alors que si on essaye d'être dans la conviction, je pense que dans un groupe on a plus de facilité... »

La légitimation par l'émotion semble aussi plus efficace dans une situation complexe devant un interlocuteur plutôt difficile :

N°23 (EI N°147) « Ben ça dépend de quoi on parle, en fait. Si c'est un truc euh... vraiment une problématique très, très vaste très importante ou ça va être quelque chose euh... je vais essayer de susciter l'enthousiasme de la personne, oui, c'est, c'est, peut-être si, si c'est très compliqué de convaincre la personne et que je le sais euh, je vais peut-être pas m'embarquer en disant que c'est une intuition, ou ce genre de chose. »

Il nous paraît intéressant de souligner que la mobilisation de l'enthousiasme ne semble pas se limiter aux niveaux managériaux intermédiaires. Le praticien N°8 nous donne un exemple de sa mise en œuvre par le top management d'un grand groupe ce qui concourrait à renforcer le niveau d'importance et d'usage de cette tactique :

N°8 (EI N°47) « moi toutes les entreprises où j'ai travaillé, le top management il fonctionne quand même beaucoup au... à la passion, c'est-à-dire qu'en fait y'a des éléments... ils pilotent des éléments rationnels, mais... une entreprise elle se lance dans une aventure parce qu'elle sent qu'il y a une ou des personnes qui sont engagées, passionnées dans le sujet. Et la passion elle s'appuie souvent sur une intuition, c'est-à-dire sur un ressenti de « c'est ça qu'il faut faire », et donc... 'fin... dans toutes les boîtes que j'ai faites, puis encore plus fort chez Carrefour, moi tous les patrons de Carrefour que j'ai connus, les présidents de Carrefour que j'ai connus »

b) Sentiments

La deuxième tactique procède de l'utilisation des sentiments (compliments, mise en valeur) pour « gagner » l'appui de son évaluateur. Cette tactique diffère de la manipulation du fait de l'approche sincère et non manipulatoire de l'évalué.

Elle n'a été rapportée que par un seul répondant dans ce travail :

N°23 (EI N°142) « En fait, **j'ai fait jouer un peu les sentiments**. C'est-à-dire que j'ai je leur ai dit euh que finalement euh, ils avaient une expertise, je leur ai expliqué pourquoi je les avais euh... »

N°23 (EI N°142) « Et euh et voilà, **j'ai fait un peu jouer la corde sensible** en disant : « Voilà... » Donc quelques personnes m'ont dit : « Ouh là, là, je, je vais pas avoir le temps », etc. ... « Ben si, en fait **t'as tellement un... euh... une, une valeur ajoutée que je pressens comme euh très importante... » »**

D'après les appréciations des répondants, l'enthousiasme semble la seule tactique de cette stratégie à peser dans la pratique managériale.

L'expérience de l'auteur confirme ce constat et précise que la dimension charismatique portée par les émotions que transmet le praticien peut s'avérer un levier managérial puissant et ce particulièrement face à des groupes, comme le souligne le répondant N°8.

4. Relationnelle

Les deux tactiques de partage et d'intimité sont les seules issues d'une stratégie de type relationnelle dans ce travail.

Elles se basent sur la considération active que porte l'évalué à son l'évaluateur.

TAB. 43 Stratégie et tactiques relationnelles

Stratégie	Tactiques
Relationnelle	Partage
	Intimité

a) Partage

La première tactique est le partage et c'est le praticien N°25 qui la met en valeur le plus clairement :

N°25 (EI N°162) « j'suis assez bavarde, **en fait, donc j'aime bien partager.** Donc c'est vrai que pour moi, euh... après, quelle que soit la décision que ça relève d'une intuition ou d'une conviction mais, quand je... je vis plutôt les choses à fond aussi donc, quand j'ai euh, ou un avis ou une conviction, un avis... Reste quelque chose d'un peu plus neutre mais, moi j'suis vraiment dans le partage, voilà. / C'est euh... pour moi, c'est fondamental aussi que... / C'est vraiment, donc moi c'est, **c'est principalement du partage** »

Le praticien N°21 parle d'enrichissement de l'échange pour légitimer son intuition :

N°21(EI N°130) « Je, je donc je l'uti' ... je ret', j'utilise ce ressenti, mais je ne dis pas : « Je ressens quelque chose. » Je j'utili', je ressens quelque chose et **je vais donc utiliser ce ressenti pour, hum, développer et, et enrichir le les échanges.** »

b) Intimité

La deuxième tactique est plus axée sur la création d'une intimité entre l'évalué et son évaluateur, par la construction d'un climat favorable entre les praticiens :

N°2 (EI N°12) « Oui, **j'établis une intimité**, factice, avec la personne pour, ça lui donnera envie de m'appuyer, voilà, » »

N°28 (EI N°179) « Si j'arrive à percer cette intimité de la personne, **cette intimité au sens... y'a autre chose qui se crée, dans la relation, une relation de confiance**, là je suis d'autant plus ouvert à lui raconter mes histoires d'intuition. »

Les praticiens qui mobilisent ces tactiques semblent leur reconnaître une réelle efficacité, cependant son niveau de mobilisation chez les répondants de ce travail ne paraît pas très élevé.

5. Autocensure

Nous avons déjà présenté cette stratégie issue de la littérature au niveau des tactiques émergentes. La seule tactique issue de la littérature est celle (passive) du praticien qui n'ose pas partager son intuition alors qu'il le souhaiterait.

TAB. 44 Stratégie et tactique d'autocensure

Stratégie	Tactiques
Autocensure	Passive : voudrait s'exprimer mais n'ose pas

La mobilisation de cette tactique correspond à une situation où le praticien voudrait, mais n'ose pas partager son intuition, il subit la situation contrairement aux deux sous-tactiques émergentes précédemment abordées :

N°2(EI N°10) (Relation dégradée avec son supérieur hiérarchique qui finira par le licencier)

« ...quand j'avais des intuitions avec des clients, je travaillais avec le client et je ne disais rien à mon supérieur hiérarchique...**Black-out total...** »

N°3 (EI N°21) « Alors voilà, voilà, on va retrouver là, on risque **de retrouver cette même autocensure comme avec les pairs**, sauf si je suis complètement sûre de moi, si je suis complètement sûre de moi ... d'avoir vraiment une bonne intuition, si je suis complètement sûre de moi, je vais... Je vais m'exprimer. »

N°3 (EI N°19) « Je vous dis la seule chose qui pour moi aurait un impact, c'est une espèce de forme de timidité ou d'autocensure... Parce que je viens d'arriver dans une entreprise, parce que je viens d'être nommée responsable directeur, parce que c'est la première fois que je vois le PDG, parce que c'est la première fois que je suis dans une réunion avec des homologues européens, des choses comme ça... **C'est peut-être cette seule autocensure que je m'infligerais pour ne pas exprimer mon intuition** »

Dans le verbatim suivant le praticien **N°14** nous décrit une expérience où il regrette de n'avoir pas exprimé son intuition :

N°14 (EI N°87) « D'accord. En fait quand tu dis plusieurs, comme... récemment par exemple, hum... On peut commencer avec l'entretien, je pense c'est un très bon exemple, des entretiens. De temps en temps tu vois toute la donnée rationnelle pour recruter cette personne. Et j'ai vécu ça dans mon ancien laboratoire, ils ont fait la recherche, et j'ai vu plusieurs personnes, et j'ai choisi deux personnes, j'étais sûre des deux, mais on n'arrive pas à les recruter, et on a une troisième. Et le troisième sur le papier il était correct, et en fait pendant l'entretien il était correct aussi... Je voulais pas. En fait j'ai dit « ok on cherche encore ». On a cherché, on a trouvé quelqu'un d'autre, cette fois-ci le problème c'était le salaire. Niveau salaire. Et encore on est restés avec la troisième option. **Et je savais dès le départ, cette personne c'est pas la bonne personne.** Mais j'ai recruté quand même. Parce que j'ai pensé qu'on avait perdu beaucoup de temps, et après, j'ai recruté. Mais exactement, ça s'est très mal passé, pour moi, pour l'organisation, pour lui... ça s'est très mal passé. **Je sais pas pourquoi je ne suis pas écoutée, ici,**

(Auteur) ...Ton intuition...

(N°14) Voilà, pourquoi je ne suis pas écoutée ? Est-ce que c'est vraiment grave de perdre du temps ? Par rapport à recruter quelqu'un de mauvais ? Non ! Pourquoi je n'ai pas écouté, pourquoi j'ai senti un petit peu « je n'ai pas le choix » ou « on peut pas payer plus cher », non il faut pas faire ça en fait. Si c'est non, c'est non. Il vaut mieux écouter ton intuition. Voilà, c'est ça, il vaut mieux l'écouter.

(Auteur) As-tu discuté de ton intuition avec les gens autour de toi ou pas ?

(N°14) Non. Non. En fait je n'ai pas dit « ok je ne le sens pas », j'ai recommencé la... comment on dit... recherche. C'est ça. Bah ils ont... on a fini avec la même liste, après. Mais je n'ai pas dit, et c'est une erreur aussi, il faut dire « je ne sens pas, je sais pas mais je ne sens pas ». C'est important. A dire. Parce que les humains on peut sentir, on peut comprendre des choses, on peut sentir des choses. Mais je n'ai pas écouté. Et j'ai payé, après. »

Ce type d'autocensure se démarque de l'ensemble des tactiques d'autocensure précédentes par la frustration qu'elle peut générer ainsi que l'exprime le praticien N°3 dont la personnalité est pourtant forte :

N°3 (EI N°19) « Donc, oui je pense que je me censurerais, que je m'autocensurerais devant des personnes qui me sont supérieures au niveau hiérarchique. **Même encore maintenant à cinquante-neuf ans, c'est à pleurer** »

Ces tactiques nous semblent être courantes dans la pratique managériale compte tenu de l'importance que leur accordent les répondants.

6. Manipulation

Nous avons déjà présenté cette stratégie issue de la littérature au niveau des tactiques émergentes. Les tactiques présentes dans la littérature se limitent à deux : la manipulation et le mensonge.

TAB. 45 Stratégie et tactiques de manipulation

Stratégie	Tactiques
Manipulation	Manipuler
	Mentir

a) Manipulation

La première de ces tactiques consiste en la manipulation délibérée de l'évaluateur dans le sens des intérêts du répondant comme l'explique le répondant N°28 :

N°28 (EI N°177) « C'est-à-dire que tu vas peut-être faire en sorte que ton explication rationnelle, **tu vas la manipuler pour faire en sorte que tu ne puisses arriver qu'à ce résultat-là intuitivement.** Et là ça devient dangereux parce que c'est le biais cognitif, c'est ton prisme qui peut imposer. Donc tu peux te retrouver en manipulation, de fait, de ton équipe. **Puisque tu dis « bah moi**

mon intuition elle me dit que c'est là, de toute façon je dérogerai pas au fait que c'est là, et en même temps, je vais faire en sorte puisqu'ils veulent une preuve, un raisonnement cartésien, je vais donc faire en sorte que le raisonnement arrive à bien. »

Les variantes sont nombreuses et l'épisode N°89 (projet qui génère une intuition à valence négative au répondant) illustre bien la palette de tactiques manipulatives que peut mobiliser devant sa hiérarchie le praticien N°14.

Il part de remarques génériques :

N°14 (EI N°89) « Les supérieurs, tu peux expliquer... je peux expliquer de manière rationalisée, par exemple « **c'est pas dans notre priorité** », « **il faut se concentrer sur trois choses, pas plus** », « on n'a pas besoin d'un land release », « **il faut faire moins de choses mais mieux** », des choses comme ça, je peux trouver. »

Puis, très tactique, ce même répondant cible, le cas échéant, les points faibles chez ses évaluateurs tout en se montrant positif pour ne pas éveiller leur suspicion :

N°14 (EI N°89) « Bah c'est malheureux mais en même temps bah... je veux bien qu'on se concentre sur trois choses, les plus importantes... en même temps, voilà... Bah parce que **je connais le point faible du management** aussi, enfin « point faible » comment on dit... comment je peux faire un pacte. Quand je donne des arguments. **Si tu es totalement négatif ils vont dire « pourquoi elle est négative dès le départ ? »** bah ils vont faire plus attention, mais si tu es super ouvert et aussi positif à discuter, mais donner un bon argument, bah tout le monde dit « oh ouais, elle a raison. Voilà, il faut pas faire. » »

Ce praticien présente finalement une synthèse qui mobilise une fausse rationalité au service de son intérêt :

N°14 (EI N°89) Pour ne pas investir dans ce projet. **Je peux rationaliser.** Bah je peux dire « très bonne idée... » des choses comme ça, « mais en même temps on a trois choses plus importantes, il faut qu'on se concentre sur trois choses mais mieux plutôt que de rajouter des millions de choses », « on n'a pas un *headcount*... » voilà des choses comme ça suffisamment...

De son côté le répondant N°22 reprends le même angle d'approche positive face à un projet auquel il s'oppose pour donner ensuite des solutions alternatives :

N°22 (EI N°139) « Alors, euh... on va le présenter en disant que euh... **commencer par – comme je te disais – dire que, finalement, ce qu'ils proposent c'est très intéressant...** Donc, encore une fois, de manière, hum **pour, hum ne pas être dans une confrontation...** Et de dire « voilà, bon ben nous euh, on a pensé que... on l'a fait de la façon suivante. Ça, c'est très bien, c'est la « target ». Mais on pense que c'est pas une « target » qu'on peut mettre en place maintenant, on pourra mettre en place plus tard » ... Dans un deuxième temps. « Et donc, **on propose une solution intermédiaire, une organisation intermédiaire** ». / **Et mais, en disant voilà la « target » est bonne...** Mais actuellement, on pense que c'est prématuré par rapport au contexte de la société », etc. ... **Et on propose, une, une organisation différente** qui est, en fait, d'avoir un duo dans chaque business unique opérationnel et commercial, business – business et opérationnel »

Par une approche similaire le répondant N°18 travaille la proposition qu'il privilégie :

N°18 (EI N°107) « Euh, je sais pas si je parle en termes d'intuition ou de proposition, je parle euh... je pense que j'aborde souvent en termes de proposition. Alors y a une difficulté, y a un problème et euh... en face de ce problème-là (sifflement), deux, trois solutions, dont, bien évidemment, celle qui a mon..., très factuel. Euh... **L'in' l'intérêt du boss, d'ailleurs, étant de dire « bah oui euh finalement c'est, OK, c'est, c'est celle-là et... faudrait, c'serait bien que, que sur celle-ci tu, tu rajoutes ce tout petit truc-là, auquel t'as pas pensé »**, « ah oui, zut, tu as raison... Ça, j'avais pas pensé à ça ». / **Et quelque part, je l'oriente et tout ça, donc je l'oriente... De la façon donc, qui me semble la plus euh... la plus « sexy », hein, la plus la plus intéressante. »**

En utilisant le terme de « stratagème » le praticien N°12 semble très conscient du caractère manipulateur de sa tactique de décadrage dans le but de rallier à ses vues les évaluateurs :

N°12 (EI N°80) « Bah pareil **je vais utiliser le même stratagème d'une espèce d'intuition** que je vais... alors moi j'ai une intuition peut-être très précise sur

un ou deux points, **je vais la généraliser dans un bloc tellement large que... voilà tu peux pas... 'fin ils ont forcément la même.** »

Il arrive aussi que les répondants mobilisent la peur, en utilisant un épouvantail identifié dans une organisation définie, comme l'illustre l'exemple du concurrent « générique » dans le verbatim qui suit :

N°23 (EI N°142) (Répondant travaillant dans une grande banque concurrente) :
« Ben souvent en fait, on n'a qu'à dire que BNP Paribas ne l'a pas encore fait... Ou alors, qu'ils viennent juste de le commencer pour vite...**Susciter euh un mouvement de panique chez nos patrons** en disant « vite, vite, vite ! Ils l'ont fait, il faut, il, il faut qu'on le fasse »

b) Mensonge

La deuxième tactique est le mensonge, seul le praticien **N°14** admet y recourir. La rare mobilisation de cette tactique dans ce travail pourrait résulter de la mauvaise image attachée à cette pratique, elle peut donc s'avérer sous représentée dans les entretiens. Passer pour un menteur même aux yeux d'un interlocuteur supposé neutre est en effet difficile :

N°14 (EI N°89) (Alors que le budget est en fait disponible)
« Ah, oui, et aussi je montre pas que je suis dès le départ négative, je suis très ouverte, mais « j'ai beaucoup aimé, voilà, c'est une bonne idée, mais en même temps il faut... on a pas le budget ! » des choses comme ça (Rires.) ... Je peux dire « c'est un super projet, vraiment, tu as très bien travaillé » mais je peux dire par exemple « **on n'a pas malheureusement cette année un budget comme ça, et on va pas investir sur ce sujet** ». Après y'a pas de discussion parce que si y'a pas de budget, y'a pas de budget. Et aussi tu connais la vérité si il y a un budget ou pas, voilà. / ça peut être, quelqu'un d'inférieur, ça peut être une justification « euh non on n'a pas le budget », **même si c'est pas la vérité**. Comme ça tu lui dis pas qu'il a tort, tu lui dis pas que toi tu as un mauvais feeling, tu lui dis « non malheureusement c'est pas possible on n'a pas le budget ». »

Pour conclure, cette stratégie paraît revêtir chez les praticiens le niveau d'importance élevé qu'elle a dans la littérature académique.

G. STRATEGIES ET TACTIQUES ISSUES DE LA LITTERATURE NON MOBILISEES.

Neuf tactiques issues de quatre stratégies (ordre naturel, narrativisation, normalisation et coercition) ne sont pas mobilisées. Nous avons cinq stratégies (soutien, autorisation, catégorisation, construction d'identité et valeurs morales) dont aucunes des neuf tactiques sont mises en œuvre et semblent donc totalement délaissées par les répondants dans leur pratique managériale au niveau individuel.

Le passage du niveau organisationnel au niveau individuel paraît impacter significativement la (non) mobilisation de certaines stratégies et tactiques mais il reste à définir.

Une explication possible être la réticence des praticiens à utiliser, d'une part des tactiques susceptibles de dévaloriser la perception de leur autonomie (Soutien et autorisation : j'ai besoin du recours à une autorité supérieure pour légitimer mes prises de position), et d'autre part d'éviter des tactiques porteuses de jugements de valeurs possibles (identités, morale) dans des relations de types interpersonnelles. Ces tactiques pourraient générer des réactions négatives (perception d'une manipulation possible) ou même des conflits (réaction de rejet).

Le cas de la stratégie de coercition s'avère particulièrement intéressant : trois tactiques sur quatre issues de la littérature mises en œuvre au niveau organisationnel sont absentes dans les entretiens alors qu'en émergent cinq nouvelles. A nouveau le basculement de niveau paraît impactant sur la mobilisation des tactiques. L'exemple de la tactique de menace d'attaque judiciaire nous paraît effectivement moins fréquente entre praticiens qu'entre organisations.

TAB. 46 Stratégies et tactiques non mobilisées

Stratégies et tactiques de légitimation issues de la littérature partiellement ou non mobilisées		
Stratégie	Mobilisation de la Stratégie	Tactiques non mobilisées
Ordre naturel	Partielle	Rendre l'objet naturel
		Rationaliser dans le contexte d'un objectif ultime
Narrativisation	Partielle	Mythopoésie /narrativisation
Normalisation	Partielle	Relier les cadres de communication et de pensée
		Elargir le cadre
Coercition	Partielle	Censure des canaux d'information & de communication,
		Menace de sanction de l'autorité supérieure,
		Mobiliser la pression sociale
		Menace d'attaque judiciaire par les personnes impliquées / affectées
Soutien	Absente	Discours de soutien
	Absente	Discours d'engagement
Autorisation	Absente	Parler au nom d'un référent dépositaire de l'autorité
	Absente	Référence à l'autorité
Catégorisation	Absente	Mettre l'accent sur ce qu'est un objet par rapport à un autre
Construction d'identités	Absente	Valoriser et diaboliser les acteurs
	Absente	Idéalisation de l'identité
Valeur morale	Absente	Justification de l'ethos
	Absente	Arguments moraux

H. REGULARITES POSSIBLES

Parvenus en fin de restitution des stratégies et tactiques mobilisées par les praticiens dans ce travail nous abordons maintenant les régularités qui semblent se dégager du codage et de l'analyse.

En nous appuyant sur les éléments qualitatifs de ce travail nous tentons de dégager une compréhension globale du phénomène de la légitimation de l'intuition par les praticiens. Nous estimons aussi pertinent d'approfondir notre étude en prenant aussi partiellement en compte le nombre significatif d'éléments à notre disposition : nous avons recensés 191 épisodes intuitifs, 381 occurrences tactiques et 340 présences d'antécédents de la légitimation (Annexe 2). Il nous a semblé intéressant de mettre en perspective ces éléments à la lumière des appréciations portées par les répondants. Si la construction de notre échantillon ne permet pas une approche purement quantitative, la combinaison de l'importance qualitative des tactiques donnée par les répondants d'une part avec les différents niveaux de poids de mobilisation dans les entretiens d'autre part, nous parait susciter des pistes de réflexions intéressantes pour une meilleure compréhension de la mobilisation des stratégies de légitimation.

Compte tenu de la multiplicité, de la diversité et de la complexité des cas de figures rencontrés, il nous a semblé plus pertinent de limiter notre réflexion aux niveau des stratégies sans l'approfondir au niveau des tactiques.

Quatre orientations paraissent se dégager du codage et de l'analyse.

- La première est la primauté et l'importance que semblent avoir certaines stratégies et tactiques par rapport à d'autres dans la pratique managériale ;
- La seconde est la possible existence d'un ordre de mobilisation préférentiel des stratégies et tactiques dans le cas de stratégie multimodale séquentielle ;
- La troisième est le type de perspective avec lesquelles les praticiens mobilisent les stratégies et tactiques ;

- La quatrième est l'influence de la perception de l'intuition et des légitimations en fonction de la position d'évalué ou d'évaluateur d'un même praticien.

1. Stratégies génériques, régulières et épisodiques

A travers leurs appréciations et les fréquences de mobilisation dans leurs entretiens, il nous est rapidement apparu que les répondants accordaient beaucoup plus d'importance et de poids à certaines stratégies plutôt qu'à d'autres. Les stratégies rationnelle et transparente, avec respectivement 119 et 96 occurrences sur 191 épisodes intuitifs, sont manifestement mieux représentées dans les entretiens que, à titre d'exemple, les stratégies ontologique (deux cas) ou normative (un cas). Certains répondants soulignent explicitement l'importance de stratégies spécifiques comme le font en particulier les répondants N°5,10 et 15 pour la stratégie rationnelle ou les répondants N° 3, 19 et 28 pour la stratégie de transparence. A l'autre extrémité du spectre, la stratégie ontologique, mobilisée que deux fois par les répondants (N°12 et 17), l'est dans des épisodes intuitifs (N° 77 et 170) liés à des stratégies multimodale de multi-légitimation. Cette stratégie elle n'est donc jamais activée « seule » ce qui peut questionner sur l'importance de son impact et l'étendue de sa pratique. Plus discrète encore est la seule occurrence de la stratégie normative qui, présente dans l'épisode intuitif N°170 cité précédemment, n'apparaît qu'en troisième rang, étant précédée par deux autres stratégies (autocensure et ontologique) dans le récit du répondant.

D'une manière générale les praticiens de notre échantillon insistent qualitativement dans les interviews sur l'importance de stratégies particulières pour n'en n'effleurer que d'autres.

Certaines stratégies et tactiques semblent donc se détacher des autres quant à leur importance et leur niveau de mobilisation. Nous les avons divisées en trois catégories : les génériques, les régulières et les épisodiques. Nous allons nous concentrer en particulier sur la première catégorie compte tenu de l'importance qualitative que leurs confèrent les répondants.

a) Stratégies génériques

Les stratégies que nous qualifions dans ce travail de génériques sont la rationalité, la transparence et la multimodale. Ces trois types de stratégies et de tactiques sont toutes les trois mobilisées dans plus de la moitié des épisodes intuitifs. La rationalité et la transparence représentent respectivement 35,5% et 28,7% du nombre total d'occurrences (donc combinées 64,2 % du total) et la multimodale (qui peut inclure les deux précédentes) est présente dans 69,6 % (Annexe N°2). Ces chiffres sont à être appréciés dans une dynamique qui place ces stratégies au premier plan dans ce travail.

Rationalisation

C'est celle qui paraît s'imposer comme la stratégie de choix des répondants. La rationalisation pourrait être considérée comme la reine des tactiques présentées dans ce travail pour trois raisons significatives. D'une part le poids important qualitatif que lui donnent les répondants en termes d'importance et de centralité car nombre de ces derniers ont insistés sur son caractère central et sur son ubiquité. D'autre part c'est la seule tactique mentionnée et mobilisée par tous les répondants dans ce travail. La troisième raison est que la mobilisation de cette stratégie résonne profondément avec la prégnance du mythe de la rationalité dans les organisations présentée dans l'introduction de cette thèse. En conclusion la rationalisation nous paraît avoir tous les fondements requis pour devenir la légitimation « naturelle » en réponse à une idéologie de la rationalité toujours bien implantée dans les organisations.

Comme le résume un peu brutalement le répondant N°5 qui, cas unique dans ce travail ne met en œuvre que deux stratégies (coercition et rationalité) :

N°5 (EI N°29) « Donc on ne justifie pas et on ne dit une fois de plus surtout pas à la personne qui vient t'amener un projet et que tu ne le sens pas, que tu ne l'approuves pas parce que tu ne le sens pas. Ça... **voilà quoi, il faudrait toujours structurer... Voilà.** »

N°5 (EI N°29) « Tu devras quand même passer le dossier au crible d'une méthode rationnelle, qui... **Voilà. Tu devras structurer.** »

Les répondants N°1 et N°10 l'expriment tout aussi synthétiquement :

N°1 (EI N°4) « il aura toujours pour moi une part d'intuition et après tu mets autour le rationnel et l'analyse »

N°10 (EI N°62) « Bah je vais toujours chercher à rationaliser. Toujours chercher à rationaliser. »

Creusant le sujet de la rationalité le répondant N°15 lie intrinsèquement intuition et rationalité renforçant, selon son interprétation, l'évidence du lien entre les deux :

N°15 (EI N°95) « Y'a une rationalité, derrière l'intuition que tu affiches, tu as une vraie rationalité derrière qui est là pour l'épauler. Si t'as pas cette rationalité, tu la portes pas... »

Pour conclure sur l'importance de la rationalité dans les tactiques de légitimation nous avons retenu le raisonnement par l'absurde du répondant N°29 qui semble confirmer la nécessité de mobiliser rationalisation dans les organisations :

N°29 (EI N°183) (parlant de son début de carrière)

« Euh je parlais pas d'intuition à l'époque, hein du tout hein. Euh je j'étais très intuitive, mais je ne le savais pas. Euh donc je, je disais : « Il y a quelque chose qui est pas OK, mais je le je sais pas expliquer quoi. » Et quand on sait pas expliquer quoi, bah en général on ne vous écoute pas (rire). »

Transparence

La seconde stratégie générique est la transparence. Elle est à classer dans cette catégorie compte tenu de la force avec laquelle de nombreux répondants s'y réfèrent et y recourent dans ce travail : elle est mobilisée dans la moitié des 191 épisodes intuitifs (Annexe N°2).

Le répondant N°3 illustre bien l'importance et l'impact que peut avoir cette stratégie en la présentant comme un de ses ressorts naturels :

N°3 (EI N°22) « c'est en fait ma marque de fabrique ».

Elle semble être utilisée très couramment par certains praticiens dans leurs interactions avec leurs collaborateurs :

N°3 (EI N°17) « Alors **je communique de façon très, très, très transparente**, c'est un échange oral avec eux, et là par contre je suis très preneuse et désireuse d'avoir leurs... Leurs idées. D'avoir leurs retours, de savoir ce qu'ils en pensent, eux. »

N°19 (EI N°123) « Et, après euh, une fois que j'avais cette idée, cette intuition, **je la partageais, encore une fois – toujours – avec mes collaborateurs, mes cadres proches euh..., les plus proches, et on échangeait sur l'idée**. Parce que euh... encore une fois, t'es pas tout seul et y a des y a des choses euh si, si, si tes collaborateurs ne sont pas convaincus, ils vont pas l'emmener avec toi, voilà. »

Comme l'indique génériquement le répondant N°6, il semble aussi que des facteurs extérieurs (comme le contexte interpersonnel) peuvent avoir une grande influence sur les tactiques comme nous le développerons dans le chapitre sur les antécédents :

N°6 « **Toujours. Pour une personne, toujours**. Après quand c'est, quand c'est chiffré je ne le fais jamais. Mais quand je parle de personnes, oui. »

La transparence peut aussi être mobilisée comme outil par les praticiens pour créer un climat de confiance propice à l'échange :

N°28 (EI N°179) « **C'est parce que je dis les choses, en toute transparence, que la relation de confiance s'établit, et que la personne sait que dans des cas compliqués pour lui, je serai là, et vice versa.** »

N°27 (EI N°169) « Je, je pense que, là pour le, le coup euh, c'est un peu ce que j'ai dit, j'expliquais sur mon premier entretien, c'est que y a une force de conviction à un moment donné, même si ça peut être euh, c'est, c'est d'expliquer les choses, d'être sincère, et après, d'o' « d'offrir le, le débat », **de dire « voilà, je sens les choses, etc. » »**

Il semble aussi que cette stratégie s'utilise de manière privilégiée en premier rang dans les cas de stratégie multimodales (41 % des épisodes intuitifs / Annexe N°2). Les praticiens paraissent donc privilégier la transparence comme entame de légitimation pour, le cas échéant, la compléter par d'autres stratégies.

Multimodale

La troisième stratégie générique est la Multimodale.

Cette dernière semble être très fréquente, 69% des 191 épisodes intuitifs recensés dans ce travail y recourent (Annexe N°2). Les répondants semblent donc lui accorder un vrai intérêt même s'ils ne conçoivent apparemment pas leur légitimation en cumulant délibérément les stratégies.

Par sa modularité cette stratégie nous semble tout à fait adaptée à la complexité des situations managériales et trouve un écho fort dans le vécu et la pratique professionnelle de l'auteur. Il nous paraît aussi évident que la mise en œuvre d'une combinaison de stratégies bien ciblées a plus de poids et d'impact qu'une seule.

b) Stratégies régulières

La seconde catégorie de stratégie est la régulière. Si les praticiens recourent régulièrement à ces stratégies dans les entretiens et les présentent comme étant des outils importants dans leur panoplie managériale ils ne semblent pas leur accorder le même niveau d'importance que les trois stratégies génériques.

Cinq stratégies ont été retenues dans cette catégorie : la coercition, la manipulation l'exploration, la narrativisation et enfin l'autocensure.

La stratégie de coercition ne semble pas poussée à son extrême par les répondants dans leurs entretiens ce qui n'empêche pas ces derniers de s'imposer quand ils le jugent nécessaire :

N°19 (EI N°116) « Et là, **faut s'positionner**. Et ça, ça je, je, je l'ai fait euh plusieurs fois en disant : « Voilà, telle personne, dans cinq ans, je pense qu'elle sera à tel niveau, et dans dix ans, je pense qu'elle peut être (tape sur la table), je pense – **je pense et j'affirme** – qu'elle peut être (tape sur la table) peut-être à tel niveau. » **Ça, j'l'ai fait et j'l'ai fait plusieurs fois** (tape sur la table). . »

Il est intéressant de noter ici que les praticiens ne semblent pas vouloir se présenter comme des autocrates (à l'exception du très directif N°5 (EI N°29 « j'explique ma décision ») et semblent plutôt rechercher l'adhésion de leurs collaborateurs plutôt que se reposer sur leur position hiérarchique.

La manipulation est elle aussi multiple et peut prendre de nombreuses formes comme nous l'avons constaté précédemment. Elle apparaît comme une des stratégies naturelles pour les managers pour légitimer leur intuition, comme le sont aussi l'exploration, la narrativisation et l'autocensure.

c) Stratégies épisodiques

La dernière famille de stratégie est celle que nous qualifierons d'épisodique. Les sept tactiques incluses dans cette catégorie sont l'émotionnelle la métaphore, la relationnelle, l'incitation, l'ordre naturel, l'expérimentale et la normative.

Les répondants semblent ne pas leur donner la même importance et les mobilise moins que les deux familles stratégiques précédentes dans leurs entretiens. Seules les deux tactiques « émotionnel / enthousiasme » et « métaphore / concept » sont perçues comme puissantes mais restent au final peu mises en œuvre par les répondants de ce travail.

2. Séquençage de mobilisation des stratégies

La stratégie multimodale se déploie à travers une tactique séquentielle qui pose la question de l'existence de régularité possible concernant l'ordre de séquençage des tactiques mobilisées. L'analyse des épisodes intuitifs donne des indications allant dans le sens d'une hiérarchisation possible des tactiques.

Deux éléments militent dans cette direction. Premièrement les praticiens donnent beaucoup plus de poids à certaines stratégies et tactiques, tant au niveau de l'importance qu'elles ont dans leur pratique que dans leur niveau d'apparente efficacité : la rationalité et la transparence en sont les deux exemples les plus saillants. Deuxièmement nous

avons constatés que certaines stratégies semblent plutôt se concentrer sur le premier ou les deux premiers rangs alors que d'autres semblent linéairement réparties (Annexe N°2).

Prenons l'exemple des deux stratégies les plus mobilisées, la rationalité et la transparence, qui paraissent se séquencer de façon assez sensiblement différente. La rationalisation est presque uniformément répartie sur les trois rangs : 42%, 42% et 29,5% ce qui fait d'elle la légitimation la plus mobilisée quel que soit le rang dans ce travail (Annexe N°2). De son côté la transparence est surtout présente en stratégie de premier rang avec 83,3% des occurrences concentrées sur le premier rang, le solde étant au deuxième rang et aucune sur le troisième rang et plus (Annexe N°2). Il nous semble que la transparence est plus mobilisée par les répondants comme stratégie d'approche pour faire partager son intuition à son évaluateur plutôt que mise en œuvre en tant que stratégie de « renforcement ».

Dans un verbatim unique dans ce travail détaillant le séquençage des tactiques le répondant N°22 illustre très bien cette préférence donnée à la transparence en premier rang :

N°22 (EI N°140) « Je, je, je leur dis que, voilà : « Je... je le sens comme ça. » D'abord, premièrement, oui, c'est : « Je le sens, je le sens pas » (tape sur la table) et après euh... je donnais des exemples plus factuels. Mais c'est pas, le factuel avant le sen', le ressenti. »

Pour la famille des stratégies régulières il devient plus aléatoire de trouver un sens au nombre d'occurrences par rang (117 pour les cinq stratégies et dix-sept tactiques / Annexe N°2), nous pourrions simplement nous risquer à donner la coercition et la manipulation comme similaire au modèle de mobilisation linéaire de la rationalité et l'exploratoire sur le modèle d'approche de la transparence. Mais ces orientations, pour en assurer leur pertinence, se doivent d'être confirmées par des travaux complémentaires.

Comme indiqué précédemment la plus faible mobilisation des sept stratégies épisodiques ne permet pas d'envisager de quelconques régularités dans les résultats.

Compte tenu de l'orientation de ce travail et de la taille de l'échantillon il ne nous est pas possible de creuser plus en avant un modèle possible de mobilisation séquentiel des tactiques. Précisons à nouveau ici que ces orientations sont sujettes à la validation de travaux quantitatifs futurs.

3. Trois types de perspectives mobilisées par les répondants

Il nous semble possible de classifier les stratégies et tactiques de légitimation par type de perspective mobilisée par l'évaluateur à destination de l'évalué. Ces trois perspectives sont la défensive, l'offensive ou l'intermédiaire. Même compte tenu de la complexité de la légitimation et de l'extrême diversité des situations (nous relevons dans les entretiens certaines stratégies utilisées à « contre-emploi / perspective »), nous considérons ces trois types d'approches comme globalement pertinentes dans la pratique des managers de notre échantillon

La perspective défensive permet à l'évalué de se protéger d'éventuels retours négatifs du, ou des évaluateurs pouvant le cas échéant le mettre en difficulté. Ce type de stratégie peut lui permettre de minimiser ses risques managériaux par un niveau d'engagement limité. Les stratégies mobilisées sont la rationalisation, l'autocensure, la moralisation, l'ordre naturel et la manipulation.

Nous en donnons deux exemples.

Le premier est ciblé sur la stratégie de rationalisation qui peut être le moyen le plus cohérent de répondre à une demande de rationalité des évaluateurs et des organisations. C'est l'approche par défaut du praticien N°5 pour qui : « L'intuition il ne faut jamais la présenter en tant que telle » car « c'est très mal perçu »

N°5 (N°29) « Parce que, que ça soit une intuition qui se transforme en décision et qui après ai besoin d'être déployé par les opérationnels ou que ça soit une décision qui ai besoin d'être directement déployé par les opérationnels, ça revient au même. **Ça n'empêche que pour un manager, une décision est une structuration d'une idée** qu'obligatoirement tu dois être capable de présenter, négocier, autour de laquelle tu devras fédérer et t'assurer du correct déploiement

opérationnel. Donc à mon avis, toute la partie qui vient après cette intuition, est identique. Après une fois que tu auras eu le résultat ou éventuellement un manque de succès constaté, tu sauras et tu te rappelleras, mais dans ton intimité managériale... »

« ...Voilà, que ça c'était une intuition ou que c'était donc une bonne intuition ou une mauvaise intuition. Mais tu ne le connaîtras qu'à la fin, et ça, ça concernera ton intimité managériale, **parce que si en cours de route tu diras à tes troupes que ta décision était le fruit d'une intuition, comment tu imagines qu'ils réagissent (Rires) »**

Nous avons sélectionné deux épisodes intuitifs pour illustrer la stratégie défensive qui nous paraît la plus significative : l'autocensure.

Le répondant N°2 fait face à un supérieur hiérarchique agressif qui finira par le licencier et essaye de ne pas se mettre en « défaut » par rapport à lui :

N°2(EI N°10) « ...quand j'avais des intuitions avec des clients, je travaillais avec le client et je ne disais rien à mon supérieur hiérarchique...**Black-out total...** »

Le second est un exemple d'autocensure par un praticien qui fait face à un groupe incluant son PDG dans une discussion hors de son champ de compétence :

N°3(EI N°21) « **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. Ou du papa ou de la maman, alors plutôt le papa chez moi que la maman d'ailleurs. (Rires) Et voilà, donc vous voyez c'est plutôt la réaction du paternel, donc j'associe ça beaucoup au professeur et beaucoup au PDG comme il y a quand même très peu de femmes PDG, donc c'est plutôt ça en fait, c'est la réaction paternelle qui dit « c'est débile, on passe à autre chose ». Voilà. Comme c'était moi la plus jeune de toute la famille, donc c'était plutôt ça en fait, c'est plutôt le côté voilà « je ne m'exprime pas parce que papa va dire que je suis débile ». **Et donc le professeur va dire que c'est débile et le PDG va dire que c'est débile, et donc c'est vraiment ça, c'est vraiment cette censure-là.** »

Nous avons appelé la seconde perspective « offensive » car elle nous paraît plus dynamique avec un évalué qui s'engage plus personnellement dans la légitimation et nous semble prendre plus de risques en se dévoilant un peu plus. Cette approche traduit la volonté de l'évalué d'imposer plus fortement et directement les fruits de son intuition à son ou ses évaluateurs.

Cette stratégie mobilise un plus haut niveau d'engagement de l'évalué visant à convaincre l'évaluateur. Les stratégies mises en œuvre par cette perspective sont la coercition, la personnelle, l'incitation, la relationnelle, la transparente directe et l'émotion.

Devant sa hiérarchie qui tente d'imposer un délai trop court pour un projet le répondant N°13 résiste à la pression (Stratégie de coercition / tactique de provocation) :

N°13 (EI N°86) « c'est de l'intuition, on va dire, vu la tête, fin', vu le projet, les personnes qui sont impliquées, enfin, le nombre d'équipes et autres, ça tenait pas, quoi. J'ai dit, j'ai dit tout de suite, j'veux dire : « **De t'façon pour juillet, c'est juste pas possible euh, on... on le tiendra pas.** » – « Oui, mais si, mais ça sera pas juillet, ça sera septembre. » J'ai dit : « **Non, ça sera Pâques.** » Puis en fait, ça été juste avant Pâques. »

Le répondant N°19 s'impose (Stratégie de coercition / tactique d'imposition de son point de vue)

N°19 (N°116) « Et là, **faut s'positionner**. Et ça, ça je, je, je l'ai fait euh plusieurs fois en disant : « Voilà, telle personne, dans 5 ans, je pense qu'elle sera à tel niveau, et dans 10 ans, je pense qu'elle peut être (tape sur la table), je pense – **je pense et j'affirme – qu'elle peut être (tape sur la table) peut-être à tel niveau.** » Ça, j'l'ai fait et j'l'ai fait plusieurs fois (tape sur la table). »

De son côté le répondant N°23 mobilise la stratégie d'émotion en tactique « enthousiasme » pour emporter l'adhésion de l'évaluateur :

N°23 (EI N°147) « Ben ça dépend de quoi on parle, en fait. Si c'est un truc euh... vraiment une problématique très, très vaste très importante ou ça va être quelque chose euh... **je vais essayer de susciter l'enthousiasme de la personne**, oui, c'est, c'est, peut-être si, si c'est très compliqué de convaincre la personne et que je le sais euh, **je vais peut-être pas m'embarquer en disant que c'est une intuition**, ou ce genre de chose. »

Nous qualifions la troisième approche d'intermédiaire compte tenu d'un positionnement de l'évalué plus retenu que dans l'approche offensive mais que nous considérons être plus engagé que la perspective défensive. Les stratégies qui se réfèrent à cette approche sont la métaphore, l'exploratoire, l'expérimentation et la transparente indirecte.

TAB.47 Les différentes perspectives stratégiques

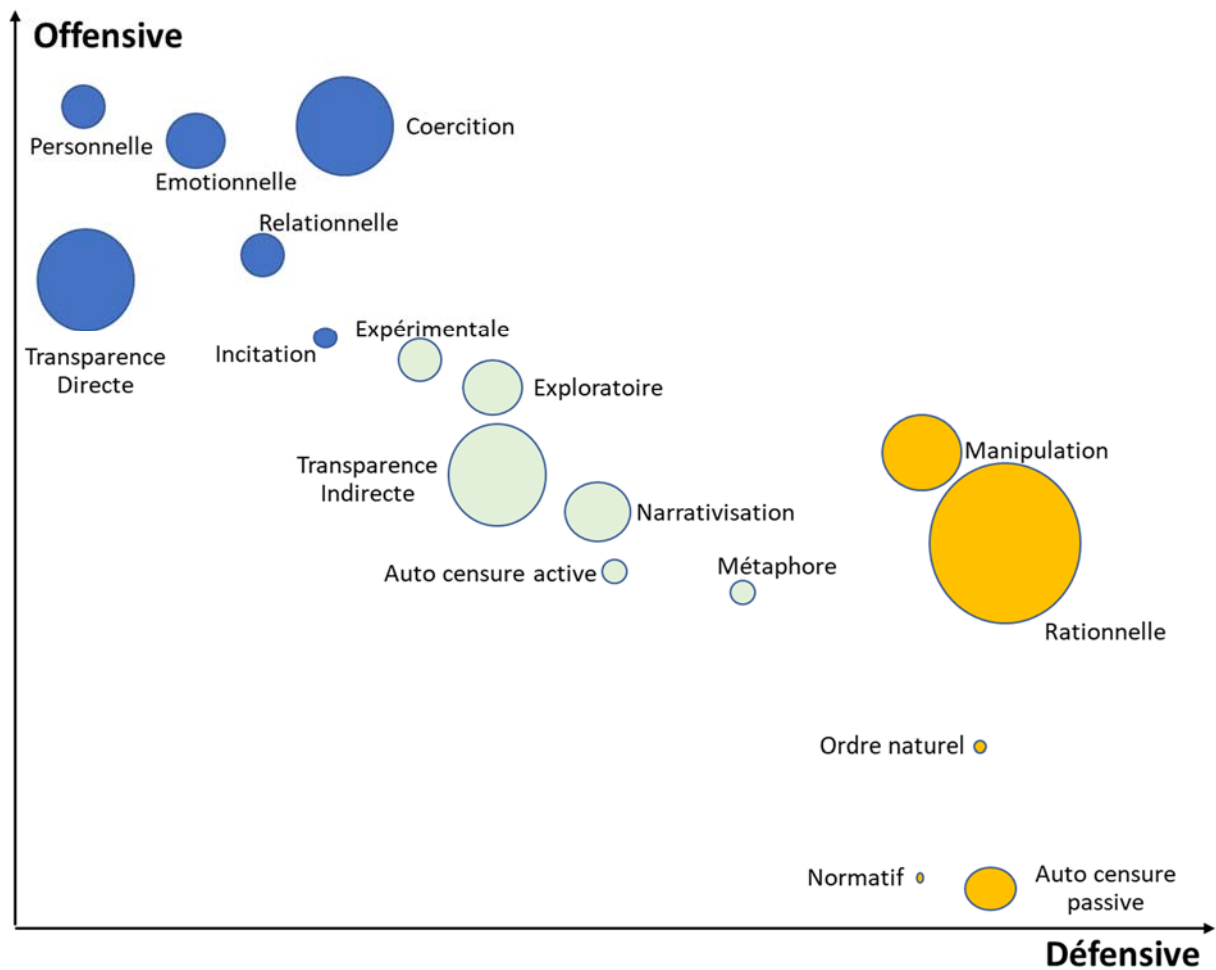
Défensives	Offensives	Intermédiaires
Rationalisation	Coercition	Métaphore
Autocensure passive	Personnelle	Exploration
Manipulation	Incitation	Expérimentation
Ordre naturel	Relationnelle	Transparence indirecte
Normalisation	Transparente directe	Narrativisation
	Emotionnelle	Autocensure active

Pour tenter d'illustrer visuellement le positionnement et le niveau importance qu'attribuent les praticiens de notre échantillon à ces perspectives, nous avons placé les stratégies de légitimation sur un graphique avec en abscisse les défensives, et en ordonnée les offensives.

Cette présentation n'est qu'indicative pour deux raisons : la première est que la taille des cercles dans ce diagramme n'est qu'une extrapolation du nombre d'occurrences des stratégies dans les épisodes intuitifs, la seconde est que le positionnement de ces mêmes cercles se base sur les données qualitatives et sur l'analyse de l'auteur qui s'appuie sur son travail de codage et sur son expérience personnelle du déroulé des entretiens prenant en compte leur contexte.

Nous avons considéré dans cette restitution que les stratégies pouvaient avoir une approche duale à la fois défensive et offensive en fonction du positionnement du praticien par rapport à ses interlocuteurs. A titre d'exemple, la rationalisation peut être mobilisée par l'évalué pour se protéger ou « défendre ses positions », et peut être simultanément utilisée offensivement par ce dernier dans le but de convaincre son, ou ses évaluateurs.

Fig. 23 : Cartographie des stratégies de légitimation en fonction des perspectives stratégiques



4. Différences de perception de l'intuition et de sa légitimation pour un même praticien en fonction de sa position d'évaluateur ou d'évalué.

Si tous les répondants de notre travail confirment la mobilisation de l'intuition dans leur pratique professionnelle et la pratique de sa légitimation mettant en œuvre des stratégies et tactiques spécifiques, il nous semble exister un décalage entre la pratique et la perception de l'intuition par les praticiens en tant qu'évalués ou en tant qu'évaluateurs.

Il nous semble en effet que pour les praticiens de notre échantillon, hors des cas où le profil intuitif auto-déclaré du répondant est très marqué, ces derniers se fient plus à leur intuition qu'à celle des autres. Ceci pourrait contribuer à expliquer le besoin de légitimation des praticiens évalués par rapport à leurs évaluateurs.

Il nous semble que le répondant évalué est plus exigeant avec ses interlocuteurs qu'il ne l'est avec lui-même quand il faut évaluer la pertinence des fruits d'une intuition. Le niveau de légitimation demandé aux évalués serait donc plus élevé que celui qui permet aux évaluateurs de considérer leur propre intuition comme pertinente.

Ceci pourrait peut-être s'expliquer par le fait que les évaluateurs ne bénéficient pas des phénomènes liés à l'intuition que peut vivre et expérimenter l'évalué (sensations et sentiment de certitude, grande connaissance du domaine) et qu'ils aient donc tendance à se reposer par défaut sur des arguments plus établis et « solides » avec, probablement, une demande de rationalité plus forte pour mieux se rassurer : prégnance de l'idéologie de la rationalité oblige.

En conclusion il nous paraît que les praticiens seraient plus confiants concernant leur propre intuition que pour la prise en considération de celle de leurs interlocuteurs évalués.

CHAPITRE 10 : ANTECEDENTS

Nous avons analysé les antécédents de la légitimation pour essayer trouver des éléments qui permettraient de mieux éclairer comment et pourquoi les praticiens mobilisent les tactiques de légitimation de l'intuition. Nous en présentons ici les résultats.

Nous avons relevé un total de trente-trois antécédents mobilisés par les répondants dans les entretiens.

Il est à noter que seuls deux d'entre eux sont émergents : le canal de communication (digital ou physique) et le type de relation interpersonnelles (en situation de recrutement ou pas).

Dans le chapitre A nous synthétisons les résultats des antécédents de l'intuition mobilisés dans ce travail pour proposer dans le chapitre B des régularités possibles touchants aux notions de priorité et de hiérarchisation.

Les types d'intuition qui pourraient être considérés comme antécédent de la légitimation ne seront traités que dans le chapitre N°11 compte tenu de l'absence apparente de liens réguliers entre les types d'intuition et les tactiques de légitimation.

A. LES ANTECEDENTS DE LA LEGITIMATION

Les antécédents nous aident à mieux comprendre les ressorts des mises en œuvre de la mobilisation des stratégies et tactiques de légitimation par les praticiens. Leur intérêt dans ce travail est donc double : quel antécédent conditionne quelle stratégie et comment leur combinaison alimente la dynamique de légitimation.

C'est en analysant la manière dont les répondants apprécient qualitativement le rôle des antécédents au fil des épisodes qu'il nous a semblé être important d'approfondir cette question. Il nous est très tôt apparu que les appréciations faites par les répondants pour un même antécédent peuvent être différentes, à l'occasion divergentes, ce qui donne une grande diversité et complexité aux restitutions des praticiens. Il faut comprendre qu'en face d'un même antécédent, les répondants réagissent différemment en fonction de la grande variété des situations d'une part, et de l'influence d'autres antécédents qui peuvent interagir avec le premier d'autre part. L'influence de la hiérarchie qui est pondérée par la confiance et la culture métier en sont un exemple (N°14, EI N°87). Les régularités potentielles devront donc faire l'objet de travaux futurs pour mieux les cerner et mieux comprendre leur rôle dans la mobilisation des stratégies et tactiques de légitimation.

Lors du codage des entretiens nous avons pu déterminer trois grandes familles d'antécédents : les premières sont liées aux praticiens (évaluateur ou évalué), les secondes au contextes et les troisièmes aux types d'organisations. Chaque famille est elle-même divisée en plusieurs antécédents qui lui sont propre comme nous l'avons présenté dans le tableau récapitulatif N°19. Nous détaillons dans ce chapitre tous les antécédents en suivant l'ordre de ce même tableau. Pour leur description nous présentons un tableau de verbatim qui donne un exemple pour chacune de ses sous dimensions. Ces verbatim nous permettent aussi de mieux mettre en valeur la dimension naturaliste de ce travail. Ils ne restent que des exemples et ne présagent en rien du nombre de verbatim de ce travail, de leur richesse et de leur diversité.

1. Profils des évaluateurs et évalués

Deux principaux types de profils sont remontés des entretiens, les premiers sont liés à une orientation cognitive des praticiens déclarant privilégier l'intuition ou l'analyse et les seconds se rapportent aux personnalités de l'évaluateur ou celle de l'évalué. Ces orientations ont uniquement la valeur qualitative et relative que leurs confèrent les répondants mais compte tenu de l'intérêt marqué que leur attribuent ces derniers (N°17, EI N°101) il semble intéressant de les rapporter ici.

TAB. N°48 Profil des praticiens

Profil			
Cognitif	Intuitif	N°28 (EI N°173) « Bon, moi l'intuition, je l'ai développée dans le business en fait. En fait, depuis tout jeune, j'ai toujours eu... on m'a toujours reconnu une forme d'intuition. »	
	Analytique	N°4 (EI N°25) « Fin la cartographie, je l'ai fait avec la directrice juridique parce que pour elle ça lui parlait. Et il lui fallait en fait une représentation schématique des choses, une représentation rationnelle...Donc je l'ai fait comme ça pour elle. J'ai utilisé son langage. »	
Personnalité	Évalué	Confiance en soi	N°22 (EI N°138) « Donc euh... et mais, je pense que ça part d'abord de de de la confiance que j'ai en moi pour pouvoir le dire. »
		Ecoute	N°27 (EI N°172) « Il faut être à l'écoute de soi aussi hein, il faut être de son environnement. L'intuition, c'est pas (rire), même ça, il faut être très disponible euh... il faut pas fermer les écouteilles, il faut vraiment être... être intuitif, c'est être ouvert, hein, euh... ça va ça va de pair. »
	Évaluateur	Ouvert	N°24 (EI N°151) « Oui, parce que si ça avait pas été quelqu'un de sympathique, ou autre... Bah j'aurais peut-être gu' été fait... – comment dirais-je – été dans la réserve...Et je lui aurais dit : « Écoute, bonne chance, euh...Vis ta vie...Et débrouille-toi. »... Donc ça, c'était plutôt euh coté affable, et euh et aller vers l'autre euh... / En lui disant : « Écoute, moi j'ai ce sentiment-là euh, cette intuition...»
		Fermé	N°4 (EI N°23) «Et... Alors parfois on a une intuition où il y a des gens qui veulent pas vous écouter parce qu'ils sont trop, je dirais, trop convaincus ou trop dans les process ou trop dans... Voilà. »

a) Profil intuitif ou analytique

Si cet antécédent apparaît régulièrement dans les entretiens et semble avoir une vraie importance pour les praticiens il nous est impossible ici d'en analyser et d'en mesurer la pertinence compte tenu de notre design de recherche et de notre échantillon. Nous pouvons simplement noter que tous les managers de notre échantillon mobilisent l'intuition, y compris ceux qui se présentent comme particulièrement analytiques et rationnels (N°11, EI N°67).

b) Personnalité

L'importance de la personnalité est aussi soulignée par les répondants (N°4, EI N°24). Contrairement au profil cognitif, le profil de personnalité semble être appréhendé différemment par les praticiens en fonction du sujet analysé : évalué ou évaluateur.

Dans le premier cas les répondants semblent considérer leurs propres points forts (nécessité de l'écoute (N°2, EI N°12), confiance en soi (N°3, EI N°19)), dans le second ils paraissent plus évaluer le niveau d'ouverture de leur interlocuteur (N°16, EI N°96).

2. Genre

Cet antécédent abondamment commenté dans les entretiens reste difficile à analyser compte tenu des divers biais d'interprétations qui peuvent se poser : grande variété des personnalités, des situations, des formations professionnelles, de l'importance et du type des enjeux, des niveaux hiérarchiques et l'influence à des degrés divers des normes et valeurs sociales. Cela s'est traduit par un grand nombre de verbatims des répondants qui peuvent aller jusqu'à s'opposer et se contredire dans certains cas.

TAB. 49 Antécédents de genre

Genre	
/ Femme	N°3 (EI N°19) « je sais bien, je sais bien. Je sais bien, mais il est prouvé que les femmes s'expriment quand même moins dans les réunions de groupe, et... Alors un, on leur laisse aussi moins s'exprimer... Et c'est toujours un peu plus difficile d'être la seule femme avec 150 hommes, quoi. Ça créé un espèce de malaise, ça nous créé à nous un espèce de malaise où assez souvent, à part certaines d'entre nous, on s'autocensure ... Alors qu'on a une super intuition et qu'une heure après elle sera exprimée par quelqu'un alors que ça faisait déjà plusieurs heures qu'on avait l'idée.»
/ Homme	N°25 (EI N°160) "sans faire de dichotomie entre les hommes et les femmes, mais c'est vrai que les hommes sont plus, euh, s'ils m'apportent une solution, ça me va bien. Dans le raisonnement, peut-être que je te poserai la question, mais spontanément, si tu m'apportes une solution, on part là-dessus, voilà. Y a ça aussi, je pense, qui joue."

La question d'un recours à l'intuition en fonction des genres nous paraît être intéressante pour deux raisons, d'une part elle a été abordée par certains répondants sans être introduite par l'auteur ce qui traduit un vrai intérêt sur ce sujet de la part des répondants,

et d'autre part la pluralité des avis exprimés semble être indépendante du genre des répondants.

Les résultats ne nous permettent donc pas de conclure à une orientation liée au genre pour une quelconque stratégie ou tactique mais appellent à des recherches complémentaires.

3. Expérience

Cet antécédent semble influencer la perception de l'évaluateur vis-à-vis de l'évalué concernant sa capacité à mobiliser l'intuition d'expertise en fonction de son niveau d'expérience.

Il a été cité spontanément par plusieurs répondants (N°10, EI N°61) et les praticiens de notre échantillon (tous experts dans leur domaine) lui donne une grande importance dans la légitimité qu'elle semble leur apporter. Le niveau d'expérience est donc un antécédent important. Il semble aussi être lié à la hiérarchie (fréquent corolaire de l'expérience) dans certains cas, ce qui complique l'analyse de sa pertinence.

Cet antécédent se segmente entre praticiens novices ou expérimentés et ce, pour les évaluateurs comme pour les évalués. Rappelons ici qu'un praticien expérimenté dans un domaine particulier peut être complètement novice dans un autre qui lui est inconnu.

TAB. 50 Antécédents expérience des praticiens

Expérience	
Novice	N°3 (EI N°19) « si je ne suis pas dans mon, dans mon domaine de compétence je risque de me censurer face à des personnes qui me sont supérieures au niveau hiérarchique.»
Expérimenté	N°21 (EI N°131)« C'est évident. C'est plein... L'expérience aide considérablement parce que c'est... Même si, encore une fois, chaque cas est différent, le fait d'en avoir connu des dizaines – voire, des centaines – de situations, euh euh permet, malgré tout, de de de de d'être beau'... ouais, et de de d'avancer d' plus rapidement, d'être euh plus construit...Et du coup, et et du coup : plus tu maîtrises un sujet, tu as envie d'aller vite, gagner du temps et et tu tu prends uniquement le le l'acquis où toutes toutes les dans les, tu vas chercher dans les cases, tout ce que tu as pu déjà euh connaître et... Constituer comme comme euh... réflexe. »

a) Novice

D'après les répondants le manque d'expérience pour un praticien novice peut conditionner le choix du type de tactiques de légitimation de l'intuition (N°29, EI N°187) et il semble que dans ce cas les stratégies défensives soient privilégiées. Les répondants confirment aussi la pertinence de cette problématique pour un manager expérimenté quand il est confronté à une problématique hors de son champ de compétence reconnu.

b) Expérimenté

Certains répondants (N°17, EI N°103) considèrent que leur niveau de compétence personnelle en communication peut augmenter leur spectre de stratégies et tactiques de légitimation mobilisables et donc impacter leur sélection face à leur évaluateurs.

L'expérience semble aussi pouvoir apporter la possibilité au praticien de plus facilement s'exprimer dans ses domaines d'expertise et de pouvoir lui permettre d'en retirer une légitimité personnelle qui peut l'aider à légitimer son intuition en tant que telle (N°30, EI N°191). Il semble que les praticiens privilégient alors des stratégies plus offensives.

4. Niveaux hiérarchiques

Cet antécédent a été cité par tous les répondants qui ont abondamment commenté son poids et son influence dans la façon dont ils légitiment l'intuition. Il nous paraît s'imposer comme l'antécédent le plus significatif.

Il existe une grande pluralité dans les appréciations faites par les répondants concernant cet antécédent, elles diffèrent en fonction des niveaux hiérarchiques : niveau supérieur, même niveau ou niveau subalterne.

Le répondant N°7 souligne même l'impact de la hiérarchie à un niveau proche de de la caricature :

N°7 (EI N°40) « Je, je sais pas si professionnellement parlant, un responsable est capable d'entendre que c'est une intuition »

TAB. 51 Antécédents Hiérarchiques

Positionnement hiérarchique	
N-1,2 ...	N°9 (EI N°53) « très factuelle, et généralement quand je descends, alors, un niveau en-dessous, on va dire à un niveau plus large, je fais plus de pédagogie »
N	N°23 (EI N°136) « Je le fais beaucoup plus dans mon cercle de pairs, c'est c'est c'est ça ça me pose pas trop de souci »
N+1, 2 ...	N°14 (EI N°87) « Super filtré, je vais faire un super filtre pour les gens hiérarchiques. Parce que les gens hiérarchiques c'est... en fait c'est, bah je peux dire mais de façon plutôt rationnelle »

a) Collaborateurs de l'évalué (N-1)

Dans ce cas de figure l'approche des répondants apparaît a priori moins retenue et plus participative (N°1, EI N°1). Il semble donc que face à des évaluateurs de niveaux hiérarchiques inférieurs la légitimation peut se faire plus communicative : on essaie moins d'expliquer l'intuition que de la partager plus narrativement. Mais si cette approche semble assez commune elle n'est pas mise en œuvre par tous les répondants.

b) L'évalué et ses pairs (N)

Si les répondants semblent avoir une approche plus ouverte avec leurs pairs (y compris le très défensif N°14, EI N°87), cette approche moins contrainte n'est pas partagée par tous les répondants ce qui illustre à nouveau la complexité et la difficulté de trouver des régularités pertinentes.

c) L'évalué et sa hiérarchie (N+1, +2 et +3)

Pour les supérieurs hiérarchiques, la totalité des répondants de notre échantillon confirment l'impact de cet antécédent (N°14, EI N°87). La retenue, la formalisation et la structuration déployée devant les supérieurs hiérarchiques semble être forte et aller régulièrement jusqu'à l'autocensure. Un accroissement du différentiel hiérarchie paraît encore accentuer cet effet.

Pour un même antécédent hiérarchique de N+1, les stratégies et tactiques mobilisées par les répondants sont à nouveau très variées : N°1 (EI N°2) rationalisation, N°8 (EI N°47) émotion, N°14 (EI N°87) autocensure, N°19 (EI N°122) transparence.

5. Confiance, défiance

Cet antécédent pèse très significativement dans la mobilisation des stratégies et tactiques de légitimation par les praticiens considérant l'importance que ces derniers lui attribuent. Certains répondants le posent même comme fondamental dans la dynamique de légitimation de l'intuition et nous le considérons comme le second antécédent en termes d'importance derrière la hiérarchie.

TAB. 52 Antécédents Confiance

Niveau de confiance dans la relation		
Qualité relationnelle	Elevée : confiance	N°16 (EI N°96) « Ah bah je pense que je m'ouvrirai plus avec quelqu'un avec qui je ressens de la confiance, ouais. »
	Basse : défiance	N°1 (EI N°04) « beaucoup moins de confiance, et donc il faudra faire beaucoup plus attention à ce que l'on se dit, on pourra être beaucoup moins transparent »
Niveau relationnel		N°4 (EI N°28) « (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) »

a) Confiance

Elle semble clairement influencer sur le choix des stratégies et tactiques déployées par les répondants qui insistent sur l'importance du climat de confiance que l'évaluateur peut créer avec l'évalué (N°18, EI N°108). La force de cet antécédent semble même atténuer, sans nécessairement le supprimer, les effets liés à l'antécédent hiérarchique.

b) Défiance

Dans les cas de défiance, l'effet sur les tactiques semble très significatif avec une forte tendance à la rationalisation et à la dissimulation de l'origine intuitive des cognitions par les répondants (N°2, EI N°10). Ces derniers mentionnent la notion de conflit d'intérêt pour justifier l'usage de ces stratégies plus défensives (N°14, EI N°90).

c) Niveau relationnel

La connaissance de l'évaluateur par l'évalué permet dans certain cas de créer un relationnel qui semble favoriser dans certain cas la création d'un climat de confiance. En cas de non-connaissance de ses interlocuteurs il semble que l'évalué privilégie par défaut des stratégies défensives (N°4, EI N°27).

6. Culture des praticiens

L'antécédent culturel est rapporté par les répondants comme étant pertinent en fonction de deux facteurs : celui de la culture « métier » qui apparaît formater les évaluateurs praticiens, et celui de la culture « pays » qui semble conditionner le jugement des évaluateurs en tant qu'individus.

Contrairement aux antécédents précédents, les observations remontent des entretiens sous une forme cohérente pour les répondants qui en font mention. On ne retrouve donc ici que peu de différence d'appréciation significative en fonction des praticiens.

TAB. 53 Antécédents liés à la culture des praticiens

Culture	
Métier	N°17 (EI N°103) « C'était vraiment ça ma remarque : c'est de dire que dans un projet, les gens sont pas forcément réceptifs aux mêmes types d'arguments quand tu es dans une direction Achat ou dans une direction Vente. Mais ça ça ne te dit rien sur comment tu les convaincs dans un sens ou dans un autre. C'est pas les mêmes choses qui vont les faire bouger. »
Pays	N°22 (EI N°139)« C'est un peu comme euh... l'aspect culturel. Tu vas pas parler à un Marocain, pareil qu'à un Chinois. »

a) Métiers

Concernant l'antécédent métier, les verbatim paraissent polarisés entre les cultures techniques et financières avec leur corolaire de « rationalité » basée sur les chiffres d'une part, et l'ensemble des autres qui semblent être considérées par les évaluées comme plus ouvertes et moins rigides d'autre part (N°17, EI N°101).

b) Culture pays

Le deuxième antécédent culturel souligné par les évaluateurs se base les différences culturelles liées aux pays (N°13, EI N°83). Il est mentionné pour tous les continents : des pays intra-européens aux pays asiatiques, africains et américains.

Si cet antécédent est globalement moins mis en avant que les antécédents de confiance ou de hiérarchie par les évalués, il nous semble néanmoins jouer un rôle significatif dans leur approche des stratégies et tactiques de légitimation de l'intuition.

7. Evalueur individuel ou groupe d'évaluateurs

L'antécédent de groupe apparait comme significatif aux yeux de nombreux répondants. Ces derniers semblent légitimer leur intuition différemment quand ils sont face à un évaluateur individuel ou face à un groupe d'évaluateurs. Certains répondants (N°8, EI N°48) vont jusqu'à préciser quelles peuvent être d'après eux les stratégies et tactiques à privilégier pour les groupes (émotion) ou pour les individus (rationnelle).

TAB. 54 Antécédents relatifs au nombre d'évaluateurs

Nombre d'évaluateurs	
Individuel	N°16 (EI N°98) « Ouais. « J'ai pensé à ça »... « tiens j'ai une nouvelle idée », ouais. Et j'aurais tendance à plus le dire à une personne qu'à un groupe. Au premier truc tu vois. L'intuition arrive, pof le lendemain je vais le dire à une personne mais je vais pas forcément le dire à un groupe. »
Groupe	N°27 (EI N°172) « Ou en tout cas, ça permet, dans un questionnaire, de réajuster ton propos s'il est mal interprété ou si y a des interrogations. Sur une assemblée, je le ferai pas. »

Le praticien N°6 illustre bien la variété des tactiques mobilisables quand il fait face à un groupe d'évaluateurs :

N°6 (EI N°35) « Si c'est un groupe alors ça dépend si c'est un groupe de pairs, si c'est un groupe de supérieurs, si c'est un groupe de personnes que je ne connais pas, ça dépend »

Les stratégies et tactiques de légitimations sont ici à nouveau très variées en fonction des répondants et des situations. Il nous apparaît donc impossible de lier une stratégie spécifique à cet antécédent.

8. Niveau de disponibilité de l'évaluateur

Le dernier antécédent lié aux évalués et évaluateurs ne nous semble pas avoir un rôle majeur compte tenu de sa nature tactique et de l'importance limitée que lui attribuent les répondants.

Il repose sur le niveau d'attention (positive ou négative) que l'évaluateur accorde au répondant en fonction de l'humeur de l'évaluateur :

N°12 (EI N°75) « voilà : savoir quelle est sa capacité, aujourd'hui il était énervé, y'avait un truc, on tombe mal... »

Cet antécédent est peu mentionné dans les entretiens mais son influence semble néanmoins significative sur le choix des stratégies et tactiques de mobilisation d'après les répondants qui le mentionnent.

Nous abordons maintenant les antécédents liés au contexte.

9. Relations interpersonnelles

Les relations interpersonnelles sont fortement mises en avant dans les entretiens comme un des domaines de prédilection de l'intuition (**N°3, EI N°16**). La pertinence de sa mobilisation apparaît même comme « acquise » (**N°4, EI N°25**) dans de nombreux cas. Cette perception plus positive de l'intuition paraît venir du fait qu'il paraît être admis par les praticiens que les individus sont complexes à appréhender et que l'expérience accumulée dans ce domaine semble pouvoir être mobilisable efficacement à travers l'intuition.

Rappelons ici que nous avons considéré dans l'analyse du codage que les intuitions dans le domaine interrelationnel sont considérées dans ce travail comme de l'intuition d'expertise pour deux raisons : la masse d'expérience accumulée par les répondants de l'échantillon dans ce domaine et le fait que nous considérons ici les relations interpersonnelles comme un domaine relativement stable.

Les répondants ont différencié deux types cas propices à la mobilisation de l'intuition dans ce type de relation : l'évaluation des personnes et les recrutements.

TAB. 55 Antécédents relations interpersonnelles

Relations interpersonnelles	
Evaluation	N°6 (EI N°34) (parler de son feeling) « Toujours. Pour une personne, toujours. Après quand c'est, quand c'est chiffré je ne le fais jamais. Mais quand je parle de personnes, oui. »
Recrutement	N°4 (EI N°26) « Exactement, exactement. L'intuition par exemple ça peut être aussi véritablement sur le potentiel, il y a, il y a énormément de... On utilise beaucoup ça, en recrutements on utilise énormément l'intuition »

a) Evaluation

Les répondants semblent régulièrement faire appel à l'intuition pour évaluer les personnes dans différents types de situations comme les négociations par exemple (N°19, EI N°116).

b) Recrutement

Le recrutement semble beaucoup mobiliser le recours à l'intuition (N°4, EI N°24) et les répondant insistent fortement sur l'importance de son usage et de sa pertinence dans ce domaine (N°28, EI N°175). Certains praticiens vont jusqu'à expliquer que dans le domaine du recrutement c'est la valeur de leur intuition qui fait leur légitimité (N°15, EI N°95).

Cet antécédent semble donc clairement favoriser la mobilisation de l'intuition et son acceptation en tant que cognition « valide » par les évaluateurs. Il semble clairement favoriser le niveau de mobilisation de la stratégie de transparence par les évalués.

10. Niveau des enjeux

Le niveau des enjeux dans une situation donnée semble influencer significativement le choix des stratégies et des tactiques de légitimation (N°26, EI N°166).

Cet antécédent se divise en deux sous catégories d'enjeux : individuels ou organisationnels, eux-mêmes subdivisées en enjeux de niveau faibles à modérés et d'enjeux élevés à crise.

TAB. 56 Sous antécédents liés aux niveaux d'enjeux

Enjeux		
Individuel	Faibles à Modérés	N°22 (EI N°104) « J'étais pas décisionnaire. Donc, tu tu partages ton intuition, t'essayes de de dire ce que... comment tu le sens euh, comment ça va se passer. Et ça, le fait de pas prendre la décision, c'est quelque chose qui libère euh... ta... ta possibilité de partager les fruits de ton de ton intuition en tant que telle. »
	Elevés à crise	N°13 (EI N°85) « dans ce genre de de comité, j'ai pas en mémoire, tu vois, un truc où tout d'un coup une intuition euh... euh on... y a effectivement beaucoup moins de spontanéité dans ce genre de de réunion. ..Pour essayer de calmer le jeu, quoi.Parce qu'il y a souvent énormément de pression quand il y a des problèmes. »
Organisationnel	Faibles à Modérés	N°19 (EI N°114) « C'est soit je l'im j'impose mon intuition « je je sens le truc, on est à côté de la plaque, il faut faire ci (tape sur la table), il faut faire ça, voilà. Et par parce que je l'sens, je sais que c'est c'est comme ça »
	Elevés à crise	N°3 (EI N°18) « c'est réunion de crise, réunion de guerre et on se dit les choses tout de suite. Et celui qui a une illumination à minuit ou à une heure du matin, tous les autres sont très contents car ils se disent « ça y est, on a trouvé la solution au problème, on va pouvoir aller se coucher, livrer le client et aller se coucher »

a) Enjeux individuels

Pour des enjeux individuels réduits, les répondants semblent plus ouverts à partager leur intuition et mobiliser une stratégie de légitimation transparente entre collègues. Les environnements informels comme la machine à café (N°24, EI N°153), et les situations où les risques sont très limités (N°12, EI N°74) font typiquement appel à cette stratégie de transparence.

Mais quand l'enjeu augmente il semble alors activer des stratégies et des tactiques moins transparentes et plus défensives pouvant aller jusqu'à l'autocensure (N°16, EI N°98).

b) Enjeux organisationnels

Dans le cas d'une organisation nous retrouvons à nouveau une approche assez transparente de la légitimation quand les enjeux ne sont pas élevés N°19 (EI N°114). Dans une situation de crise exogène (non directement liée à l'évalué) et liée à une problématique d'expertise technique d'ordre industrielle (N°3, EI N°18) ou informatique (N°12, EI N°81), les tactiques de légitimation semblent cibler la transparence dans un souci apparent de rapidité et d'efficacité. Dans ces contextes de crise faisant appel à l'expertise technique, certains praticiens considèrent même l'intuition comme reine (N°13, EI N°86).

En revanche dans une situation de crise face à la hiérarchie, et qui ne fait pas appel à une expertise technique spécifique pour sa résolution, le même répondant mobilise des tactiques de légitimation qui apparaissent beaucoup plus défensives (N°13, EI N°86).

Nous constatons donc à nouveau l'existence de l'influence croisée de plusieurs antécédents (hiérarchie, expertise, niveau d'enjeu).

Le niveau d'enjeux semble donc avoir une forte influence sur les tactiques de légitimations.

11. Ambiance : tendue ou détendue ?

L'ambiance générale d'une situation semble influencer les tactiques de légitimation des intuitions. Les répondants divisent cet antécédent en deux catégories : les situations tendues et les détendues.

TAB. 57 Antécédents Ambiance

Ambiance	
Détendue	N°2 (EI N°12) « c'est comme si le climat crée, imaginons que les intuitions soient comme des fleurs, avec des graines qui ne poussent pas forcément, le climat de confiance c'est comme la bonne mesure ,eau , soleil, qui fait que les fleurs poussent et poussent bien »
Tendue	N°1 (EI N°4) « beaucoup moins de confiance, et donc il faudra faire beaucoup plus attention à ce que l'on se dit, on pourra être beaucoup moins transparent" »

a) Détendue

Une ambiance détendue paraît favoriser le partage des intuitions des praticiens. Certains praticiens ont même intégré cet antécédent dans leur pratique managériale et favorisent une bonne ambiance relationnelle pour améliorer le niveau des retours d'intuitions en provenance de leur équipe (N°19, EI N°119).

b) Tendue

Les situations tendues, voire même hostiles, paraissent impacter fortement les répondants et générer des choix stratégiques et tactiques défensifs de leur part plutôt axés vers la rationalisation (N°7, EI N°42) ou même l'autocensure dans certains cas comme celui du répondant N°2 en opposition frontale avec son supérieur hiérarchique qui finira par le licencier (N°2, EI N°10).

L'ambiance générale semble donc clairement influencer le choix des stratégies et des tactiques de légitimation liant apparemment une augmentation du niveau de tension avec un moindre recours à la transparence.

12. Environnement : complexité et incertitude

Le type d'environnement semble aussi avoir un impact sur les stratégies et tactiques de légitimations de l'intuition. Nous divisons ici cet antécédent en deux types : complexité et incertitude. La complexité de certaines situations dépasse nos capacités d'analyses comme le rappelle le répondant N°6 et le niveau d'incertitude élevé est souligné par le répondant N°3.

TAB. 58 Antécédents environnement

Environnement	
Complexité	N°6 (EI N°35) « Parce que il faut aussi dire qu'on ne peut pas rationaliser tout. On ne peut pas tout rationaliser, alors il y a tellement de données qu'à un moment il va falloir faire le tri. »
Incertitude	N°3 (EI N°16) « vous aurez beau avoir à préparer cette négociation d'un point de vue procès, mécanique, technique et financier, etc., rien va se passer comme vous l'aviez prévu, et là vous êtes face à un être humain et vous êtes vous-mêmes un être humain, et la négociation va être totalement différente. »

a) Complexité

La complexité paraît influencer les choix des stratégies et tactiques de légitimation des praticiens (N°23, EI N°147). Les répondants associent cette notion de complexité avec deux domaines en particulier, celui des relations interpersonnelles (N°3, EI N°16), et celui des problématiques techniques (N°27, EI N°170).

b) Incertitude

Le niveau d'incertitude semble avoir une influence forte sur comment les répondants mobilisent les stratégies de légitimation (N°4, EI N°28). Il semblerait favoriser la mise en œuvre de la stratégie de type transparente. D'après certains répondants, il y peut y avoir une vraie rationalité à recourir à l'intuition dans les environnements incertains compte tenu du manque patent de données mesurables disponibles (N°18, EI N°111).

Il apparaît que ces deux types d'environnements favorisent la mobilisation de l'intuition et influent sur les tactiques de mobilisation.

13. Canal de communication : présentiel ou digital

Dans ce travail où les interviews ont été réalisés dans la période « pré-Covid » l'importance du canal de communication n'a été soulignée que par un seul praticien mais il a semblé avoir dans ce cas un impact manifeste sur les stratégies et tactiques mobilisées par ce dernier.

Le praticien, responsable des ressources humaines, nous parle de retours d'entretiens de recrutement d'un candidat qui sont faits au manager concerné à travers un medium digital mariant son et image (type Microsoft Teams ou Zoom) :

N°16 (EI N°98) « Ouais. Comment je le communique bah de... quand même de... quand je l'ai en **face-à-face, de façon directe. Fin ouais, de façon directe.** Quand il est à **distance, peut-être un peu moins** quoi. ... Si, si quand j'ai en face de moi le manager, je vais plus parler... je vais être plus directe... Je vais

être plus directe. Donc je vais lui dire « bah non moi je le sens pas... », c'est des mots que j'utilise : « je le sens pas pour telle et telle raisons » ».

Si l'entretien se fait à travers un canal digital le répondant se dit moins direct :

N°16 (EI N°98) « Et dans ce cas-là, euh... c'est peut-être un peu moins prononcé ouais. **Oui c'est sûr, c'est un peu moins prononcé.** »

Cet antécédent semble donc avoir le potentiel d'influencer le choix des stratégies et tactiques de légitimation de l'intuition par les répondants.

14. Culture des organisations : pro ou anti-intuition ?

Le type de culture des organisations, favorable ou défavorables à l'intuition, semble influencer la manière dont les répondants mobilisent les stratégies et les tactiques qui la légitiment (N°4, EI N°23).

C'est l'importance donnée à cet antécédent dans la littérature académique qui nous a amené à éliminer de notre échantillon de praticiens ceux qui exerçaient dans des organisations de type créatives (mode, publicité). En effet ces organisations favorables à l'intuition nous semblent à même de minimiser le niveau de légitimation mis en œuvre par les praticiens.

TAB. 59 Antécédents type d'organisation

Culture des organisations	
Anti intuition	N°1 (EI N°4) « c'est le fait que l'on soit dans un groupe qui nous oblige à structurer toute ces idées, toutes ces intuitions »
Pro intuition	N°4 (EI N°23) « 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 »

Les répondants semblent faire un lien fort entre les structures bureaucratiques et rigides (N°19, EI N°115), de grande taille (N°14, EI N°29) avec une difficulté à partager de

manière transparente leur intuition. A l'opposé il apparait que, plus la culture est ouverte, plus les répondants déclarent mobiliser l'intuition (N°2, EI N°12 ; N°23, EI N°146).

En conclusion le type d'organisation semble effectivement influencer le choix des stratégies et tactiques de légitimation de l'intuition. Les organisations pro-intuition de type organique semblent favoriser les types de stratégies allant vers la transparence et les organisation anti-intuition de type bureaucratiques favoriser des stratégies plus défensives.

15. Multi antécédents

Nous avons relevé de très nombreux exemples de verbatim avec plusieurs antécédents dans les entretiens. Considérant la complexité des situations auxquelles font face les praticiens il est cohérent de retrouver dans de nombreux épisodes intuitifs plusieurs antécédents qui se chevauchent et se combinent. Leur influence peut se compléter dans certains cas ou s'opposer dans d'autres ; à titre d'exemple, l'expérience peut contrebalancer positivement l'effet potentiellement bloquant du groupe (N°3, EI N°19).

Le nombre d'antécédents relevé dans ce travail pour un même épisode varie de deux à six. Le répondant N°3 dans le verbatim lié à l'épisode intuitif N°18 fait mention de six antécédents distincts : **genre, culture métier, enjeux élevés, ambiance tendue, expérience et hiérarchie** :

N°3 (EI N°18) « Oui j'ai un management on va dire plutôt **masculin**, si on pouvait faire stupidement des différences **masculines et féminines**, mais oui c'est vrai j'ai un management plutôt **masculin**, et j'ai un **management plutôt industriel**, c'est-à-dire que j'ai pas travaillée dans des groupes de luxe, j'ai pas travaillée dans la mode, j'ai travaillée beaucoup dans **l'industrie**, donc j'ai un management comme ça où il y avait **que des hommes** j'étais à peu près la seule femme. Dans la **métallurgie** il y a pas beaucoup de femmes, dans la **plasturgie** non plus, et donc oui c'est là où je suis devenue manager pour la première fois dans ma vie, et j'ai gardé ce principe de on se dit les choses, on se les dit tout de

suite, **la machine est en train de tourner et le plastique il prend peut-être feu.** Donc voilà, ça dure pas des heures, on fait, on fait pas... On s'envoie pas un bristol si on a quelque chose à se dire, on se dit immédiatement les choses parce que **ce qui compte c'est de pouvoir sortir la production pour livrer le client** le soir. Donc, j'ai effectivement fait mienne ce mode de fonctionnement. Ce mode de fonctionnement, et c'est un mode de fonctionnement très rapide où on se dit les choses et où on parle, etc. etc., et on n'écrit pas 150 pages quand on a un mode... à tout se dire, on passe pas forcément par un mode opératoire pour se dire les choses, on exprime immédiatement ce qu'on pense. Je me rappelle d'avoir passé des nuits avec **les directeurs des usines et des ouvriers**, une nuit en particulier, sur une machine qui ne marchait pas alors qu'on devait sortir des mascararas le lendemain pour Yves Saint Laurent, bien voilà, voilà... Vous allez pas écrire « est-ce que je peux te poser une question », « est-ce que je peux te dire quelque chose », les choses se disent tout de suite là, **c'est réunion de crise, réunion de guerre** et on se dit les choses tout de suite. Et celui qui a une illumination à minuit ou à une heure du matin, tous les autres sont très contents car ils se disent « ça y est, on a trouvé la solution au problème, on va pouvoir aller se coucher, livrer le client et aller se coucher ». Eh oui, j'ai, j'ai... C'est là que je suis devenue manager, c'est là où **j'ai commencé à travailler quand j'avais 30 ans**, donc le bon âge je pense... Et j'ai gardé ce mode de fonctionnement oui. Qui peut du coup dans un autre environnement, avec que des **femmes plus dans le tertiaire** et tout, peut paraître un peu brutal je le sais bien, mais j'ai grandi comme ça, j'ai été élevée comme ça avec ce mode de fonctionnement en termes de management, en termes d'intuition, en termes de... **proche de la production**, proche de... Proche d'incident, assez souvent, hein, la production n'est pas souvent une matière, matière exacte... »

Le répondant N°17 en cite quatre : **le profil, la hiérarchie, l'environnement et la culture métier** :

N°17 (EI N°101) « Alors je pense que je suis suffisamment vieux pour avoir du mal à changer de tactique en fonction des **personnalités**. En revanche je pense que c'est pas tant une question de **niveau hiérarchique** que d'**environnement**. Et que si tu es dans un projet et que tu dois convaincre ton chef de projet de

quelque chose, si t'es avec ton boss **dans les ventes ou ton collègue acheteur**, que la position de l'organisation est très différente. Et que les intérêts étant différents, ça va donner des choses différentes. Donc tu vas communiquer de façon différente, mais pour moi c'est plus lié à ça. C'est plus une histoire de fonction. / **Quel type de métier tu as.** »

Le fait que les antécédents se multiplient et interagissent dans une même situation pour influencer les répondant dans le choix de leurs tactiques de légitimation confirme la complexité du sujet traité et de la difficulté de son analyse.

B. REGULARITES POSSIBLE DES ANTECEDENTS

Nous avons relevé une possible convergence entre certains antécédents et deux types de perspectives de stratégies de légitimation : **les** stratégies défensives et **les** stratégies offensives. Cette proposition de régularité reste au niveau des stratégies sans descendre à celui des tactiques car l'immense diversité des situations et leur très grande complexité, si nous prenons l'influence des multiples antécédents qui interagissent entre eux dans les épisodes intuitifs, nous empêche de pouvoir approfondir notre analyse à ce niveau.

Il nous apparaît que certains antécédents paraissent favoriser certains types de stratégies :

- Celles qui proposent une perspective offensive semblent être favorisées par les relations interpersonnelles, les crises, les types d'organisations organiques et les canaux de communication directs. Cette approche des évalués plus ouverte, leur permet d'être plus percutants mais en leur faisant prendre plus de risques.
- Les stratégies plus défensive semblent être privilégiées par la défiance, les climats tendus, l'incertitude, les types d'organisation bureaucratiques et les canaux de communication digitaux. Cette orientation plus circonspecte des évalués est plus normée, moins dynamique mais semble plus « sûres » pour ces derniers.

D'autres antécédents comme le genre ou les culture pays ne semblent pas favoriser d'orientations claires en termes de type de stratégies de légitimation mobilisées.

Rappelons que ces propositions ne sont que des orientations car si des liens confirmés par plusieurs répondant existent entre un antécédent et une tactique dans un type de situation particulier, le verbatim d'un autre répondant peut être en décalage avec ce même lien compte tenu du poids d'autres antécédents difficiles à évaluer. Ces

orientations sont donc plus de l'ordre de la polarisation que d'une classification rigide. La synthèse suivante n'est donc qu'indicative.

TAB. 60 Antécédents / perspectives stratégiques

Orientations entre stratégies et antécédents		Types de perspectives stratégiques et tactiques	
		Défensives	Offensives
Antécédents	Profils	Analytique	Intuitif
		Evaluateur Fermé	Evaluateur Ouvert
		Évalué : faible confiance en soi	Évalué : confiance en soi élevée
	Expérience	Faible	Élevée
	Hiérarchie	Evaluateur élevé	Evaluateur basse
		Évalué basse	Évalué élevée
	Confiance	Faible	Basse
	Nombre d'évaluateurs	Groupe	Individuel
	Disponibilité de l'évaluateur	Faible	Élevée
	Relations interpersonnelles	Faibles	Élevées
	Enjeux	Faibles et moyens	Élevés à très élevés
	Ambiance	Tendue	Détendue
	Complexité & incertitude	Faible	Élevée
	Canal de communication	Digital	Physique
Organisations	Anti : bureaucratique	Pro : organique	

CHAPITRE 11 : L'INTUITION

A. REMARQUES SUR LA CLASSIFICATION DE L'INTUITION RETENUE

Une question posée plusieurs fois à l'auteur au cours de cette thèse a été : mais comment faire pour repérer et segmenter les types d'intuitions dans un récit managérial ? Question très pertinente considérant que la recherche dans ce domaine souffre d'un déficit de connaissance de la réalité de ces pratiques managériales (Bertolucci et Pinzon, 2015 :116). La réponse à cette question se trouve dans le chapitre 1/ C portant sur les caractéristiques des types d'intuition provenant de la littérature académique. L'orientation et la dimension pratique de notre classification correspond à la réalité du vécu managérial, elle nous a permis un codage clair des types d'intuition, ce qui n'était pas une évidence a priori. Cette classification représente pour nous un des résultats de ce travail. Cette grille de lecture nous a permis de coder sans exception toutes les intuitions relevées dans les épisodes intuitifs.

Les intuitions mobilisées dans ce travail par les répondants se sont bien intégrées dans notre proposition de classification. Certains praticiens ont spontanément exprimé leurs intuitions en utilisant les éléments présents dans le tableau N°7 pour les caractériser : vitesse, sensations, valences et expertise.

Si tous les répondants savaient avant les interviews que le thème de l'entretien était centré sur l'intuition, seul le répondant N°8 l'a spontanément segmentée pour deux d'entre elles. Ce praticien, porté par la forte maturité de sa pratique managériale, est donc un cas à part dans ce travail si nous considérons qu'il a été le seul à détailler les intuitions associatives et d'expertise en les différenciant clairement. Il a même su

préciser, détailler et argumenter ses deux tactiques de légitimation privilégiées (émotion et rationalisation) :

Intuition Associative :

N°8 « Alors en fait ça dépend, y'a, pour moi y'a deux types d'intuition. Y'a une intuition qui est une... qui est basée en fait sur un... sur un feeling, c'est-à-dire en fait sur une impression, sur une idée, « tiens il va se passer ci il va se passer ça » »

Intuition d'Expertise :

N°8 « Et puis y'a le deuxième type d'intuition qui se base en fait, qui est basée sur l'expérience, c'est-à-dire qu'en fait on dit que c'est une intuition, mais c'est en fait la sédimentation d'années d'expérience qui fait qu'à un moment on se dit « bon bah tiens, ça, ça va marcher » ou on se dit « il faut faire comme ça » parce que en fait on a accumulé suffisamment de matière pour se dire tiens je retrouve des choses que j'ai déjà vécues ou que j'ai déjà identifiées, et je sais que ça va aller dans ce sens-là »

Nous avons donc constaté que la classification retenue dans ce travail semble bien correspondre à la manière dont la pratique de l'intuition est restituée par les praticiens dans les entretiens. En conséquence nous avons donc pu identifier et classer relativement facilement les types de d'intuition et le codage s'est fait sans difficulté particulière. Les valences des intuitions Associatives et d'Expertises associées aux sensations mobilisées par ces deux intuitions sont elles aussi apparues dans les interviews et elles ont été codées tout aussi facilement.

B. TYPES D'INTUITIONS

1. Types d'intuition comme antécédent des légitimations

Les types d'intuition n'apparaissent apparemment pas dans ce travail comme des antécédents des tactiques de légitimation. Contrairement aux antécédents étudiés précédemment dans cette recherche il nous semble en effet impossible de pouvoir trouver des régularités entre type d'intuition et tactique de légitimation.

Pour évoquer la spécificité de **l'intuition associative** associée à un niveau d'expertise réduit, nous allons prendre l'exemple du répondant N°4 qui parle d'un domaine qu'il ne maîtrise pas et donne plusieurs types de tactiques en fonction des situations :

N°4 (EI N°25) Tactique de rationalisation :

« C'est plus compliqué, c'est plus compliqué parce que en fait on a des intuitions aussi, mais les gens ne, ne... Vous n'êtes pas supposés savoir à leurs yeux. **Donc comme vous n'êtes pas supposés savoir, vous avez plus à démontrer.**

N°4 (EI N°27) Tactique Manipulation/ Temporisation :

« 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** »

Il nous semble que l'antécédent pertinent soit plus le fait d'être novice que l'intuition associative en elle-même, cette dernière ne conditionnant pas directement, à notre sens, la tactique de légitimation.

Prenons maintenant l'exemple de **l'intuition introspective** ou nous relevons que trois répondants distincts donnent des préférences tactiques divergentes dans leurs épisodes intuitifs :

N°6 (EI N°36) Tactique de métaphore / concept :

« **L'image que j'ai prise c'est un Rubix cube.** Tout le monde connaît ça, eh bien le Rubix cube c'est un truc, tu peux regarder sur une aire, sur une face, tu peux changer de face et tu vois autre chose, sauf que c'est la même réalité. C'est, c'est, c'est simplement que c'est, l'indicateur, il est extrêmement riche c'est que tu peux le regarder sous différents angles en fonction du besoin que t'as »

N°18 (EI N°112) Tactique de transparence / directe :

« Y a aussi des fois où euh... : « tends ! Ce truc-là euh... il faut qu'on fasse (tape sur la table) telle chose. » Et le lendemain matin, j'en parle à mes équipes : « **Oui, les gars euh... Les mecs euh... c'est con, mais des fois la, la nuit je me réveille, hein, et je pense (tape sur la table) à des choses... et...** » voilà. Et, et ça, et ça, j'ai pas peur de leur en parler comme ça ! »

N°20 (EI N°129) Tactique d'exploration / questions :

« Bah s'... si je l'ai, si j'échange avec euh un collègue, même s'il travaille pas directement dans mon service...Un collègue de la com'...Susceptible de comprendre à peu près...Euh... là je peux le je p' je peux je peux – à la limite – donner euh, y aller un peu plus b', effectivement, donner la l'idée brute, en fait, sans avoir trop analysé, etc. En disant : « **Ouais, qu'est-ce que t'en penses ?** » Parce que lui, bah c'est pas mon patron, c'est pas mon... et peut-être qu'il, peut-être qu'il me dira : « Ouais tiens, c'est une bonne idée, mais est-ce que t'as pensé à ça, ça ? » ou alors : « Non euh, non c'est con parce que... » »

La grande variété des stratégies mobilisées par les répondants en fonction des types d'intuition ne nous permet pas de dégager des liens entre elles. Nous considérons donc comme impossible, avec les éléments qui sont les nôtres, de pouvoir déterminer une quelconque régularité entre les types d'intuition d'une part et les stratégies et tactiques de légitimation mobilisées par les répondants dans ce travail d'autre part.

Si l'intuition précède de facto la légitimation elle n'en serait donc pas un antécédent.

2. Heuristique

Cette intuition se distingue ici par son absence totale dans les interviews des praticiens, il n'y a donc aucun épisode intuitif se rapportant à cette intuition. Cette absence a incité l'auteur, après le dixième interview, à demander à six répondants en fin d'entretien s'ils considéraient les heuristiques comme une intuition. Pour s'assurer de la cohérence et de la pertinence des réponses, il a été donné aux répondants une même définition (raccourci mental) et deux exemples (une moyenne mathématique et une simplification tactique). Tous les six ont répondu par la négative à la question posée, le verbatim du répondant N°22 résumant bien le point de vue des répondants :

N°22 « Alors non, ça, ça c'est pas de l'intuition. Ça, ça c'est de la pure – comment... – mécanique intellectuelle. »

Il semblerait que les répondants associent l'intuition aux sensations excluant de fait l'intuition heuristique. Il n'y a donc naturellement pas de tactique de légitimation relevée dans ce travail pour cette intuition absente des épisodes intuitifs.

3. Associative

Les répondants ont donné spontanément quarante-trois occurrences de cette intuition dans les épisodes intuitifs. Les répondants n'ont pas eu besoin d'être relancé dans les entretiens pour en donner des épisodes contrairement aux intuitions d'expertise et introspective pour certains praticiens.

Pour être attribués à l'intuition associative les épisodes se devaient d'être décorrélés du domaine d'expertise du répondant. Les deux épisodes qui suivent donnent un aperçu de la diversité de cette intuition :

N°17 (EI N°99) « Et là j'ai eu l'intuition, je me suis dit « tiens une solution ce serait de dire : je retourne voir ce gars-là, mais cette fois-ci, avec un ensemble de documents portant son nom machin etc. et on reprend la

discussion comme si je n'étais pas allé le voir la première fois. » Et ça s'est avéré payant, parce que finalement lui n'a pas perdu la face parce que j'ai absolument pas fait référence à l'épisode précédent, on a pu avoir une discussion plutôt de techniciens, d'égal à égal, de contenu, et ça a marché. Voilà mon exemple. »

N°30 (EI N°191) « Oui, effectivement, **pour venir en France c'était un peu ça, parce que c'était basé sur pas grand-chose.** Oui, parce qu'effectivement, un des grands chefs de la boîte a parlé de la possibilité pour les gens d'aller en France pour bosser sur un projet, et en fait moi j'ai parlé avec lui après, j'ai pris les contacts des gens ici, j'ai eu un échange avec eux, ils ont décidé de prendre cette option et maintenant je suis en France. Et ça c'était une décision qui était basée sur, en termes de logique, pas grand-chose. Et donc **c'était vraiment un feeling.** »

Le champ de cette intuition est par définition ouvert et étendu avec un niveau de mobilisation et de performance qui semble fortement varier en fonction des individus et des situations.

4. Expertise

Certains répondants ne font pas nécessairement spontanément la différence entre intuition associative et intuition d'expertise. Dans certains cas l'auteur a dû donner un exemple d'intuition d'expertise aux répondants (dossier qui leur est présenté par un novice dans leur domaine d'expertise, dans lequel ils sont à même de repérer immédiatement des anomalies) pour leur permettre de retrouver des épisodes intuitifs se référant à l'intuition d'expertise. Ces derniers se sont toujours bien retrouvés dans cet exemple et ont ensuite pu partager leur expérience à travers des épisodes intuitifs.

Le verbatim du répondant **N°3** illustre bien l'effet de l'accumulation d'expérience :

N°3 (EI N°15) « je pense que moi ça s'aggrave avec l'âge, ça s'aggrave avec le temps et ça s'aggrave avec l'expérience. J'ai des acheteurs juniors auprès de

moi, ça fait 30 ans que j'ai déjà géré ce genre de dossiers **donc c'est vrai qu'assez vite je sais où aller, comment y aller, et quel résultat on va avoir**, donc je suis peut-être moins apte à laisser, à laisser une certaine forme d'errance d'erreur liée à une connaissance du sujet. »

Cette intuition est la plus mobilisée par les répondants dans ce travail (134 occurrences sur 191 épisodes intuitifs) ce qui peut faire sens si l'on rappelle que nous avons uniquement sélectionné des praticiens experts dans notre échantillon.

5. Introspective

Cette intuition n'est pas souvent apparue spontanément, l'auteur a donc dû relancer la plupart des répondants pour recueillir des épisodes intuitifs la concernant. Une fois décrite par l'auteur (concentration + latence + « Eureka ») les praticiens ont bien reconnu la spécificité de l'intuition d'introspection en termes de maturation et de temporalité et certains ont pu retrouver dans leur vécu professionnel des épisodes intuitifs s'y rapportant.

Quatorze épisodes intuitifs sont associés à ce type d'intuition.

Nous avons retenu un verbatim du répondant N°6 qui récapitule bien les trois phases de cette intuition (concentration + latence + « Eureka ») et sa conclusion générant une solution à un problème complexe :

N°6 (EI N°30) « J'étais face à un problème technique et les connaissances de l'époque qui ne sont pas les mêmes qu'aujourd'hui ne me permettaient pas de répondre à ce sujet. En fait je voulais, il fallait modéliser absolument toute la trésorerie et donner après des objectifs opérationnels, c'est-à-dire de dire voilà vous allez devoir faire ceci, avec cela, de tels moyens. Donc, **c'était une responsabilité assez importante et j'étais face à un mur**. Et en fait, je pense que... Fin moi je pourrais appeler ça de l'intuition, c'est que en fait j'avais dû faire une modélisation mais pas aussi poussée et j'avais trouvé un petit truc. Un petit truc que j'avais appliqué pour démultiplier, voilà, ou pour ouvrir des

franchises et puis j'avais trouvé un truc mathématique pour le traiter. Et, et je me suis dit, tiens, un an plus tard je me suis dit, tiens ces trucs là je ne sais pas pourquoi mais je sentais que ça pouvait m'aider pour... Pour ce dont j'avais besoin. Je ne savais pas comment mais en fait je flairais le filon. Je me suis dit il y a... Ce petit mécanisme, je trouve qu'il pourrait être utile et je n'arrivais pas à le, comment dire, à l'articuler avec mon problème technique. Et en fait, alors je ne peux pas décrire vraiment en détail, **mais en fait le déclic s'est fait comme un flash**, en fait j'ai pensé tout à coup à la compta, en fait de revenir aux bases fondamentales, et je me dis en fait pour modéliser exactement et de manière précise comme je devais faire pour me donner des leviers après pour les opérationnels, pour... Pour optimiser les résultats et la trésorerie etc. Il fallait vraiment aller au fond des choses, et en fait j'ai eu un moment où j'ai fait une fusion en fait de la compta, qui permet de modéliser très, très, très facilement les choses, et de mon petit truc mathématique que j'avais utilisé auparavant. Je les ai mariés tout d'un coup et ça c'est quelque chose qui en une seconde, une fraction de seconde, **ça a mis du temps je pense à maturer...** À réaliser qu'en fait les deux pouvaient très bien se marier et justement résoudre absolument mon problème. Donc, fin je ne sais pas si c'est quelque chose, enfin c'est la fusion ou un truc qui a muri, **c'est quelque chose qui a muri avec le temps.** »

C. SENSATIONS

Nous retrouvons à de multiples reprises dans les entretiens les sensations et feelings liés à l'intuition étudiés par Sadler-Smith (2016 : 1075). Nous y retrouvons les types cognitifs et physiques qui ont été particulièrement bien rendus par le répondant N°29 dans deux verbatims distincts :

Sensation de type cognitive :

N°29 (EI N°184) « il me parlait de, il me parlait, et à un moment donné, j'ai le mot Allemagne qui m'est venu euh à l'esprit, alors qu'il ne me parlait pas du tout de l'Allemagne ; et dans la minute qui a suivi, il s'est mis à me parler de ce pays, euh qui était en co', c'était en corrélation avec ce qu'il était en train d'me d'me raconter ; et euh ça été pour moi une des premières preuves euh que mon intuition se manifestait par des mots ou des phrases. »

Sensation de type physique :

N°29 (EI N°184) « Et euh ces intuitions par des mots ou des phrases, euh souvent c'est quand je... Alors, c'est souvent (rire) – la plupart du temps même – c'est accompagné d'un frisson que j'ai dans tout le corps, qui me parcourt comme une vague, et je sais – quand j'ai ce frisson-là – que c'est juste. C'est une affi' c'est comme une affirmation, c'est comme si mon corps disait euh : « Oui, c'est ça. » »

Les sensations nous apparaissent comme des antécédents de l'intuition mais ne nous semblent pas influencer sur le choix des stratégies et tactiques de légitimations par les praticiens.

D. VALENCES

On retrouve bien les valences positives et négatives associées aux intuitions associatives et d'expertises dans les interviews comme les a étudiées Sadler-Smith (2016 : 1078).

Ces valences sont des facteurs pouvant influencer sur les tactiques comme le précisent plusieurs répondants :

Dans ce verbatim le répondant change de tactique quand la valence devient négative en fonction du domaine.

N°30 (EI N°188) « Euh... je pense... si c'est une intuition sur quelqu'un, je pense qu'avec eux je serais plus ouvert même si c'est négatif. Mais je pense que si c'est une collaboration, un deal, si c'est un feeling négatif, je ne l'exprime pas. Je reste avec le factuel. »

Le répondant **N°8** qui a fait plusieurs fois (trois sur huit) appel à la tactique Emotion / Enthousiasme dans ses épisodes intuitifs souligne ici les risques à la mobiliser pour des intuitions à valences négatives :

N°8 (EI N°47) « Mais... de la même manière parce que **dans le négatif je pense qu'il faut pas mettre d'émotion.** (Pause.) Parce que l'émotion elle risque d'être... elle vient... c'est trop. Pour du négatif c'est 'too much' quoi ça peut... voilà. **Dans le positif ça... ça emporte l'enthousiasme, ça donne de l'envie. Dans le négatif ça ne fait que détruire,** 'fin je veux dire... quand on met de l'émotion pour dire quelque chose de négatif, ça... ça crée pas de valeur quoi. »

Le répondant **N°22** insiste sur la différence de message portée par les intuitions à valence négatives en opposition aux valences positives et il module ses légitimations en fonction :

N°22 (EI N°140) « Par contre, tu d... **tu dois trouver des mots différents.** Tu dois tou' trouver des mots différents parce que, quelque part, quand tu... tu sens pas quelque chose, ça veut dire que tu veux pas aller dans une certaine direction

et ça veut dire que euh...– pour les gens qui sont autour de toi – c'est des opportunités qui se ferment. Donc tu dois euh... **c'est beaucoup plus dur de dire que tu sens pas**. C'est facile quand tu sens une intui', quand tu sens quelque chose et tu dis « allons-y », parce que derrière, tu en' tu entraines tout le monde, et ça te crée des opportunités pour tes collaborateurs, etc....Quand tu dis « tu le sens pas », t'es, tu dois avoir un discours où tu dis « tu sens pas » parce que ça, ça ; **mais tu dois avoir un deuxième discours où il faut qu'tu mob', continues à mobiliser les gens** parce que, ou alors, ils vont dire « bon alors, c'est quoi cette société ? On fait pas ci, on fait pas ça, on, on sent jamais les choses, on fait du surplace. Bon, moi je vais aller voir autre part ».

Dans un dernier exemple de valence négative, le répondant N°14 qui fait face à son supérieur hiérarchique considère que dans ce cas l'antécédent de confiance est déterminant dans le choix de sa tactique de légitimation :

N°14 (EI N°88) « Si je fais confiance, je peux dire « je ne sens pas », « je ne sens pas ce truc ». »

A l'encontre des trois exemples précédents certains répondants affirment de leur côté ne pas gérer différemment les valences positives ou négatives :

N°28 (EI N°179) « Non, dans le négatif je ferais la même chose »

En conclusion, si les valences peuvent influencer sur la mobilisation des tactiques de légitimation, nous ne sommes pas en mesure d'établir dans ce travail de régularités claires entre elles.

PARTIE 4 :
DISCUSSION ET CONCLUSION

CHAPITRE 12 : DISCUSSION

Nous présentons ici les contributions managériales et académiques de ce travail. Comment, à la lumière de cette recherche, elles peuvent apporter une meilleure compréhension de la pratique de l'intuition et de la légitimation ses fruits qui restent des zones d'ombre dans la pratique managériale. Nous abordons ensuite les limites de ce travail et proposons de nouvelles directions pour des recherches à venir.

Pour mieux comprendre les mécanismes de la légitimation de l'intuition nous avons essayé d'appréhender quelles sont les dynamiques en jeu entre les tactiques de légitimation, les antécédents et les différents types d'intuition traités dans ce travail. Nous avons aussi étudié les différents types d'intuitions en tant que précédents et d'antécédents à la légitimation.

Pour finir un total de vingt et une stratégies et soixante tactiques de légitimations ont été mobilisées dans ce travail. Quatre stratégies sont émergentes et sur les dix-sept issues de la littérature : cinq ne sont pas mises en œuvre par les répondants et quatre ne le sont que partiellement. Concernant les tactiques : trente-sept sont issues de la littérature et vingt-trois sont émergentes. Des trente-sept tactiques issues de la littérature dix-neuf uniquement ont été utilisées par les praticiens dans ce travail. Ces derniers ont donc finalement mis en œuvre un total de dix-sept stratégies et quarante-deux tactiques (littérature + émergentes) pour légitimer les fruits de leur intuition dans leur pratique managériale.

Les résultats ce travail sont répartis en deux parties complémentaires, la première répondant directement à la question de recherche ciblée sur les tactiques de légitimation mobilisée par les praticiens et la seconde éclairant les ressorts de cette même mobilisation.

Les résultats répondants à la question de recherche sont les suivants :

- L'émergence de quatre nouvelles stratégies qui se déploient dans huit nouvelles tactiques de légitimation ;
- L'émergence de quinze nouvelles tactiques de légitimation issues de stratégies déjà existantes dans la littérature ;
- La mobilisation de neuf tactiques de légitimation déjà existantes dans la littérature à un niveau organisationnel mais mobilisées dans ce travail à un niveau individuel ;
- La confirmation de la mobilisation par les praticiens de dix tactiques de légitimation issues de stratégies déjà existante dans la littérature à un niveau individuel ;
- Une proposition de typologie des stratégies et tactiques de légitimation en fonction de leur niveau d'importance donné par les praticiens ;
- Une proposition de séquençage des stratégies et tactiques de légitimation dans le cas de la stratégie multimodale séquentielle ;
- Une proposition de classification des stratégies et tactiques de légitimation en trois perspectives de mobilisation ;
- Une vision différenciée de la légitimation pour un même répondant en fonction de sa position d'évalué ou d'évaluateur.

Et ceux complémentaires à la question de recherche sont :

- Les antécédents mobilisés par les praticiens : deux antécédents émergents et trente et un issus de la revue de littérature ;
- Une synthèse récapitulative de l'ensemble des antécédents et leur classification en trois types ;
- Une proposition de hiérarchie des antécédents ;
- La proposition d'une classification de l'intuition correspondant au vécu managérial les praticiens ;
- Les types d'intuition ne sont pas un antécédent des stratégies et tactiques de légitimation mais les valences de l'intuition le sont ;
- Une orientation préférentielle entre certaines stratégies et tactiques de légitimation et leurs antécédents.

A. CONTRIBUTIONS MANAGERIALES

Nous mettons ici en perspective les résultats de ce travail en les confrontant à la réalité du vécu managérial tel que partagé par les répondants. Trois constatations nous semblent s'imposer : l'ubiquité de l'intuition, la valeur ajoutée des managers expérimentés et séniors qui mobilisent le levier de l'intuition d'expertise et enfin l'importance de l'influence de la confiance sur la mobilisation de l'intuition et le partage des ses fruits.

1. Ubiquité de l'intuition dans les organisations

Le niveau de mobilisation de l'intuition par les praticiens expérimentés de notre échantillon dans leur environnement opérationnel s'est révélé très significatif. Ils y recourent tous très régulièrement et ont donné de nombreux exemples de sa mise en œuvre dans une grande diversité de situations. Plus généralement les praticiens semblent accorder une grande importance à leur pratique de l'intuition et à sa place prépondérante dans leur vécu managérial. Cette dernière fait donc bien partie des outils cognitifs fondamentaux du praticien.

Bien que très mobilisée par les répondants l'intuition n'est que partiellement partagée par les répondants avec leurs évaluateurs (dans 40% des 191 épisodes intuitifs / Annexe 2). Au point que certains répondants (en tant qu'évaluateurs) n'en perçoivent pas vraiment l'usage leurs interlocuteurs et vont même jusqu'à douter de son existence chez certains de ces derniers. Cependant nous notons que, même pour les répondants de notre échantillon qui revendiquent un profil analytique marqué, tous les praticiens confirment recourir à l'intuition (y compris le répondant N°5 qui prends bien garde à ne jamais la laisser transparaître). En conséquence, si un praticien en position d'évaluateur ne perçoit

pas l'intuition chez son interlocuteur, cela ne signifie pas qu'elle soit nécessairement absente chez ce dernier. Les tactiques de légitimation, mobilisées par tous les répondants dans ce travail, nous semblent donc faire la preuve de leur efficacité à bien dissimuler l'intuition de l'évalué aux yeux des évaluateurs. Il est clair que l'usage de ces tactiques n'exclut pas l'intuition comme cognition originelle et qu'une argumentation rationnelle ne s'oppose pas avec mobilisation de l'intuition. De leur propre aveu à la suite des interviews, onze d'entre des trente répondants ont reconnu découvrir l'existence et l'importance du processus de légitimation des fruits de leur intuition et ont admis ne jamais s'être posé la question auparavant. Les dix-neuf autres ont eu une attitude plus passive par rapport à ce processus et n'ont fait, ni remarques particulières, ni posé de questions spécifiques. Il nous apparaît que l'étendue de la mobilisation de l'intuition est vraisemblablement sous-estimée chez les praticiens.

Nous avons aussi constaté que l'intuition est mobilisée dans tous les types d'organisations, y compris les moins favorables à cette cognition. La diversité des stratégies de légitimations est alors mise à profit par les praticiens pour l'exprimer sans pour autant la dévoiler.

En conclusion il ne faut donc pas sous-estimer au niveau managérial le poids et l'importance de l'intuition dans les organisations. Ne pas la prendre en compte ne peut que nuire à la bonne compréhension des problématiques managériales par les praticiens et, plus important encore, de négliger des gisements d'expertise (Agor, 1989 ; Burke et Miller, 1999 ; Strick et Dijksterhuis, 2011 : 29 ; Mousavi et Gigerenzer, 2017 : 370), et de créativité organisationnelle (Hodgkinson et Sadler-Smith et al, 2009 : 4) et de gestion de crise (Dane et Pratt 2007 : 34 ; Kahneman et Klein 2009 : 516 ; Klein 2008 : 457). L'importance de l'autocensure affichée par les praticiens dans les épisodes intuitifs nous semble être la meilleure preuve du risque existant de passer à côté de l'intuition et de sa valeur ajoutée organisationnelle possible. Il nous paraît donc important de sensibiliser les praticiens à mieux mettre en valeur cette cognition dans leurs organisations pour maximiser ses effets bénéfiques potentiels.

2. La valeur ajoutée opérationnelle et organisationnelle des praticiens expérimentés/séniors

Comme le précise la revue de littérature, l'intuition d'expertise n'est accessible qu'aux praticiens très expérimentés dans leur domaine (Kahneman et Klein, 2009 : 516). Nous avons pu relever l'importance de la mobilisation de ce type d'intuition à travers les nombreux verbatim qui soulignent l'efficacité de cette intuition et l'usage étendu que les praticiens (tous experts dans notre échantillon) déclarent en faire (134 intuitions d'expertise sur 191 épisodes intuitifs / Annexe 2). Les répondants la distinguent tout particulièrement dans trois cas de figures qui semblent la favoriser : les relations interpersonnelles, les situations de crise et leur domaine d'expertise.

Dans les relations interpersonnelles (incluant les situations de recrutement) l'intuition semble être beaucoup plus facilement acceptée par la hiérarchie dans les organisations et les praticiens semblent l'aborder et la revendiquer plus aisément. Les raisons de cette « tolérance » nous semblent être fondées sur le fait que les praticiens ont conscience que la complexité des rapports humains, liés à la psychologie des personnes, dépasse fréquemment nos capacités d'analyse et donc admettent que l'intuition puisse être une alternative légitime dans ce type de cas. L'expérience qui génère l'expertise est donc centrale pour apprécier les individus et pouvoir comprendre la dynamique des équipes et des organisations. Cette connaissance des personnes nous semble être une des clés de la performance managériale.

L'autre domaine d'application « naturel » qui ressort des entretiens est la situation de crise à dominante technique comme les exemples donnés de pannes sur une chaîne de production ou de mise en défaut de systèmes informatiques qui peuvent paralyser l'activité d'une organisation. Il semble alors que la conjonction de la pression des enjeux et celle de l'urgence de la situation délivre les experts techniques de la nécessité de légitimer l'intuition. Le temps de la crise l'intuition d'expertise semble même devenir reine. L'importance de l'expertise dans les organisations est à clairement soulignée par les répondants dans cas de situations de crise.

Le troisième domaine est celui de l'expertise professionnelle du praticien. La profonde connaissance de son domaine d'excellence lui permet de mobiliser l'intuition d'expertise qui génère efficacité et performance. Cette intuition, épaulée par une légitimité reconnue, permet au praticien de s'exprimer et d'agir plus librement. Ce dernier, porté par sa compétence et sa crédibilité, est donc plus à même de contribuer proactivement à l'amélioration de la performance organisationnelle. Les organisations ont donc tout intérêt à bien valoriser l'expertise en essayant de la cultiver en leur sein, en la prenant bien en compte et en la laissant s'exprimer.

Ne pas valoriser à sa juste mesure l'expérience avec son corolaire d'expertise dans les organisations serait priver ces dernières d'une forte valeur ajoutée managériale en règle générale, et d'une capacité à pouvoir gérer les situations de crises dans des domaines techniques en particulier.

En conclusion les organisations ont donc un réel intérêt à bien mobiliser le gisement d'expérience de leurs praticiens expérimentés/séniors qui sont à même, à travers les trois points précisés ci-dessus, à contribuer très significativement à leur réussite.

3. Importance de la relation de confiance

Les praticiens considèrent que le niveau de confiance interpersonnel existant dans les organisations, et entre praticiens, semble être déterminant pour faciliter la communication et le partage des fruits de l'intuition. La construction d'un climat de confiance est donc à même de faciliter le dialogue entre interlocuteurs et le partage de l'intuition qui peut être un vecteur de créativité et de mise en œuvre de solutions efficaces dans certaines situations de crise.

Le niveau hiérarchique, qui de son côté apparaît comme un vrai frein au partage des intuitions dans la plupart des cas, semble même pouvoir être contrebalancé par une relation de confiance et un climat relationnel positif créé par le supérieur hiérarchique. Les organisations ont donc tout intérêt à créer un environnement de confiance en leur

sein si elles souhaitent optimiser le levier de l'intuition dont les potentialités sont clairement identifiées et reconnues.

En conclusion : pour éviter l'autocensure des praticiens qui amoindrit les effets bénéfiques de l'expertise et entraîne la perte d'un potentiel créatif, il semble important pour les managers d'investir dans une relation de confiance avec leurs équipes pour maximiser les impacts du gisement d'intuition existant chez leur collaborateurs.

B. CONTRIBUTIONS ACADEMIQUES

Les praticiens sélectionnés dans cette étude mobilisent des stratégies de légitimation de l'intuition qu'ils déploient en tactiques spécifiques et dans certains cas séquentiellement en fonction d'un certain nombre d'antécédents. Nous proposons aussi une classification des types d'intuitions retenus dans ce travail.

1. Stratégies et tactiques de légitimations

Mobilisant les stratégies et tactiques existantes issues de plusieurs travaux académiques (Elsbach, (1994) ; Abrahamson et Fairchild, (1999) ; Green, (2004) ; Suddaby et Greenwood, (2005) ; Vaara et al, (2006) ; Lawrence et Suddaby, (2006) ; Van Leeuwen, (2007) ; Tost (2011) ; Bitektine et Haack, (2015)) nous les avons regroupées dans tableau N°13 pour les préciser et les détailler ensuite dans ce travail.

Les praticiens ont mobilisé dix-sept stratégies et quarante-deux tactiques de légitimations dans ce travail. Un récapitulatif de ces stratégies et tactiques est synthétisé dans le tableau N°20 à la page 174.

Ces nouvelles stratégies, tactiques et leurs niveaux (identiques ou différents de celui la littérature) complètent les connaissances liées à l'étude de la légitimation et nous éclairent sur les palettes de stratégies et de tactiques mobilisées au niveau individuel par les managers dans leur pratique.

a) Stratégies et tactiques de légitimation émergentes.

Quatre nouvelles stratégies (exploratoire, personnelle, transparence et expérimentation) déployant huit tactiques qui n'étaient pas identifiées dans la littérature ont été mobilisées

par les praticiens au niveau individuel dans le cadre de ce travail (voir tableau N°21 à la page 178). Ces nouvelles stratégies et tactiques d'ordre engagé nous permettent de compléter l'état de la connaissance académique précisées dans le tableau N°13 à la page 106 (Suddaby et Greenwood, (2005) ; Vaara et al, (2006) ; Van Leeuwen, (2007) ; Tost (2011) ; Bitektine et Haack, (2015)).

La transparence semble avoir un poids important dans la pratique managériale d'après les appréciations qu'en font les répondants.

Nous remarquons que ces quatre stratégies émergentes sont déployées dans ce travail à un niveau individuel. Il n'est pas possible de préjuger avec les éléments qui sont les nôtres de leur mobilisation éventuelle à un niveau organisationnel.

b) Stratégies issues de la revue de littérature et nouvelles tactiques de légitimation.

Nous avons vu émerger quinze nouvelles tactiques issues de six stratégies déjà existantes dans la littérature (autocensure, manipulation, coercition, rationalisation, émotion, multimodale) sont présentées dans le tableau N°26 à la page 191. Ces nouvelles tactiques viennent compléter les travaux de : Green, (2004) ; Vaara et al, (2006) ; Van Leeuwen, (2007) ; Bitektine et Haack, (2015).

Ces tactiques émergentes se situent bien sûr à un niveau individuel et non organisationnel.

c) Stratégies et tactiques issues de la revue de littérature directement mobilisées par les répondants.

Les répondants ont mobilisé six stratégies étudiées dans la littérature (incitation, coercition, émotion, relationnelle, autocensure et manipulation) avec leurs neuf tactiques au niveau individuel qui sont présentées dans le tableau N°39 à la page 226. Elles proviennent des travaux de Green (2004), Tost (2011) et de Bitektine et Haack (2015). Ce travail ne fait donc que confirmer leur mobilisation par les praticiens de notre échantillon.

d) Stratégies et tactiques issues de la revue de littérature au niveau organisationnel mobilisées à un niveau individuel.

Il semblerait que le niveau (organisationnel ou individuel) de mobilisation des tactiques influe sur le type de tactiques utilisées.

Les répondants ont mobilisé neuf tactiques issues de cinq stratégies étudiées dans la littérature au niveau organisationnel (ordre naturel, narrativisation, métaphore, rationalisation, normalisation) à au niveau individuel. Elles sont présentées dans le tableau N°33 à la page 215, et nous proviennent des travaux de Green (2004) et de Suddaby et Greenwood (2006).

e) Stratégies et tactiques issues de la revue de littérature non mobilisées.

Neuf stratégies issues de la littérature académique au niveau organisationnel (Abrahamson et Fairchild, (1999) ; Elsbach, (1994) ; Green, (2004) ; Lawrence et Suddaby, (2006) ; Suddaby et Greenwood, (2005)) ne sont que partiellement mises en œuvre ou totalement écartées par les répondants dans ce travail. Cinq stratégies (soutien, autorisation, catégorisation, construction d'identité et valeurs morales) n'ont aucune de leur neuf tactiques mobilisées par les répondants et quatre autres (Ordre naturel, narrativisation, normalisation et coercition) sont partiellement mises en œuvre avec neuf tactiques non mobilisées.

Il nous semble que ces stratégies sont plus délicates à mobiliser pour les praticiens à un niveau interpersonnel qu'organisationnel. Leurs natures normatives et morales (hors coercition) pourraient induire un sentiment de manipulation et entraîner des phénomènes de rejet chez les praticiens évaluateurs.

Ces stratégies sont présentées dans le tableau N°46 à la page 242.

f) Classification des stratégies et tactiques en fonction de l'approche des évalués.

Dans la revue de littérature nous avons recensé et classé les stratégies et tactiques de légitimation existantes en trois types distincts : **discursifs** (Suddaby et Greenwood, (2005) ; Vaara et Tienari, 2011), **engagés** (Suchman, (1995) ; Bitektine et Haack (2015) et **relationnels** (Tost, (2011)).

g) Classification des stratégies et tactiques en fonction du poids qui leur est donné par les praticiens.

Nous avons noté des différences sensibles dans le poids donné par les répondants aux stratégies qu'ils mobilisent. Ces poids sont d'une part qualitatifs et relatifs aux appréciations des répondants, et d'autre part nous semblent liés à la fréquence d'occurrence de ces mêmes stratégies dans les entretiens avec les répondants. Si l'objet de cette recherche n'est pas quantitatif, la taille de l'échantillon paraît nous permettre de proposer des orientations qui resteront à être validées ultérieurement.

Les stratégies ont été divisées en trois catégories en fonction de leur apparente fréquence d'utilisation : les génériques (rationalité, transparence, multimodale), les régulières (coercition, manipulation, exploration, narrativisation, autocensure) et les épisodiques (métaphore, relationnelle, incitation, ordre naturel, expérimentale et normative). Les trois stratégies de type générique, particulièrement saillantes dans ce travail, méritent d'être mises en avant dans cette discussion.

La stratégie rationnelle et les tactiques qui en sont issues sont particulièrement soulignées et mobilisées par les répondants. Ceci ne fait que confirmer à nos yeux la prégnance du mythe de la rationalité dans de nombreuses organisations et semble inciter les praticiens à s'y conformer ou trouver des stratégies alternatives appropriés pour la neutraliser ou la contourner.

La seconde stratégie qui se dégage de manière significative est la transparence qui pourrait être considérée comme une antithèse de la première : je déclare (directement ou indirectement) mon intuition plutôt que de la dissimuler sous une logique rationnelle élaborée à posteriori. Nous pourrions les considérer plutôt comme les deux extrémités

d'un même continuum avec d'un côté la transparence (j'expose mon intuition) et de l'autre la rationalisation (je la dissimule sous le parapluie conformiste du mythe de la rationalité). Il est intéressant de noter que les deux tactiques les plus mobilisées sont celles qui sous un certain angle se complètent ou s'opposent. L'autocensure est aussi à l'opposé de la transparence mais dans un mode plus passif que la rationalisation. Les autres tactiques se positionnent entre ces deux pôles (transparence VS rationalisation - autocensure) comme l'illustre la figure N°22 à la page 176.

La troisième stratégie générique est la stratégie multimodale qui nous semble bien correspondre à la complexité des situations et à la diversité de la vie managériale. Il est à noter que les répondants ont mobilisé à vingt-cinq reprises la combinaison « transparence / rationalisation » dans les épisodes intuitifs ce qui nous amène à aborder le séquençage des tactiques.

h) Séquençage possible des tactiques.

Les répondants de notre échantillon ont tous mobilisé la stratégie multimodale « d'empilement » de stratégies de légitimation. Ils ont mis en œuvre cette stratégie dans plus des deux tiers des épisodes intuitifs et cumulé jusqu'à quatre stratégies à la suite dans les cas les plus complexes. Ceci nous semble correspondre au souci de l'évalué d'optimiser la légitimité de sa cognition dans le but de maximiser les chances d'emporter l'adhésion de son interlocuteur-évaluateur.

Dans cette stratégie générique, il nous semble percevoir un modèle préférentiel de séquençage. La stratégie de transparence paraît fréquemment mobilisée en premier lieu avec, en étayage, d'autres stratégies qui la complète. En revanche la stratégie de rationalité nous est apparue relativement uniformément répartie dans les différentes itérations de séquences (Annexe 2).

L'analyse de ce séquençage n'a été possible que pour les deux stratégies génériques de rationalité et de transparence compte tenu des appréciations des répondants et de leur grand nombre d'occurrences (Annexe 2). Nous ne disposons pas aujourd'hui de suffisamment d'éléments pour les autres stratégies (régulières et épisodiques) pour pouvoir faire des propositions.

i) Perspectives pour la mobilisation des stratégies et tactiques de légitimation.

Nous avons déterminé dans ce travail trois perspectives distinctes de mobilisation des stratégies et des tactiques de légitimation par les répondants. Ils les orientent en fonction de deux angles : le niveau de sécurisation recherché par les évalués dans leur relation avec l'évaluateur, et la force avec laquelle ils cherchent à convaincre l'évaluateur.

Les évalués peuvent avoir une perspective défensive (rationalisation, autocensure, manipulation, ordre naturel et normalisation), une perspective intermédiaire (métaphore, exploration, expérimentation, transparence indirecte) et une perspective offensive (coercition, personnelle, incitation, relationnelle, transparence directe, émotion) comme l'illustre la figure N°22 à la page 176. La perspective défensive donne au praticien la possibilité de légitimer son intuition sans s'exposer personnellement et ce faisant lui permet de limiter sa prise de risque. L'intermédiaire le fait sortir de ces stratégies « protectrices » sans pour autant l'exposer fortement auprès des évaluateurs et la perspective offensive lui offre des stratégies potentiellement plus impactantes mais aussi plus risquées pour lui car pouvant amorcer chez l'évaluateur des réactions de rejet (transparence directe, relationnelle, incitation, émotion) ou de défense (coercition).

j) Une approche différenciée de la légitimation pour un même répondant en fonction de sa position d'évalué ou d'évaluateur.

En mettant de côté le cas des répondants qui se présentent comme très favorables à l'intuition, il nous semble qu'un même praticien est plus exigeant comme évaluateur quand il a à jauger et juger l'intuition d'un évalué que pour estimer le niveau de validité de sa propre intuition. Ce faisant, le répondant qui constate (et qui peut même s'en plaindre quand cela le concerne) un manque de considération de l'intuition en général, est lui-même peut-être moins ouvert à valider la pertinence de l'intuition des autres que la sienne. L'absence de sensations, d'un sentiment de « vérité » ou de certitude propre à certains types d'intuition, que peut connaître un évalué et qu'un évaluateur ne peut manifestement pas expérimenter à sa place, pourrait expliquer en partie ce type d'a priori. De fait l'évalué devenu évaluateur semble oublier sa propre démarche de

« couverture » de ses intuitions, et omet d'envisager que ses interlocuteurs puissent aussi mobiliser cette démarche. Il semblerait alors préférer se reposer lui aussi sur des arguments plus palpables et donc peut être plus construits provenant de l'évalué qui lui fait face pour, nous semble-t-il, limiter sa propre prise de risques dans l'environnement managérial des organisations.

2. Antécédents

a) Antécédents émergents.

Seuls deux nouveaux antécédents de la légitimation émergent dans ce travail, ce sont les relations interpersonnelles (se référant à une problématique de recrutement ou pas) et le canal de communication employé dans la relation entre l'évalué et l'évaluateur (physique / digital).

Il est à noter que ces entretiens se sont déroulés avant l'épidémie liée au Covid 19. Ces deux antécédents liés aux tactiques de la légitimation complètent les travaux de : Suchman (1995), Tost (2011), Bitektine et Haack (2015) et Portal et Demaret (2015).

b) Synthèse et classifications des antécédents.

Nous avons regroupé dans le tableau récapitulatif N°19 à la page 156, l'ensemble des antécédents de la légitimation et de l'intuition issus de la littérature avec les deux émergents. Nous avons en avons relevés un total de trente-trois.

Ce tableau regroupe les antécédents des travaux de : Suchman (1995), Tost (2011), Bitektine et Haack (2015) et Portal et Demaret (2015) pour la légitimation et de : Dijksterhuis (2004) Dane et Pratt (2007), Kahneman et Klein (2009), Salas et al, (2010), Sinclair (2010), Coget, (2011), Matzler et al. (2014), Bertolucci et Pinzon (2015) et de Smerek (2014) pour l'intuition.

Ces antécédents ont été divisés en trois familles :

- Antécédents liés aux évalués / évaluateurs : expérience, hiérarchie, genre, confiance, culture, groupe et disponibilité ;
- Antécédents liés à la nature et au type de contexte : relations interpersonnelles, enjeux, ambiance, environnement et canal de communication ;
- Antécédents liés aux types d'organisations : pro ou anti-intuition en fonction de leur niveau de pression bureaucratique.

Dans le but d'éclairer la compréhension de la mobilisation des stratégies de légitimation à la lumière de leurs antécédents nous proposons une ventilation des types d'antécédents en fonctions des perspectives stratégiques (défensive et offensive) qui est présentée dans le tableau N°60 à la page 278. Cette analyse repose sur les appréciations et le poids que les répondants donnent aux antécédents dans la mobilisation des tactiques et pourrait servir de base à des travaux ciblés sur les liens antécédents / tactiques.

Il est à noter que les répondants sont confrontés à l'influence de plusieurs antécédents lors d'un même épisode intuitif (avec un maximum de six relevés dans ce travail). Cela complexifie grandement l'analyse et complique la compréhension du rôle exercé par chacun des antécédents dans leur interaction avec les tactiques de légitimation, constat encore plus vrai dans le cas des stratégies multimodale.

c) Hiérarchie des antécédents

En définitive, seuls les antécédents hiérarchiques et dans une moindre mesure les antécédents de confiance et de groupe semblent s'imposer qualitativement à travers les commentaires de répondants et la fréquence d'occurrence dans les épisodes intuitifs (Annexe 2). Dans l'état actuel de notre analyse nous proposons un classement de la hiérarchie en rang un, de la confiance en rang deux et du groupe en rang trois.

Cette hiérarchie des antécédents nous apparaît comme marquée dans un certain nombre d'épisodes intuitif, mais elle reste très difficile à modéliser compte tenu de la complexité des situations et de la multiplicité des cas de figure. Nous considérons aussi qu'il est

probable que tous les antécédents ne soient pas explicitement pris en compte par les répondants dans les épisodes intuitifs ce qui contribue plus encore à la difficulté de ce type d'analyse.

L'apparente dominance de la hiérarchie renforce l'importance du rôle des managers sur la performance des équipes à travers leur capacité à interagir avec les collaborateurs sans les étouffer et en optimisant toutes leurs potentialités intuitives. Elle souligne à nouveau l'importance du bras de levier que représente l'ADN culturel d'une organisation, conditionnant les rapports entre employés dans cette même structure (Bertolucci et Pinzon, 2015 : 125), dans sa quête de la performance et d'efficacité.

3. Intuition

a) Classification de des types d'intuition

Si de multiples classifications de l'intuition apparaissent dans la littérature académique (Glöckner et Witteman, 2010 : 5) comme l'illustre le tableau N°2, il n'existait pas à ce jour de classification compréhensible et mobilisable par les praticiens et dont il était possible d'en distinguer les différents types sur le terrain. Nous avons retenu quatre types d'intuition qui sont présentés dans le tableau N°5 à la page 47. Il s'agit de l'intuition heuristique qui est essentiellement un raccourci mental, l'intuition associative qui associe en instantané images et idées à la réflexion du praticien, l'intuition d'expertise qui repose sur une très grande accumulation de modèles issus du vécu du praticien et enfin l'intuition introspective qui s'amorce par une concentration sur un sujet donné par le praticien pour surgir ensuite après un temps de latence dans un instant de type « eureka ».

Notre classification s'est avérée effective et nous a permis un codage clair des types d'intuition mobilisées par les répondants. Cette classification des types d'intuition peut donc servir de base de codage de l'intuition pour des recherches futures pour tous les travaux « naturalistes » liés à l'étude de l'intuition sur le terrain managérial.

Concernant les types d'intuition nous notons que les répondants de ce travail ne considèrent pas les heuristiques comme une intuition. Ils ne les ont jamais abordées et décrites dans leurs entretiens et ne les ont pas validées comme type d'intuition quand l'auteur les a interrogés sur le sujet à la fin des interviews. Les trois autres intuitions sont, elles, régulièrement citées et mobilisées par les praticiens dans leurs entretiens.

Dans ce travail, les appréciations qualitatives des répondants et le nombre d'occurrences de l'intuition d'expertise mises en évidence dans les épisodes intuitifs (Annexe 2), soulignent clairement l'usage et la force de cette intuition dans ce travail. L'échantillon ciblé sur les praticiens experts explique certainement ce constat.

b) Le type d'intuition comme antécédent

Il est intéressant de noter que si certains antécédents sont communs à l'intuition et aux tactiques de légitimation (type d'organisation, confiance, hiérarchie, complexité) et donc influencent les deux (intuition et tactiques), les types d'intuitions ne semblent pas avoir d'effets sur le choix des tactiques de légitimation en tant que telles.

Si nous considérons l'intuition comme le précédent des tactiques, compte tenu de l'absence de liens apparents entre les types d'intuition et les tactiques mobilisées, nous n'avons finalement pas retenus les types d'intuition comme des antécédents des tactiques de la légitimation.

En revanche le type de valence (positive ou négative) de l'intuition influe sur le choix de tactiques de légitimation mobilisées par les praticiens. En mode négatif l'intuition semble être moins partagée par les répondants.

C. APPROFONDISSEMENTS DE CETTE RECHERCHE

Nous proposons ici des pistes pour de futures recherches qui pourraient permettre d'approfondir et d'élargir les résultats de ce travail.

- a) Exhaustivité des stratégies et tactiques de légitimation et de leur mobilisation multiniveaux

Il nous paraît intéressant d'approfondir les recherches concernant les tactiques mobilisées à ce jour sur un seul niveau (individuel ou organisationnel) pour mieux cerner et comprendre leur basculement multiniveaux et ce qui peut les influencer.

A titre d'exemple l'absence de la menace comme tactique de coercition dans les tactiques coercitives (existante dans la littérature organisationnelle) au niveau individuel nous paraît surprenante compte tenu de l'expérience personnelle de l'auteur.

D'autre part l'absence des tactiques émergentes de légitimation directe ou de temporisation au niveau organisationnel mériteraient aussi à être validées par des recherches dédiées.

Il faudrait donc vérifier que :

- Les tactiques existantes à un niveau organisationnel et non mobilisées au niveau individuel (tableau N°20 à la page 174), ne le soient pas aussi dans d'autres contextes au niveau individuel ;
- Les tactiques émergentes mobilisées au niveau individuel (tableau N°20 à la page 174 et N°21 à la page 178), le soient au niveau organisationnel.

- b) Exhaustivité des antécédents de la légitimation

Nous avons constaté que la littérature sur la légitimation ne s'est finalement que peu intéressée aux antécédents. Rappelant ici que ce travail est exploratoire, les trente-trois antécédents de la légitimation listés dans le tableau N°19 (page 156) pourraient être à compléter par des travaux à venir.

D'autre part nous soulignons que si ce travail ne considère pas les types d'intuition comme antécédents de l'intuition, la question reste toujours posée dans l'absolu. Nous incitons donc à continuer les recherches pour vérifier si le parti pris de cette thèse se confirme ou pas.

c) Elargir le périmètre de l'échantillon

Il nous paraît intéressant d'élargir l'échantillon de ce travail et de vérifier si les propositions de cette étude correspondent à d'autres cas de figure. Trois directions nous semblent intéressantes :

La première est d'élargir le champ des périmètres. L'échantillon retenu par l'auteur n'inclue pas les praticiens travaillant dans les milieux « créatifs » (publicité, mode, art) et ceux de l'administration publique. L'élargissement des recherches à ce type de public, paraît pertinent pour vérifier si les résultats de ce travail correspondent aussi à ces environnements professionnels.

La seconde est d'ouvrir l'échantillon d'analyse au-delà des praticiens experts. Il nous semble intéressant d'étudier comment les novices mobilisent l'intuition et la légitimation de ses fruits sachant que, d'une part ils ne disposent pas de l'intuition d'expertise dans leur palette cognitive, et que d'autre par leur pratique des organisations est nécessairement moins étendue que celle des praticiens expérimentés sélectionnés pour ce travail.

La troisième est d'étudier d'autres niveaux hiérarchiques. La prise en compte des managers de premier niveau (supervisant des opérateurs) et celle du « top management » pourraient aussi enrichir les réflexions amorcées par ce travail et vérifier si, avec ces nouveaux profils, les résultats de cette recherche sont toujours pertinents.

d) Approfondir le niveau de pertinence de certains antécédents

Trois antécédents nous paraissent être intéressants à analyser plus en profondeur :

Le premier d'entre eux est l'influence des profils cognitifs (intuitif ou analytique) des praticiens. Constatant que tous les répondants de l'échantillon mobilisent l'intuition l'impact du profil n'est-il pertinent que dans la complémentarité itérative intuition/analyse ? Ou dans l'angle de légitimation mis en œuvre ? Cette recherche pourrait se faire à deux niveaux : le premier sur l'influence de ce profil sur le type des tactiques de légitimations mobilisées, le second sur la réalité de l'impact de ces profils sur le niveau et le type de dynamique de la mobilisation de l'intuition par les praticiens.

Le second antécédent est celui du genre. Son impact sur les tactiques de légitimation de l'intuition comme sur son niveau de mobilisation reste encore à éclaircir. Il nous semble que de nombreux à priori existent et pourraient ne pas correspondre avec la réalité de la pratique.

Le troisième antécédent est celui l'influence de la « culture pays » qui nous semble effectif mais donc les contours et les effets nous semblent encore peu définis à ce stade.

Il sera alors intéressant de rapprocher ces antécédents pour étudier leurs interactions et leurs effets conjoints sur les tactiques de légitimation et la mobilisation de l'intuition.

CHAPITRE 13 : CONCLUSION

A. CONCLUSION

Dans ce dernier chapitre il nous faut maintenant conclure cette recherche en récapitulant les résultats de ce travail.

L'ambition de l'auteur à l'origine de ce travail était de pouvoir participer à l'amélioration de la connaissance et de la compréhension des pratiques managériales telles qu'elles sont vécues par les praticiens, et de tenter de les relier aux concepts académiques existants dans la littérature. Un des objectifs était d'essayer de contribuer à combler l'écart existant entre le vécu managérial et les théories sachant qu'à nos yeux, ces deux composantes devraient plus se nourrir l'une de l'autre que s'opposer.

L'objet de cette recherche s'est naturellement imposé à l'auteur car l'usage de l'intuition représente, au vu de son expérience personnelle, l'exemple caractérisé d'une pratique managériale intériorisée restant implicite et floue malgré l'importance de sa pratique. Le but spécifique de cette thèse est de mieux appréhender comment les praticiens légitiment les fruits de leur intuition dans les organisations. Nous nous sommes alors attachés à déterminer quelles sont les stratégies et tactiques de légitimation et nous avons tenté de comprendre les ressorts de leur mobilisation. Ceci a été fait à travers la recherche et l'analyse de leurs antécédents pour mieux appréhender les dynamiques qui les sous-tendent.

Pour se faire nous avons choisi un angle de compréhension positiviste modéré mobilisant une étude qualitative. Dans cette démarche, une approche exploratoire et inductive basée sur des interviews de praticiens experts, nous a permis de partir du terrain et du vécu des professionnels pour en révéler, étudier et analyser leurs pratiques.

Nous avons répondu à la question de recherche et détaillé dans ce travail les stratégies et tactiques de légitimation de l'intuition déployées par les praticiens, qu'elles soient

émergentes ou issues de la littérature académique. Nous avons aussi fait des propositions permettant de mieux éclairer leurs dynamiques de mobilisation dans le but de mieux comprendre comment et pourquoi les praticiens les utilisent.

Comme nous l'avons présenté en introduction, les mythes de la rationalité explicité par March et du management souligné par Mintzberg semblent influencer les managers dans leur pratique et les amener à ne pas communiquer clairement leurs cognitions intuitives encore mal considérées dans bien des cas. Par un effet miroir, la grande importance donnée par les praticiens aux tactiques issues de la stratégie de rationalisation nous semble être une réponse des praticiens pour gérer l'influence et l'impact de ces mythes dans les organisations.

Il nous est aussi clairement apparu que le sujet était particulièrement complexe à traiter. L'immense variété des situations liée, à la vie des organisations, à la multiplicité des antécédents et enfin à la richesse et la complexité des personnalités même des praticiens a parfois limité l'étendue de la compréhension des dynamiques du recours à l'intuition et du choix des tactiques de légitimation.

B. LIMITES ET PISTES DE RECHERCHES

1. Limites

a) Limites méthodologiques

La première limite est liée au fait que les épisodes intuitifs dépeints lors d'un entretien sont par définition post mortem. Les répondants ont pu oublier, déformer ou altérer le récit de leurs souvenirs en fonction de leur perception du moment ou de l'image et du message qu'ils souhaitaient donner à l'auteur.

La seconde résulte du cadre de l'interview semi directif où les répondants sont guidés mais pas canalisés. Les répondants ont abordé les entretiens comme ils pensaient devoir le faire et cela a pu entraîner des limites sur l'exhaustivité des tactiques qu'ils emploient, des antécédents considérés et sur la façon dont ils les pondèrent ou les expriment « qualitativement ».

Les données quantitatives, qui ne sont qu'abordées dans ce travail, sont la troisième limitation. Leur mobilisation est limitée compte tenu de la construction même de l'échantillon qui limite significativement leur exploitation. De fait, si elles peuvent représenter un possible intérêt compte tenu du nombre d'épisodes intuitifs (191), des occurrences de tactiques (380) et d'antécédents (340) (voir annexe 2), les orientations qu'elles suggèrent ne sont qu'indicatives et ne sauraient générer de validations quantitatives définitives. Si les éléments chiffrés peuvent nous permettre de faire des propositions et de donner des possibles directions de recherche, ils ne nous permettent donc pas de les valider.

Il nous semble néanmoins que, compte tenu de la clarté des appréciations de praticiens et des nombreux épisodes intuitifs relevés, la méthode sélectionnée est bien adaptée à

ce travail et les résultats obtenus nous semblent être valables et pertinents considérant que cette recherche est la première qui traite de ce sujet à un niveau managérial.

b) Limites de la recherche

Nous pouvons essentiellement considérer deux limites dans ce travail.

La première est liée à la très grande complexité induite par les situations dépeintes dans les épisodes intuitifs. En effet les différents concepts mobilisés dans ce travail peuvent en effet interagir entre eux :

- Liens et régularités en tactiques et antécédents ;
- Liens entre types d'intuition et tactiques de légitimation ;
- Liens entre types d'intuition et antécédents.

De plus la quantité des variantes envisageables par épisodes intuitif est presque sans limites quand nous considérons :

- Trois types d'intuition mobilisées ;
- Quarante tactiques de légitimation hors multimodales ;
- Deux types de tactiques multimodales qui peuvent combiner les quarante tactiques de légitimation rappelées ci-dessus ;
- Trente-trois types d'antécédents qui peuvent eux aussi se combiner ;
- Influence des trente-trois antécédents sur les quarante-deux types de tactiques mobilisés (types et séquençage).

Le nombre de combinaisons est de facto immense et dépasse la capacité des outils d'analyse dont nous disposons pour ce travail. Il est donc impossible à notre sens de pouvoir détailler ici les dynamiques de mobilisation de toutes les tactiques en fonction du nombre de variable existantes. Nous avons donc été limité au niveau stratégique dans notre démarche d'analyse et de compréhension sur les ressorts de la mobilisation des tactiques de légitimation.

La seconde limitation est le niveau d'incertitude qui imprègne les entretiens. En effet tous les antécédents et facteurs pouvant influencer une situation ne sont pas nécessairement rapportés ni même perçus par les répondants. Si le praticien peut utiliser son intuition pour l'aider à gérer des situations à haut niveau d'incertitude, le rendu de ces mêmes situations lors des entretiens reflètera nécessairement sa connaissance

parcellaire des paramètres et facteurs en jeu et limitera donc l'analyse qui peut en être faite par les chercheurs.

2. Directions et pistes de recherches possible

Les pistes de recherche vont directement découler des limites de cette recherche citées ci-dessus.

- a) Comment et en fonction de quels paramètres les praticiens mobilisent les stratégies et tactiques de légitimation

Nous envisageons deux pistes de recherche qui pourraient contribuer à une meilleure compréhension de cette problématique :

La première est liée aux antécédents qui nous paraissent clé dans la compréhension de la mobilisation des tactiques de légitimation de l'intuition. Il nous semble donc nécessaire de mieux appréhender le poids et l'importance des antécédents et de tenter de les hiérarchiser en fonction des paramètres qui peuvent les conditionner. Si certains (hiérarchie, confiance et groupe) nous semble être particulièrement importants, il faut travailler sur l'analyse des trente autres pour mieux comprendre les dynamiques de la légitimation de l'intuition. Cette analyse n'en n'est encore qu'à ses débuts et mérite d'être approfondie.

La seconde est d'étudier plus en profondeur le séquençage des tactiques de légitimation dans les stratégies multimodales. Il nous paraît important de comprendre, quand il existe des séquençages, ce qui peut les conditionner. L'importance déjà relevée des stratégies de légitimation rationnelle et de transparence ne sont que le début de cette analyse.

b) Etudier l'amorçage de l'intuition

Un point qui n'est qu'effleuré dans la littérature et qui apparaît dans les entretiens est la notion d'amorçage de l'intuition. En effet si l'intuition paraît être omniprésente dans les organisations elle n'est pas non plus constante. Quels sont les éléments qui peuvent l'activer sachant qu'il semble en exister plusieurs comme la dissonance, la concentration (intuition introspective) ou la reconnaissance de modèles pré-enregistrés (intuition d'expertise) ?

c) Travaux quantitatifs

Valider les résultats de cette recherche par un travail quantitatif serait une suite naturelle à lui donner.

Il serait intéressant de multiplier les entretiens et les épisodes intuitifs pour ensuite bâtir un questionnaire et en mobiliser les résultats dans une étude quantitative conséquente. Ce travail pourrait donner des éléments plus généraux sur la façon dont les praticiens mobilisent l'intuition, les tactiques de légitimation et sur l'influence et l'importance des antécédents par rapport aux deux points précédents.

TABLE DES TABLEAUX

- p35 TAB. 1 : Définitions de l'intuition d'après Dane et Pratt 2007
- p39 TAB. 2 : Exemples de typologies existantes pour la classification de l'intuition
- p41 TAB. 3 : Classification des intuitions selon Glöckner et Witteman (2010 : 8)
- p44 TAB. 4 : Classification des intuitions selon Dörfler et Ackermann (2012 : 559)
- p47 TAB. 5 : Classification retenue des types d'intuition
- p56 TAB. 6 : Tableau récapitulatif des niveaux d'expertise
- p60 TAB. 7 : Comment différencier les types d'intuition
- p74 TAB. 8 : Tableau des définitions de la légitimité
- p78 TAB. 9 : Les 3 courants de la recherche sur la légitimité
- p88 TAB. 10 : Types d'antécédents influençant la légitimation
- p91 TAB. 11 : Interactions des antécédents avec les référentiels de légitimité
- p95 TAB. 12 : Synthèse des stratégies de légitimation issues de la littérature
- p106 TAB. 13 : Légitimation : des stratégies aux tactiques issues de la revue de littérature
- p121 TAB. 14 : Types d'interviews
- p125 TAB. 15 : Tableau récapitulatif manager intermédiaire
- p131 TAB. 16 : Questionnaire quantitatif à remplir caractérisant le répondant
- p132 TAB. 17 : Guide d'entretien
- p155 TAB. 18 : Tableau récapitulatif des stratégies et tactiques de légitimation mobilisées par les répondants
- p156 TAB. 19 : Tableaux des antécédents par catégories
- p174 TAB. 20 : Stratégies et Tactiques : origine, mobilisation et niveaux
- p178 TAB. 21 : Stratégies et tactiques de légitimation émergentes
- p178 TAB. 22 : Stratégie et tactiques Exploratoires émergentes
- p181 TAB. 23 : Stratégie et tactiques Personnelles émergentes
- p183 TAB. 24 : Stratégie et tactiques de Transparence émergentes
- p187 TAB. 25 : Stratégie et tactiques d'Expérimentation émergentes
- p191 TAB. 26 : Tableau des stratégies issues de la littérature et leurs tactiques émergentes
- p192 TAB. 27 : Tactiques d'Autocensure émergentes
- p194 TAB. 28 : Tactiques de Manipulation émergentes

p199	TAB. 29	Tactiques de Coercition émergentes
p206	TAB. 30	Tactiques de rationalisation émergentes
p209	TAB. 31	Tactique Emotion émergente
p212	TAB. 32	Tactiques Multimodales émergentes
p215	TAB. 33	Stratégies existantes dans la littérature mobilisées au niveau individuel
p215	TAB. 34	Stratégie et tactique d'ordre naturel
p217	TAB. 35	Stratégie et tactique de narrativisation
p219	TAB. 36	Stratégie et tactiques de Métaphores
p221	TAB. 37	Stratégie et tactiques de Rationalisation
p225	TAB. 38	Stratégie et tactique de normalisation
p226	TAB. 39	Stratégies et tactiques issues de la littérature
p227	TAB. 40	Stratégie et tactiques d'incitation
p228	TAB. 41	Stratégie et tactique de coercition
p230	TAB. 42	Stratégie et tactiques basées sur les émotions
p233	TAB. 43	Stratégie et tactiques relationnelles
p235	TAB. 44	Stratégie et tactique d'autocensure
p237	TAB. 45	Stratégie et tactiques de manipulation
p242	TAB. 46	Stratégies et tactiques non mobilisées
p254	TAB. 47	Les différentes perspectives stratégiques
p259	TAB. 48	Profil des praticiens
p260	TAB. 49	Antécédents de genre
p261	TAB. 50	Antécédents expérience des praticiens
p263	TAB. 51	Antécédents Hiérarchiques
p264	TAB. 52	Antécédents Confiance
p265	TAB. 53	Antécédents liés à la culture des praticiens
p266	TAB. 54	Antécédents relatifs au nombre d'évaluateurs
p268	TAB. 55	Antécédents relations interpersonnelles
p269	TAB. 56	Antécédents liés aux niveaux d'enjeux
p270	TAB. 57	Antécédents d'ambiance
p271	TAB. 58	Antécédents environnement
p273	TAB. 59	Antécédents type d'organisation
p278	TAB. 60	Antécédents VS famille de tactiques

TABLE DES FIGURES

- p19 Fig. 1 : Le rôle du manager selon Mintzberg
- p21 Fig. 2 : Le manager immergé dans son environnement
- p43 Fig. 3 : Classification selon Gore et Sadler Smith
- p48 Fig. 4 : Sensations et valences
- p51 Fig. 5 : Dynamique et interaction de l'intuition associative avec l'analyse
- p53 Fig. 6 : Illustration de la conjonction de l'intuition associative et d'un niveau d'expertise générateur de l'intuition éponyme
- p54 Fig. 7 : Dynamique de l'intuition d'expertise avec l'analyse
- p58 Fig. 8 : Dynamique de l'intuition Introspective avec l'analyse
- p61 Fig. 9 : Intuitions mobilisables par un praticien novice
- p61 Fig. 10 : Intuitions mobilisables par un praticien expert
- p62 Fig. 11 : Schéma synthétique du fonctionnement de l'intuition
- p70 Fig. 12 Synthèse des antécédents influençant les types d'intuition
- p96 Fig. 13 : Déclinaison des stratégies en tactiques
- p105 Fig. 14 : Poids relatifs des familles de stratégies de légitimation dans la littérature
- p105 Fig. 15 : Poids relatif des familles de tactiques de légitimation dans la littérature
- p108 Fig. 16 : Schéma de synthèse de la légitimation d'un praticien dans une organisation
- p111 Fig. 17 : Diagramme de synthèse de la revue de littérature
- p152 Fig. 18 : Processus de codage des interviews
- p158 Fig. 19 : Séquençage de l'analyse
- p159 Fig. 20 : Processus d'analyse
- p176 Fig. 21 : Synthèse de l'ensemble des 60 tactiques mobilisées dans cette étude
- p176 Fig. 22 : Vue d'ensemble des stratégies et tactiques mobilisées dans ce travail
- p255 Fig. 23 : Cartographie des stratégies de légitimation en fonction des perspectives stratégiques

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson E. et Fairchild G. (1999), “Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. n°44, p. 708-740.
- Agor W. (1989), “Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively”, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Akinci C. et Sadler-Smith E. (2012). “Intuition in Management Research: A Historical Review”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, n° 1, p. 104-122.
- Akinci C. (2014), “Capturing Intuitions in Decision Making: A Case for the Critical Incident Technique”, In “Handbook of Research Methods on Intuition”, Sinclair M. (Ed.), Edward Elgar, p. 147-159.
- Bandura A. (1986), “Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barnard C I. (1938), “The Functions of the Executive”, Harvard University Press, Cambridge USA, London.
- Beaulieu S. (2001), “La Légitimité Organisationnelle : une Ressource qui se Gère”, Thèse doctorale, Université de Montréal.
- Berger P. et Luckmann T. (1966), “The Social Construction of Reality”, Anchor Books
- Bertolucci M. et Pinzon JD. (2015), “De L’intuition dans la Décision des Managers de l’Action Publique”, *Revue Française de Gestion*, Vol. n°251, p. 115-130, Lavoisier.
- Bitektine A. (2011), “Toward A Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation, And Status”, *Academy of Management Review*, Vol. 36, N°1, p. 151–179.
- 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*, Vol. 40, No. 1, p. 49–75.
- Bourdieu P. (1980/2000), “Les Structures Sociales de L’économie”, Points, Seuil, Paris.
- Brighton H. et Gigerenzer G. (2014), “The Bias Bias”, *Journal of Business Research*. Vol. 68, N°8, p. 1772-1784.

- Buisson M L. (2005), “La Gestion de la Légitimité Organisationnelle : Un Outil Pour Faire Face A La Complexification De L’environnement ? “Management Prospective Ed. Management & Avenir, 2005/4, Vol. n° 6, p. 147-64.
- Buisson M L. (2008), “Légitimité et Sciences de Gestion : Etat Des Lieux Et Perspectives” », In “Humanisme et Entreprise”, 2008/4, n° 289, p. 29-57.
- Buisson M L. (2009), “La Légitimité Intra-Organisationnelle des Pratiques de Gestion. Le Cas de l’Introduction de la Rémunération au Mérite dans les Organisations de Service Public”. Revue de gestion des ressources humaines, Vol. n° 74, p. 63 à 84.
- Burke L.A. et Miller M.K. (1999), “Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making”, Academy of Management Executive, Vol. 13, n° 4, p. 91-99.
- Cabantous L. et Gond J P. (2011), “Rational Decision Making as Performative Praxis: Explaining Rationality’s Éternel Retour”, Organization Science, Vol. 22, No. 3, May–June, p. 573–586.
- Canet E et al. (2011), “De la Place de l’Intuition dans la Décision : Le Cas Des Equipes Médico-Sociales Des Conseils Généraux”, Management & Avenir, N°49, p 150 – 171.
- Chase W. et Simon H. (1973), “Perception in Chess”, Cognitive Psychology, Vol. 4, p. 55-61.
- Coget J F (2011). “The Critical Decisions Vortex”, In “Handbook of Intuition” », Sinclair M. (Ed.), Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA, p. 133-144.
- Cyert R et March J. (1963), “A Behavioral Theory of The Firm”, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Dammak A. (2012), “L’intuition des Dirigeants : Essai de Définition et Conceptions Managériales”, Scientific Bulletin – Economic Sciences. Vol. 12, N° 2, p. 67-84.
- Damasio Antonio 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, Vol. 32, N° 1, p. 33-54.
- Dane E. et Pratt M. (2009). “Conceptualizing and Measuring Intuition: A Review of Recent Trends”, International Review of Industrial and Organizational Psychology, p. 1–40.

- Dane E. (2011), “Capturing Intuitions “In Flight”: Observations from Research on Attention and Mindfulness”, In “Handbook of Intuition”, Sinclair M. (Ed.), Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA. p. 217-226.
- Deslandes G. (2013), “Essai sur les Données Philosophiques du Management”, Presses Universitaires de France.
- Demaret J. (2014), “Le Processus de Construction de Légitimité des Contrôleurs de Gestion”, Thèse doctorale Université de Tours.
- 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*, Vol. 66, p. 819-829.
- Diet F. (2018), “De la Légitimité Perçue du Marketing à sa Mise en Pratiques : Une Etude Empirique Auprès des Experts-Comptables”, Thèse EDDBA Dauphine.
- Dijksterhuis A. (2004), “Think Different: The Merits of Unconscious Thought in Preference Development and Decision Making”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 87, N°5, p. 586-98.
- Dörfler V. et Ackermann F. (2012), “Understanding Intuition: The Case for Two Forms of Intuition”, *Management Learning*, Vol. 43, N°5, p. 545 –564.
- Dreyfus H L. et Dreyfus S E. (2005), “Peripheral Vision Expertise in Real World Contexts”, *Organization Studies*, Vol. 26, Issue 5, p. 779–792.
- Dreyfus S E. (2009), “A Modern Perspective on Creative Cognition”, *Bulletin of Science Technology & Society*, Vol. 29, N°1, February, p. 3-8.
- Dreyfus S E. (2014), “System 0: The Overlooked Explanation of Expert Intuition”, In “Handbook of research method on intuition”, Sinclair M. (Ed.), Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA, p 15-27.
- Duggan W. et Mason M. (2011), “Strategic Intuition”, In “Handbook of Intuition”, Sinclair M (Ed), Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA. p 79-87.
- Elbanna S. et Fadol Y. (2016). “The Role of Context in Intuitive Decision-Making”, *Journal of Management and Organization*, *Journal of Management & Organization*, Vol. 22, N°5, p. 642-661.
- Epstein S et al. (1996), “Individual Differences in Intuitive-Experiential and Analytical-Rational Thinking Styles”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 71, p. 390-405.

- Epstein S. (2008), “Intuition from The Perspective of Cognitive-Experiential Self-Theory”, In “Intuition in Judgment and Decision Making”, Plessner H, Betsch C, et Betsch T (Eds.) Henning Plessner, p. 23-37.
- Epstein S. (2010), “Demystifying Intuition: What It Is, What It Does, and How It Does It”, *Psychological Inquiry*. Vol. 21, p. 295–312.
- Epstein S. (2011), “The Influences of Valence and Intensity of Affect Intuitive Processing”, In “Handbook of Intuition”, Sinclair M (Ed), Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA. p 37-51.
- Evans J. (2008), “Dual-Processing Accounts of Reasoning, Judgment, and Social Cognition”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 59, p. 55-278.
- Evans J. et Stanovich K E. (2013), “Dual-Process Theories of Higher Cognition: Advancing the Debate”, *Perspectives on Psychological Science*, Vol.8, N°3, p.223–24.
- Frantz R. (2003). "Herbert Simon. Artificial Intelligence as A Framework for Understanding Intuition", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 24, p. 265–277.
- Freyd L. (2011). “La Question de la Légitimité de L'industrie Pharmaceutique Auprès de ses Parties Prenantes dans le Cadre D'un Centre Hospitalier”, Thèse doctorale, Université du Québec.
- George J. et Dane E. (2016), “Affect, Emotion, And Decision Making” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.136, p. 47–55.
- Gigerenzer G. et Selten R. (2001), “Bounded Rationality, The Adaptive Toolbox”, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts. London England.
- Gigerenzer G. (2005), “I Think, Therefore I Err”, *Social research*, Vol. 72, No 1, p. 195-218.
- Gigerenzer G. (2008), "Why Heuristics Work". *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 3, p. 20–281.
- Gigerenzer G. et Brighton H. (2009), “Homo Heuristicus: Why Biased Minds Make Better Inferences”, *Topics in cognitive science*, Vol. 1, p.107–143.
- Glöckner A. et Ebert I. (2011), “Legal Intuition and Expertise”, In “Handbook of Intuition”, Sinclair M (Ed), Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA, p 157-167.
- Glöckner A. et Wittman C. (2010), “Beyond Dual-Process Models: A Categorization of Processes Underlying Intuitive Judgement and Decision Making”, *Thinking & Reasoning*, Vol. 16, N° 1, p. 1–25.

- Gobet F. et Chassy P. (2007), “Towards an alternative to Benner’s theory of expert intuition in nursing: A discussion paper”, Vol. 45, p. 129–139.
- Gore J. et Sadler Smith E. (2011), “Unpacking Intuition: A Process and Outcome Framework”, Review of General Psychology, American Psychological Association, Vol. 15, No. 4, p. 304–316.
- Greenhalgh P. (2002). “Emotional Growth and Learning”, Routledge, London & New York.
- Haidt J. (2001). “The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment”. Psychological Review, Vol. 108, N°4, p. 814-834.
- Hales C. (2001), “Does It Matter What Managers Do?”, Business Strategy Review, Vol. 12, N°2, p. 50-58.
- Hodgkinson GP. et Clarke, (2007), “Conceptual Note: Exploring the Cognitive Significance of Organizational Strategizing: A Dual-Process Framework and Research agenda” Sage journal, Human Relations, Vol. 60, N° 1, p. 243-255.
- Hodgkinson GP. et Sadler-Smith E, (2003), “Reflections on Reflections ... On the Nature of Intuition, Analysis and The Construct Validity of The Cognitive Style Index”, Journal of Analytical psychology, Vol.76, N°2, p. 279-281.
- Hodgkinson GP. et Sadler-Smith E. et al. (2009), “Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management”, Long Range Planning, Vol. 42, N° 3, p. 277-297.
- Hodgkinson G P. et Sadler-Smith E. (2011), “Investigation Intuition: Beyond Self-Report”, In “Handbook of Intuition”, Sinclair M (Ed), Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA. p 52-66.
- Hogarth R.M. (2010). “Intuition: A Challenge for Psychological Research on Decision Making”, Psychological Inquiry. Vol. 21, p. 338–353.
- Huang L. et Pierce J. (2015), “Managing the Unknowable”, Administrative Science Quarterly. Vol. 60, N°4, p. 634–670.
- Huy Q N. (2002), “Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers”, Administrative Science Quarterly, Vol. 47, p. 31-69.
- Imbert G. (2010), “L’entretien Semi-Directif : A la Frontière de La Santé Publique et de L’anthropologie”, Recherche en soins infirmiers, Vol. 3, N°102, p. 23-34.
- Jung C. J. (1921 / 1977), “Psychological Types”, Routledge and Kegan, London.

- Kahneman D. (2003), “Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics”, *The American economic review*, December, Vol. 93, N°5, p. 1449-1475.
- Kahneman D. (2011), “Thinking Fast and Slow”, Farrar, Straus and Giroux / New York.
- Kahneman D. et Frederick S. (2002), “Heuristics of Intuitive Judgment: Extensions and Applications”, Princeton university, Conference, New York: Cambridge University Press (2002), p. 49-81.
- Kahneman D. et Klein G. (2009). “Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree”, *American Psychologist*, Vol. 64, N° 6, p. 515-526.
- Kahneman D. et Tverski A. (1974), “Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases”, *Science*, Vol. 185, N°415, p. 1124-1131.
- Khatri N. et Ng H. (2000), “The Role of Intuition in Strategic Decision Making”, *Human Relations*, Vol. 53, n° 1, p. 57-86.
- Khor A.K.H. (2003), “Social Contract Theory, Legitimacy Theory and Corporate Social and Environmental Disclosure Policies: Constructing A Theoretical Framework”, Runner up in IBE/EBEN-UK Student Essay Competition in Business Ethics. Institute of Business Ethics, London, UK.
- Klein G. (2008), “Naturalistic Decision Making”, *Human factors*, Vol. 50, No. 3, June, p. 456–460.
- Klein G. (2011), “Expert Intuition and Naturalistic Decision Making”, In “Handbook of Intuition”, Sinclair M (Ed), Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA. p 69-78.
- Lamertz K. et Baum J. (1998), “The Legitimacy of Organizational Downsizing in Canada: An Analysis of Explanatory Media Accounts”, *Revue Canadienne des sciences de l'administration, Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.15, N°1, 93-107.
- Lemant A. (2021),” Energy Transition: How Legitimacy Changes in The Discourse of Utilities”, Thèse EDDBA Dauphine.
- Lieberman M. D. (2000). “Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach”, *Psychological Bulletin*, Vol. 126, N°1, p.109-137.
- Lindblom C E. (1968), “The Policy-Making Process”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- March J. (1982), “Theories of Choice and Making Decisions”, *Society* , Vol. 20, N° 1, p. 29-39.
- March J. et Simon H. (1958). “Organizations”, New York: John Wiley & Sons
- March J. (1999). “Les Mythes du Management”, *Annales des Mines*, p 4-12.
- Matzler K. Fuchs M. Schubert A, (2004), “Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply?”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 15, N° 9-10, p. 1179-1198.
- Matzler K. Uzelac B. Bauer F. (2014), “The Role of Intuition and Deliberation for Exploration and Exploitation Success”, *Creativity and Innovation Management*, Vol.23, N°3, p. 252-263.
- Mayer J. (2017), “De L'attention au Risque : Une Perspective Attentionnelle de la Construction Sociale Du Risque Par Les Organisations“, Thèse doctorale Paris Dauphine.
- Meziani N. (2016), “L’intuition Comme Mise à L’épreuve de la Construction de Sens. Le Cas de la Réalisation Cinématographique”, Thèse doctorale ESCP Europe.
- Meehl P. E. (1954), “Clinical Versus Statistical Prediction: A Theoretical Analysis and A Review of The Evidence”. Minneapolis, MN, US: University of Minnesota Press.
- Miles M. et Huberman M. (2003), “Analyse des Données Qualitatives”, De Boeck, 2eme édition, 626 p.
- Miller G. A. (1956), “The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information”. *Psychological Review*, Vol. 63, N°2, p. 81-97.
- Mintzberg H. (1973), “Le Manager au Quotidien”, Editions d’Organisation. Édition de 2016. Paris.
- Mintzberg H. (1984), “Who Should Control the Corporation?”, *California management review*, Vol. 27, N°1, p. 90-115.
- Mintzberg H. (2013), “Manager, l’Essentiel”. Editions Magnard Vuibert. Paris.
- Mintzberg H. (2017), “Handbook of Middle Management Strategy Process Research”, Published:29 December 2017.
- Morin E. (2008/1962), “L’Esprit du Temps”, Armand Colin. Paris.

- Mousavi S. Gigerenzer G. (2017), "Heuristics are Tools for Uncertainty", *Homo Oecon*, Vol. 34, p.361–379.
- Parikh J. Neubauer F. and Lank A. (1994), "Intuition: The New Frontier in Management", Cambridge, MA, Blackwell.
- Pétrin A. et Gendron C. (2003), "Légitimité et Responsabilité Sociale de L'entreprise", Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ÉSG-UQÀM, Recueil de textes CÉH/RT-11-2003.
- Pettigrew A M. (1977), "Strategy Formulation as A Political Process." *International Studies of Management & Organization*, Vol. 7, N° 2, p. 78–87.
- Petit S. et Durieux F. (2007), "Explorer et Tester : Les Deux Voies de la Recherche", *Méthodes de recherche en management*, Management Sup, Dunod.
- Portal M. et Demaret J. (2015), "De L'intuition dans la Décision des Managers de L'action Publique", *Revue française de gestion* N° 251, p. 1-19.
- Ping Li P. (2014), "Toward the Geocentric Framework of Intuition: the Yin-Yang Balancing Between the Eastern and Western Perspectives on Intuition", In "Handbook of research method on intuition", Sinclair M (Ed), Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA, p 28-41.
- Poincaré H. (1913/1946), "Dernières Pensées", Flammarion, Paris.
- Pretz J E. (2011), "Types of Intuition: Inferential and Holistic", In "Handbook of Intuition", Sinclair M (Ed), Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA. p 17-27.
- Pretz J E. et al. (2014), "Development and Validation of a New Measure of Intuition: The Types of Intuition Scale", *Journal of Behavioral Decision Making*, 27: 454–467.
- Rauner F. (2007), "Savoir Pratique et Compétence d'Action Professionnelle", *Revue européenne de formation professionnelle*, N° 40, p.57-73.
- Reynolds S J. (2006), "A Neurocognitive Model of The Ethical Decision-Making Process: Implications for Study and Practice". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, N°4, p. 737-748.
- Romelaer P. (2005), "Chapitre 4. L'entretien de Recherche", *Management des Ressources Humaines*, "méthodes et recherche", De Boeck, p.101-137.
- Romelaer P. et Lambert G. (2011), "Les Rationalités de L'investissement", In "Images de l'investissement", Charreaux G (Ed), Vuibert.

- Sadler Smith E. (2008), “Inside Intuition”, Routledge, 2 Park Square, Milton Park, Abingdon.
- Sadler-Smith E. (2016), “What Happen When You Intuit”, Human relations, Vol. 69, N°5. p. 1069–1093.
- Sadler-Smith E. et Shefy E. (2004). “The Intuitive Executive: Understanding and Applying ‘Gut Feel’ in Decision-Making”, Academy of Management Executive, Vol. 18, p. 76-91.
- Sadler-Smith E. et al. (2008), “Intuition in Organizational Decision Making”. In “the Oxford Handbook of Organizational Decision Making”, Oxford University Press.
- Sadler-Smith E. et Burke L. (2009), “Fostering Intuition in Management Education”, Journal of Management Education, Volume 33, N° 2, April, p. 239-262.
- Sadler-Smith E. et Burke-Smalley L. (2015), “What Do We Really Understand About How Managers Make Important Decisions”, Organizational Dynamics, Vol. 44, N°1, January–March, p. 9-16.
- Salas E. et Rosen A. et Diaz-Granados D. (2010). “Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations”, Journal of Management, Vol 36, N°4, p. 941-973.
- Shleifer A. (2012), “Psychologists at the Gate: A Review of Daniel Kahneman’s Thinking, Fast and Slow”, Journal of Economic Literature, Vol. 50, N°4, p. 1–12.
- Simon H A. (1955), “A Behavioral Model of Rational Choice”, The quarterly journal of economics, Vol. 69, N°. 1, February, p. 99-118.
- Simon, H. (1972). “Theories of Bounded Rationality”. In “Decision and Organization”, C. B. McGuire, & R. Radner (Eds.), Amsterdam: North-Holland. p. 161-176.
- Simon H A. (1979), “Information Processing Models of Cognition”, Annual Review of Psychology, Vol. 30, p. 363-396.
- Simon H A. (1987), “Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion”, The Academy of Management Executive (1987-1989), February, Vol. 1, No. 1, p. 57-64.
- Sinclair M. (2010), “Misconceptions About Intuition”, Psychological Inquiry, Vol. 21, p. 378-386.
- Sinclair M. (2011), “An Integrated Framework of Intuition”, In “Handbook of Intuition”, Sinclair M (Ed), Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA. P. 3-16.

- Smerek R. (2014), “Why People Think Deeply”, Handbook of research method on intuition, Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton USA.
- Smerek R. (2016), “Organizational Learning and Performance: The Science and Practice”, Oxford University Press.
- Sonenshein S. (2007), “The Role of Construction, Intuition, and Justification in Responding to Ethical Issues at Work: The Sensemaking-Intuition Model”, Academy of Management Review, Vol. 32, No. 4, p. 1022-1040.
- Stanovich K. et West R F. (2000), “Individual Difference in Reasoning”, Behavioral and brain science, Vol. 23, p. 645-726.
- Strick M. et Dijksterhuis A. (2011), “A Meta-Analysis on Unconscious Thought Effects”. Social Cognition: Vol. 29, p. 738-762.
- Suchman M. (1995), “Managing Legitimacy Strategy and Institutional Approach”, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, p. 571-610.
- Suddaby R. et Greenwood R. (2005), “Rhetorical Strategy of Legitimacy”, Administrative Science Quarterly, Vol. 50, p. 35–67.
- Suddaby R. Bitektine A. et Haack P. (2017), “Legitimacy”, Academy of Management Annals, Vol. 11, No. 1, p. 451–478.
- Tengblad S. (2006), “Is There A 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Late”, Journal of Management Studies, Vol. 43, N°7, p. 1437-1461.
- Thompson L. Levine J. et Messick D. (1999), “LEA's Organization and Management Series Shared Cognition in Organizations: The Management of Knowledge”. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, American Psychological Association.
- Tost L. (2011),” An Integrative Model of Legitimacy Judgments”, Academy of Management Review, vol: Vol. 36, N°4, p. 686-710.
- Tversky A. et Kahneman D. (1973), “Availability: A Heuristic For Judging Frequency And Probability”, Cognitive Psychology Volume 5, Issue 2, September, p. 207-232.
- Tversky A. et Kahneman D. (1973), “On the Psychology of Prediction”. Psychological Review, Vol. 80, N°4, p. 237-251.
- Tversky A. et Kahneman D. (1979), “On the Interpretation of Intuitive Probability: A Reply to Jonathan Cohen Cognition”, Vol. 7, N° 4, p. 409-411.
- Tversky A. et Kahneman D. (1979), “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk”, Econometrica, Vol. 47, No. 2, p. 263-292.

- Vaara E. (2002), “On the Discursive Construction of Success/Failure In Narratives Of Post-Merger Integration”, *Organization studies*, Vol. 23, N°2, p. 211-248.
- Vaara E. Tienari J. et Laurilla J, (2006), “Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring”, *Organization Studies*. Vol. 27, N°6, p. 789–810.
- Vaara E. et Tienari J. (2008), “A Discursive Perspective on Legitimation Strategies in Multinational Corporations”, *The Academy of Management Review*, Vol. 33, N°4, p. 985-993.
- Vaara E. et Monin P. (2010), “A Recursive Perspective on Discursive Legitimation and Organizational Action in Mergers and Acquisitions”. *Organization Science*, Vol. 21, No. 1, p. 3-22.
- Vaara E. et Tienari J. (2011), “On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Alternative Analysis of Legitimation and Resistance in A Cross-Border Merger”, *Organization Science*, Vol. 22, No. 2, p. 370-390.
- Van de Ven A.H. Johnson P.E. (2006), “Knowledge for Theory and Practice”. *The Academy of Management Review*, Vol. 31, N°4, p. 802-821.
- Van Leeuwen T, (2007), “Legitimation in Discourse and Communication”, *Discourse & Communication*”, Vol 1, N°1, p. 91–112.
- Vas A. et Guilmot N. (2012), “Les Cadres Intermédiaires au Cœur du Sensemaking le Processus de Création de Sens en Contexte de Changement Organisationnel”. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. Vol. 45, N°18, p. 77-99.
- Yates C. (2001), “Forum on Naturalistic Decision Making”, *Special Issue: Forum on Naturalistic Decision Making*, Vol. 14, N°5, p. 329-329.
- Zelditch M. (2001), “Processes of Legitimation”, *Social Psychology Quarterly*, Vol. 64, No. 1, p. 4-17.

ANNEXES

1. Tableau récapitulatif des épisodes intuitifs

Episodes intuitifs			
Praticien	N°	Nom	Verbatim
N°1	N° 1	nouveau site central	J. Je me dit intuitivement la façon dont on fonctionne avec des sites éclatés et non pas centralisés, on devrait pouvoir faire mieux en terme de qualité de service, en terme d'économie de coûts, euh en centralisant quand même
	N° 2	Feeling avec concurrent	"C'est un peu le feeling avec la personne là" "et il y a ce côté, euh, un peu intuitif mais, euh, avec lui je n'ai pas l'impression qu'il veut me la mettre à l'envers, je sens bien la personne et je me dis, ben tiens cela à du sens d'aller plus loin dans l'échange"
	N° 3	Association d'entreprise	c'était plutôt naturellement au fil de l'eau que cela s'est construit. /et là c'est en échangeant, chaque fois, mais oui là on peut raconter ça comme ça,
	N°4	Introspective	Ei petit à petit tu te dis, nat, il y a peut-être quelque chose à faire là ...
N°2	N°5	Entretien de recrutement	Akors concernant, akors par rapport à l'homme, compte tenu de mon intuition, qui était négative je ne l'ai pas dit à Gilles, parce que quelque chose de négatif il n'aurait pas voulu l'entendre, surtout sur un homme
	N°6	Entretien de recrutement	quand j'ai rencontré la femme, c'est pas compliqué, elle est entrée dans la pièce : j'ai eu un coup de foudre professionnel, c'est inexplicable, elle est entrée, avant même qu'elle dise bonjour, je me suis dit-elle je veux qu'elle vienne dans l'équipe, ça sera elle qui sera en CDI, et je n'ai pas à le regretter car elle est excellente, elle est encore chez CBRE, elle a les dossiers les plus importants, c'est une nana géniale !, je ne sais toujours pas pourquoi je l'ai choisie elle en CDI. Je crois... c'est peut-être l'ouverture de son visage, c'était presque affectif, voilà...
	N°7	meeting projet immobilier	quelqu'un avait imité ma signature, c'est incroyable mais c'est la réalité
	N°8	Négociation immobilière	J'étais sur une grosse négociation pour le siège social
	N°9	Projets constructions	Bien sûr, cela m'est beaucoup arrivé quand j'étais responsable des projets constructions, parce que comme techniquement je ne connaissais pratiquement rien, je devais avoir un autre ressort et, c'était une époque où je courrais beaucoup, et c'est vrai que la course à pied est favorable aux intuitions, c'est hallucinant, c'est incroyable, parce que je n'ai pas l'impression de réfléchir à ce qui a pu être dit, ce qui a pu être fait, mais tout d'un coup il y a un truc qui sort / je rentre à Paris, le lendemain matin tôt je vais courir, et tout d'un coup je me dit : « il y a ça ! »,
	N°10	Président syndicat N1	Il faut être honnête, je travaillais en opacité totale, c'est que, mon supérieur hiérarchique ne me disait rien, et j'ai même découvert après coup qu'il ne m'avait même pas donné les outils dont j'avais besoin pour travailler, il y avait des logiciels dont j'avais besoin qu'il ne m'ait jamais montrés, bon, ça donne un peu l'ambiance du travail, même en ignorant cela, quand j'avais des intuitions avec des clients, je travaillais avec le client et je ne disais rien à mon supérieur hiérarchique...
	N°11	Président syndicat N2	Je n'aurais... compte tenu du type de personne, je n'aurais certainement pas pu lui exposer une intuition en tant que telle, il m'aurait fallu réfléchir moi-même à ce qu'il aurait pu, générer cette intuition, des conséquences de cette intuition, c'est-à-dire ce qu'elle aurait pu susciter comme action, et, en fait j'aurais dû faire un retour à l'envers, c'est-à-dire que normalement une intuition génère une action, et pour expliquer mon action au délégué général, je ne serais pas partie de l'action, je serais moi partie de l'action, j'aurais essayé de retrouver une démonstration structurée qui m'aurait amenée à cette décision, voilà, lui n'aurait jamais écouté une intuition...
	N°12	Groupe projet qualité environnementale	Il y a de ça, et ça, je me suis rendu compte vraiment que c'est... ça marche pas avec l'ensemble des participants évidemment, mais c'est souvent hyper constructif, HYPER constructif, et c'est souvent à partir des intuitions, que ... Euh, toujours chez Gaz de France, j'ai dû constituer un gros projet pour un projet de qualité environnementale, et en fait, la feuille de route qui m'avait été donnée, c'est, il nous faut tant de représentants de chaque direction, vous rencontrez plusieurs personnes et vous faites votre choix, et, là, j'ai toujours choisi la réflexion, tous les membres du groupe projet, mais là, je me trouvais encore dans une relation dégradée par rapport à mon, euh, directeur, donc je lui expliquais de manière, je rationalisais mon choix
	N°13	Danger licenciement	[Temps de réflexion], quand j'ai eu des intuitions négatives, en règle générale, cela se terminait très mal, je m'explique, chez CBRE, quand les rapports ont commencé à se dégrader avec Gilles, à un moment j'ai eu l'intuition qu'il voulait vraiment me virer, et j'ai accumulé les bêtises, c'est-à-dire, alors qu'il ne l'avait pas dit, j'ai senti, parce que il avait changé vraiment d'attitude, quasiment du jour au lendemain, et surtout il y a quelque chose que je voulais lui dire, il faut y aller, il faut lui dire, et c'est quelque chose qui a déclenché la guerre, donc c'était une intuition (CLG : intuition ou émotion ou peur ?) Catastrophique, voilà, il y avait un problème particulier sur un dossier, j'avais négocié très durement pour obtenir un nouveau compte, c'était Shell, et puis euh, j'avais tout négocié, c'était pratiquement signé, et j'avais pris mon vendredi, bon, je pars le jeudi soir, lundi matin j'arrive au bureau, 8h30, avant même que j'aie à mon poste, Gilles me saute dessus, mais au fait Hélène, Shell on l'a pas, c'est la Belgique qui le prends, je lui dit : « Gilles, réglementairement ce n'est pas possible », « non mais j'ai rappelé une telle, Londres veut que ce soit la Belgique qui le prenne », « mais tu le rends compte des honoraires que cela va générer ? que l'on perd », j'étais furieuse qu'il ait détruit en 1 jour ce que j'avais mis 3 semaines à construire, j'ai appelé les responsables Shell, et j'ai réobtenu l'accord de Shell, et ensuite j'ai écrit à Londres, j'ai appelé Londres et je leur ai dit, écoutez, juridiquement, CBRE Belgique ne peut pas gérer un patrimoine qui est en France, ce n'est pas possible, Gilles était fou de rage, et je me suis dit, il faut une explication, alors j'ai dit « écoutez Gilles, suis tu veux on vas en parler », et on est allé dans une salle en tête à tête, parce que je ne voulais pas le mettre en porte à faux par rapport à l'équipe, je suis restée très calme et quand je lui ait expliquée les choses, j'avais l'impression de voir une balle de squash, il sautait dans tous les sens, furieux, furieux que je me soit permis de rappeler de rappeler les personnes de Shell, que je me soit permis de d'appeler Londres sans lui en parler, fou de rage, fou de rage, et c'est là de manière contradictoire, en amenant un nouveau compte, en amenant des honoraires supplémentaires que j'ai perdu mon poste,
	N°14	Marionnaud	L'intuition d'expertise, je me rends compte l'avoir connue, mais toujours aussi, comment dire dans des environnements favorables, par exemple quand je me suis retrouvée ne situation de négociation pour Marionnaud, c'était en 2014, mon expérience chez Mac Do remontait à 1994, cela fait quand même quelque temps mais j'ai retrouvé des mécanismes et surtout, dans des négos, je m'en suis rendue compte avec les grandes foncières, c'est vraiment ça, j'ai eu des intuitions qui étaient des intuitions d'expertises, mais bien qu'elles soient anciennes finalement
	N°15	Avec junior 1	Alors c'est lié je pense à un trait de mon caractère et de ma personnalité, c'est clair, je pense que j'ai toujours été comme ça même peut-être adolescente, mais justement par rapport au préambule que vous faisiez tout à l'heure, au parti-pris que vous aviez pris tout à l'heure, je pense que moi ça s'aggrave avec l'âge, ça s'aggrave avec le temps et ça s'aggrave avec l'expérience. J'ai des acheteurs juniors auprès de moi, ça fait 30 ans que j'ai déjà géré ce genre de dossiers donc c'est vrai qu'assez vite je sais où aller, comment y aller, et quel résultat on va avoir, donc je suis peut-être moins apte à laisser, à laisser une certaine forme d'erreur liée à une connaissance du sujet. Vous voyez ce que je veux dire ?
	N°16	Négociation achat	., mais la négociation ça reste quand même de l'humain, et ça reste aussi beaucoup de comportemental, de ce qu'on appelle le « soft skill », et il y a beaucoup d'intuition là-dedans
	N°17	Avec junior 2	J'explique le, le, le... D'où vient cette intuition, j'explique éduquées, ce qui a pu se passer...
N°18	Panne de machine / crise	c'est réunion de crise, réunion de guerre et on se dit les choses tout de suite. Et celui qui a une illumination à minuit ou à une heure du matin, tous les autres sont très contents car ils se disent « ça y est, on a trouvé la solution au problème, on va pouvoir aller se coucher, livrer le client et aller se coucher »	
N°3	N°19	environnement anti-intuitif	C'est-à-dire qu'il n'y a aucune mauvaise idée, elles sont toutes bonnes, mais elles sont pas toutes prioritaires. On va les classer par ordre de priorité, mais elles sont toutes bonnes, on va toutes les garder. On va les rassembler, les classer par ordre de priorité, mais elles sont toutes bonnes. Jamais vous avez ça pendant les études, et jamais vous avez ça dans une entreprise franco-française. Voilà. Donc, oui je pense que je me censurerai, que je m'autocensurerai devant des personnes qui me sont supérieures au niveau hiérarchique. Même encore maintenant à 59 ans, c'est à pleurer. Un peu plus d'explications, etc., essayer de convaincre. Et si ça ne marche pas... Si ça ne marche pas je vais avoir une réaction qui peut être une réaction émotionnelle, à savoir une réaction de déception, et je peux aller avoir après avoir une réaction qui est peut-être une réaction émotionnelle aussi d'ailleurs, une réaction où je peux... Hausser un peu le ton. Et vouloir leur passer en force.
	N°20	Entreprise US	Un peu plus d'explications, etc., essayer de convaincre. Et si ça ne marche pas... Si ça ne marche pas je vais avoir une réaction qui peut être une réaction émotionnelle, à savoir une réaction de déception, et je peux aller avoir après avoir une réaction qui est peut-être une réaction émotionnelle aussi d'ailleurs, une réaction où je peux... Hausser un peu le ton. Et vouloir leur passer en force.
	N°21	Hors champs de compétence	Je l'imprime. Je l'imprime en disant que vient d'avoir une idée ou une intuition et que, et que je suis peut-être pas sûre que c'est pertinent, ou que, ou qu'il y a peut-être déjà pensé, mais que je l'imprime. Là je me met pas de barrières. 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. Ou du papa ou de la maman, alors plutôt le papa chez moi que la maman d'ailleurs. (Rires) Et voilà, donc vous voyez c'est plutôt la réaction du paternel, donc j'associe ça beaucoup au professeur et beaucoup au PDG comme il y a quand même très peu de femmes PDG, donc c'est plutôt ça en fait, c'est la réaction paternelle qui dit « c'est débile, on passe à autre chose ». Voilà. Comme c'était moi la plus jeune de toute la famille, donc c'était plutôt ça en fait, c'est plutôt le côté voilà « je ne m'exprime pas parce que papa va dire que je suis débile ». Et donc le professeur va dire que c'est débile et le PDG va dire que c'est débile, et donc c'est vraiment ça, c'est vraiment cette censure-là. Je suis, voilà, c'est... J'ai une copine psychologue dont j'ai parfaitement analysé le truc, donc c'est vraiment la réaction du père, donc la réaction du professeur, donc la réaction du PDG. Mais sinon si c'est pas ça, aucun problème, cet après-midi, là, en discutant avec ce collègue qui est à peu près au même niveau que moi je dirais, et on s'en fiche d'ailleurs, qui est de la finance, pas moi, moi je suis des achats, pas lui, lui il est hors-gamme, il est finance, il est un peu comme ça donc c'est top on se complète bien pour porter des projets, on se complète bien. Et donc là, « boom boom-boom-boom » on va s'exprimer "tac-tac-tac-tac-tac" c'est-à-dire on va se... (bruitage) On va faire bouillir la marmite quoi, et ça va peut-être aboutir sur un super projet. Ou pas. (Rire)
	N°22	exercice intuitif journalier	Parce que si ça devient quelque chose d'intéressant pour l'entreprise, c'est lui qui portera cette idée tout autant que moi, même plus que moi...Puisqu'il a rattaché la finance qui n'est pas mon cas, et donc j'ai besoin d'un sponsor. J'ai besoin de quelqu'un avec qui travailler sur ce sujet.

N°4	N°23	directeur manipulateur	personne ne voyait en fait ce qui se passait, donc j'ai eu cette intuition. Et je l'ai eu concrètement... En regroupant un certain nombre d'informations, et en ouvrant un peu les yeux à un moment donné par rapport à différents éléments de contexte. Et pour exprimer auprès des autres, parfois, alors j'utilise plusieurs moyens, en dernier lieu ce que j'avais fait c'est qu'on avait pris le tableau blanc et j'ai essayé de montrer, en fait, la toile de ce qui se passe, et de le rapprocher de l'individu pour leur faire comprendre pourquoi j'avais cette intuition.
	N°24	DG	Pour le coup mon président est quelqu'un avec qui je peux tout à fait dire, « c'est mon intuition », il ne sera pas du tout choqué. Oui. Mais il y a un rapport de confiance très fort.
	N°25	Jurisprudence	J'avais expliqué qu'ouvrir une négociation créait une jurisprudence et j'avais l'intuition en fait, connaissant ses propres connaissances dans la toile interne de l'entreprise... Que ça permettrait à d'autres aussi d'utiliser les mêmes moyens de pression pour obtenir de l'argent. J'ai pas été entendu.
	N°26	licenciement collaborateur	Et, pour le coup, il y a des choses... On peut ressentir à travers, mais c'est souvent le champ lexical de la, de la personne en fait je ne sais pas expliquer ça, mais il y a des éléments, en fait, dans l'échange, qui font qu'à un moment donné je me dis, « je connecte des trucs », je me dis, « j'ai ce sentiment là ». Et je pense que c'est là, c'est la bonne... Que je ne me trompe pas, en fait. Et donc... Et souvent quand il y a ça, il se trouve que plus tard, quand on, quand on a des éléments qui remontent et qu'on a la vérité qui éclate, on ne s'est pas trompé.
	N°27	Equipe	Oui, oui, mais là plus une posture de... C'est-à-dire que je vais avoir mon intuition, et je vais plus avoir mes questions un peu comme un coach. Là je vais un peu prendre cette technique-là, c'est-à-dire pas trop transmettre ma pensée, mais orienter, accompagner, guider pour aller explorer, faire explorer le sujet de mon intuition, par le spécialiste. On a réussi à démontrer par le passé que certaines intuitions, et donc décisions qui en découlent, les ont protégées de certaines situations. Donc là elles se disent bon bah... On peut quand même écouter parce que, voilà je pense que quand on a une équipe depuis plusieurs années, vous leur dites ça, elles vous croient ou ils vous croient parce que ils ont l'habitude de travailler avec vous...
	N°28	Diner DRH	...J'étais en échange avec un RH de Samsung il n'y a pas longtemps, on a diné ensemble, il y a pleins de choses que l'on partage dans la façon de regarder certains sujets, et je pourrais, je le connais peu, je le croise sur des événements mais je le connais peu, mais avec lui je me permets de partager des intuitions. Pourquoi, parce que avec lui je sens qu'il est pareil
		Conférence pour les commerciaux	Moi j'ai eu cette idée en fait en disant 'il faut qu'on organise notre journée sur une thématique qui est qu'on est tous entrepreneurs quelque part'... Et en fait il m'attendait pas du tout là-dessus, donc... Mais au contraire, je me suis dit 'là il faut y aller parce que ce n'est pas là où on m'attend'. Et je pense que là pour le coup c'était une vraie intuition qui se mariait bien en fait avec nos objectifs, et le fait de prendre moi-même la parole en... En utilisant aussi mon rôle RH, c'était volontaire, fin comment dirais-je... J'avais l'intuition qu'il fallait parfois utiliser, il faut parfois aller à contre-courant, il faut parfois utiliser des gens qui ne sont pas forcément dans le sujet, qui ne sont pas supposés l'être en tout cas, pour créer des insights chez les gens, et commencer à faire germer des choses. Donc on l'a fait. Et c'est vrai que pour le coup ce n'était pas une mauvaise idée parce que... Ça les a percutés, ils ont réfléchi. Donc en fait on a atteint notre objectif.
	N°5	N°29	Changement de stratégie commerciale
N°6	N°30	Création d'un outil financier	Bah en général je commence très vite par un argument choc, c'est-à-dire qu'on va gagner plus d'argent avec ça. Donc, pourquoi ? Après je décompose de manière un peu logique. J'étais face à un problème technique et les connaissances de l'époque qui ne sont pas les mêmes qu'aujourd'hui ne me permettaient pas de répondre à ce sujet. En fait je voulais, il fallait modéliser absolument toute la trésorerie et donner après des objectifs opérationnels, c'est-à-dire de dire voilà vous allez devoir faire ceci, avec cela, de tels moyens. Donc, c'était une responsabilité assez importante et j'étais face à un mur. Et en fait, je me suis dit... Fin moi je pourrais appeler ça de l'intuition, c'est que en fait j'avais dû faire une modélisation mais pas aussi poussée et j'avais trouvé un petit truc. Un petit truc que j'avais appliqué pour démultiplier, voilà, ou pour ouvrir des franchises et puis j'avais trouvé un truc mathématique pour le traiter. Et, et je me suis dit, tiens, un an plus tard je me suis dit, tiens ces trucs là je ne sais pas pourquoi mais je sentais que ça pouvait m'aider pour... Pour ce dont j'avais besoin. Je ne savais pas comment mais en fait je flairais le filon. Je me suis dit il y a... Ce petit mécanisme, je trouve qu'il pourrait être utile et je n'arrivais pas à le, comment dire, à l'articuler avec mon problème technique. Et en fait, alors je ne peux pas décrire vraiment en détail, mais en fait le déclic c'est fait comme un flash, en fait j'ai pensé tout à coup à la comptabilité, en fait de revenir aux bases fondamentales, et je me dis en fait pour modéliser exactement et de manière précise comme je devais faire pour me donner des leviers après pour les opérationnels, pour... Pour optimiser les résultats et la trésorerie etc. Il fallait vraiment aller au fond des choses, et en fait j'ai eu un moment où j'ai fait une fusion en fait de la comptabilité, qui permet de modéliser très très très facilement les choses, et de mon petit truc mathématique que j'avais utilisé auparavant. Je les ai mariés tout d'un coup et ça c'est quelque chose qui en une seconde, une fraction de seconde, ça a mis du temps je pense à maturer... À réaliser qu'en fait les deux pouvaient très bien se marier et justement résoudre absolument mon problème. Donc, fin je ne sais pas si c'est quelque chose, enfin c'est la fusion ou un truc qui a mûri, c'est quelque chose qui a mûri avec le temps. ... Il faut dire aussi que c'est quelque chose, en général quand j'ai un problème j'y réfléchis un peu en tâche de fond, tu vois. En général j'ai beau, tu vois j'ai beau discuter avec des gens ça tourne toujours. Et je pense que ben inconsciemment je teste un peu toutes les combinaisons. Tu vois, j'avais une solution, est-ce que je pourrais l'adapter à ceci ? Et je pas vraiment inconsciemment, je sens que, donc, c'est un peu comme un... Comme un LEGO, tu vois, un peu comme, tu vois j'essaie d'emboîter ceci avec cela. C'est pas très très conscient mais en fait c'est... Je dirais que c'est à peu près ça quoi. Ça marche, ça s'emboîte, ça ne marche pas, j'essaie ainsi de suite, j'essaie à peu près toutes les combinaisons
	N°31	Recherche de solutions	Et en fait, j'ai l'impression en fait avec mon expérience de me créer une espèce de boîte à outil, qui à aujourd'hui fin s'implanter, fin je vous l'ai dit, qui va... Une boîte à outil technique et financière qui... Bah qui sert énormément quoi et qui apporte des choses que, que sont pas... Qui sont vraiment pas loin du standard quoi. Et cette boîte à outil en fait, j'ai une habitude en fait de la... De la regarder sous plusieurs angles et d'essayer de, voilà, est-ce que je peux l'utiliser sur tel truc et tel truc, tel outil dans tel contexte, et en général ça marche bien. J'ai l'habitude d'utiliser les choses et de les sortir du contexte et de... Et de les appliquer à d'autres domaines. Mais je dirais que je ne le fais pas forcément consciemment. C'est juste une habitude d'avoir, OK j'ai implanté mon drapeau dans tel domaine, est-ce que je peux le planter dans tel autre domaine ? Tu vois c'est un peu comme drapeau jaune, drapeau vert etc. Et ce chemin je ne le fais pas vraiment consciemment, par contre à posteriori je vérifie après que ça marche
	N°32	Recherche de solutions	Et donc l'argument il était assez vite vu parce que grosso modo ça donnait, j'ai montré un tableau où ça montrait ce qu'on gagnait et ce qu'on perdait sur chaque portefeuille. Et quelque part l'avantage, fin le... Le lien il était... En lecture immédiate. Après, c'est vrai que c'est aussi l'expérience de montrer directement, voilà, d'aller droit au but, de montrer les faits.
	N°33	décodeur de pilotage	C'est en fait c'est un décodeur de pilotage qui est... qui n'existe quasiment pas mais qui permet de mesurer ce qu'on gagne et ce qu'on perd en fonction du comportement des clients. C'est vraiment un gros boulot. Et c'est tellement gros qu'en fait, tout le monde se contente de... De regarder le problème, tu vois, au niveau de la surface, en approximant les choses. Et moi je me suis dit, ben oui mais en fait... J'ai juste en tête qu'on ne répondait pas au problème. Ça ne me satisfaisait pas. Alors je ne sais pas si c'est de l'intuition là pour le coup, si c'est un besoin, un besoin de précision mais en tout cas... Je sentais qu'il y avait des choses.
	N°34	recrutement	Je marche beaucoup au feeling en fait, Bah j'appelle ça feeling, mais je ne sais pas comment mais c'est-à-dire que bon, grosso modo il y a un CV qui a été fait, et puis après est-ce que on sent, on sent bien avec la personne ? Ça c'est quelque chose qui, qui... Que j'essaie de sortir tu vois à travers le rationalisme aussi avec des questions un peu dérangeantes pour avoir un peu des réactions parce que en général en entretien les gens se composent à quelque chose, j'essaie un peu de déstabiliser avec des petites questions bêtes, quoi, ou parfois pour voir comment la personne voit les choses
	N°35	Logiciel inapproprié	On m'avait proposé d'utiliser un logiciel, en fait du coup ça supposait un projet, donc à chaque projet informatique c'est toujours long, et en général il ne faut pas se loupier parce que sinon après t'es emmerdé parce que tu n'es pas sur le bon logiciel, et t'es emmerdé pour toute la suite parce que après faut faire vivre, ça prend du temps, c'est coûteux. Et ce qu'il y a c'est que, ce truc là je ne le sentais pas, voilà le départ en fait, c'était un logiciel que je ne sentais pas du tout.
	N°36	Rubix cube	L'image que j'ai pris c'est un rubix cube. Tout le monde connaît ça, eh bien le rubix cube c'est un truc, tu peux regarder sur un aire, sur une face, tu peux changer de face et tu vois autre chose, sauf que c'est la même réalité. C'est, c'est, c'est simplement que c'est, l'indicateur, il est extrêmement riche c'est que tu peux le regarder sous différents angles en fonction du besoin que t'as
	N°7	N°37	Gilets jaunes
N°38		la journée	Oui, voilà. J'ai un pressentiment, j'ai une intuition etc... Oui. Mais malgré tout je ne laisse pas le hasard ou l'intuition, voilà. Pour voir si effectivement c'était une bonne intuition ou pas.
N°39		visite du boss	J'ai, j'ai le pressentiment qu'Anthony va passer. Il va bien passer le mardi, ou un certain jour, ça fait longtemps qu'on l'a vu. Là les chiffres sont pas très bons. Je leur dis ça simplement.
N°40		Ouverture dimanche décembre	J'ai dit ça et rien s'est ret. Et ça c'est l'intuition profonde et je, j'en suis sûre et...
N°41		Erreur de stock	typiquement hier on avait une erreur de stock, je n'avais pas compris comment c'était possible, tout ça. C'est la nuit, mais dès le matin, je me dis mais c'est évident, c'est ça 'na-na-na'
N°42		Erreur de caisse	ça ça arrive très très souvent. Par exemple sur des erreurs de caisse où je me dis, mais qu'est-ce qui a dû se passer ici, et moi très souvent je me laisse une nuit et le lendemain c'est tellement évident que je me dis pourquoi tu n'y as pas pensé le moment donné. Donc le fait que c'est la nuit, voilà, on réfléchit différemment donc...

N°8	N°43	concepts commerciaux	de une idée que voilà c'est un super concept commercial, il faut se lancer dedans parce, que c'est, voilà, c'est un produit qui va marcher, c'est quelque chose qui va plaire, euh voilà, sur divers sujets chez Carrefour j'ai eu ce genre de chose	
	N°44	Concept boulangerie	j'ai eu cette vision, voilà, que... à quoi ça devait ressembler, qu'est-ce qu'on allait vendre et, et qu'est-ce que ça allait... quel plaisir, quelle satisfaction, quel service ça allait rendre au client.	
	N°45	Centrales froid	moi j'ai l'impression qu'il faut plus qu'on achète des centrales froides et qu'on achète de la figure à des kilomètres de figure	
	N°46	patron de la France	XXX est un homme qui en fait fonctionne beaucoup à... à l'émotion, c'est à dire qu'en fait XXX quand on voulait le convaincre de quelque chose il fallait d'abord lui passer des émotions avant de lui donner des éléments rationnels, voilà.	
	N°47	République Tchèque	Alors moi j'ai... je vais vous faire part d'une expérience, en fait quand... quand je suis rentré chez Carrefour je suis rentré à l'immobilière, dans la partie immobilière de leur société, puis au bout de quelques mois en fait, parce que j'avais fait de l'expansion par avant et parce que je connaissais bien l'Europe centrale, on m'a demandé d'aller faire l'étude d'ouverture de la République Tchèque et de la Slovaquie. Donc je suis parti avec mes petites valises, j'ai installé là-bas, et, alors, j'étais un peu le pays donc voilà, mais... donc j'ai fait une analyse assez objective, j'en pense, de la situation, et j'ai été revenu avec une... une intuition j'en... j'ai pas pu parler d'intuition de conviction, voilà, j'avais... je sentais qu'il y avait un marché, et... et je savais de quelle façon il fallait qu'on aborde ce marché.	
	N°48	Groupe de créatifs	Par exemple dans un groupe de... dans un groupe de créatifs face à un créatif seul, bah dans un groupe de créatifs on va être... on va essayer d'être plus dans l'émotion, alors que celui qui va être seul, on va être plus dans... l'émotion avec du rationnel. Un groupe de... de comptables et un comptable seul... non, il faut mettre plus d'émotion dans le groupe que dans la personne seule, en fait.	
	N°49	Supermarchés	j'ai l'impression que c'est un marché de supermarchés, parce que bah voilà... alors y'avait des éléments rationnels derrière, c'est beaucoup de petites villes, des choses comme ça, voilà je sentais ça donc après je suis allé vendre cette idée	
	N°50	Valence négative	Où, parce que quand on explore une... une idée possible, on ne fait pas de risque à personne en l'instant j'ai mis dire... j'ai vu, en l'instant une idée négative, j'en voilà quelque chose à valence négative, on risque de foirer ses introductions, on risque de... pas leur faire prendre ce qui pourrait être une bonne idée... voilà. Donc... donc il faut poser plus quand on... quand on a une situation négative on fait.	
	N°9	N°51	changement réglementaire	mais en gros ça a été de sentir que le moment était peut-être venu (Rire) de changer la donne j'ai essayé de recevoir un peu et de sortir un peu du langage habituel / « on peut pas »
		N°52	Codir	mais moi j'avais jamais le faire en disant « j'ai l'impression qu'on peut changer un peu le système » tu vois
N°53		Restructuration service	tu vois un peu l'impression c'est que pour appuyer cette prise de conscience là, ça a été de faire faire deux études si tu veux approfondies, une externe et une interne, sur le traitement de la relation client	
N°54		Evolution marché	par rapport notamment aux évolutions sur le marché je vais peut-être dire « je pense » ou « je sens que... »	
N°55		Meeting Codir	« Et si on faisait ça ? » Tu vois ? Ou « Et si... ». Ou je dis plutôt « Et si on tentait ça ? », tu vois ? De manière simple en fait, tu vois.	
N°56		Sentir la relation avec l'autre	L'impression que le deal peut se faire parce que la personne ça va matcher avec toi. T'as l'impression que ça peut marcher / (à un tiers) « Non bah ça se passe bien... »	
N°57		Meeting	j'en cette intuition, tu vois ou que... je l'expose de manière claire, comme étant un sujet pour le groupe à travailler, je vais le faire un peu avec, évidemment, un peu d'explicatif toujours. « Je vous ai réunis, voilà le sujet sur lequel je voudrais qu'on travaille... » et pourquoi je pense que c'est important qu'on travaille sur ce sujet là.	
N°58		Int Valence -	tu vois de il m'anime un truc qui moi j'ai une sensation négative que ça marchera pas, je vais du coup je vais plutôt amener une autre solution.	
N°10		N°59	Voyage en Equateur	je sens quelque chose, y'a quelque chose qui se passe
	N°60	je vais voir mon patron	il est où ton powerpoint ? le tableau excel qui va bien derrière pour démontrer... ?	
	N°61	Evolution informatique	Bah je repense à un moment où l'intuition est malheureusement le facteur clé c'est un entretien de recrutement. Quand on rentre dans la pièce, les trois premières minutes sont clés. Et après on envoie de questionner / on n'a pas envie de questionner. On a envie d'échanger / ou on se dit bon... et ça c'est un moment où on est forcément que dans l'intuition. j'en, parce que si y'a pas cette intuition au démarrage l'entretien se passe pas bien.	
	N°62	Achat	« Je veux l'acheter parce que je sens que », bon ok, je sais que je veux l'acheter, comment je vais convaincre que je veux l'acheter ? Mon patron me dit qu'il faut l'acheter, j'ai pas envie de l'acheter, je vais trouver tous les arguments pour ne pas l'acheter	
	N°63	Meeting avec actionnaire	là où y'a une forme d'intuition, quels sont les arguments qui vont être percutants, c'est au recours de la discussion de dire « je sens que finalement... »	
	N°64	Meeting	« bah tu m'avais dit ça à ce moment là, et un tel m'avait dit ça à ce moment là, donc si on en tient compte » donc ça va être une restitution rationnelle.	
N°11	N°65	Opportunité	Maintenant, une opportunité apparaît, j'ai suffisamment d'expérience, et pour moi c'est ça aussi l'intuition... que toi tu peux appeler une intuition mais pour moi c'est pas vraiment une intuition, c'est que j'ai un filtre, qui fait que l'opportunité, elle va passer le filtre ou elle ne passe pas. Voilà. C'est à dire que je balance entre... l'investissement que j'envisage de faire sur l'opportunité, le nombre de difficultés qu'il va falloir passer, et le... le rapport, enfin le... la récompense à la fin. Et ça, tu peux dire que c'est de l'intuition, j'y a un gars qui m'appelle il a une opportunité, il m'en parle, je vais pouvoir te dire « j'ai une intuition que ça va être beaucoup de galères et je veux pas y aller »	
	N°66	Projet 2008	mais c'était un... moment important dans ma carrière parce que... c'est la première fois que j'ai rentré une affaire qui était... d'envergure, et qui obligeait à solliciter, à transgresser ces règles habituelles. Mais... j'avais derrière un bon feeling que c'était pas pour rien que, que l'effort allait être effectivement... récompensé.	
	N°67	Approche de réponse à un appel d'offre. Colossal.	(N°1 vers N°2 transparent direct) Non, moi non, mais je me souviens de certaines réunions où lui avec notre chef de l'époque, où il présentait tout le business de la zone Europe, Moyen-Orient... eh bien, il présentait ça, et il disait au chef « voilà c'est assez compliqué... y'a un peu de risque, y'a du risque, mais... j'en pense qu'y'a... je sens qu'y'a quelque chose à faire. Y'a de l'argent à se faire. » C'est comme ça qu'il t'expliquait.	
	N°68	Russie	j'aurais dit, moi intuitivement je les écoute j'ai envie d'y aller, mais après mon travail post... en backstage, je refile et je me dis mais... voilà, on s'est plantés 10 fois, ça va être la 11ème. Je sais pas encore d'où va venir le coup mais on va se le prendre.	
	N°69	Opportunité	d'une manière analytique ils peuvent te classer à tel ou tel endroit, non, après tu vas argumenter sur chacun des points en disant « bon, ça OK, ça c'est ce qu'ils demandent mais est-ce que c'est vraiment ce dont ils ont besoin... » là... tu veux 1 million dans 3 mois, sur c'affaire là ? j'peux l'avoir. »	
	N°70	Résultats trimestriels	« oui je m'engage, celle là je vais aller la tirer, on l'aura avant la fin du trimestre »	
N°12	N°71	Projet incomplet 1	y'a une intuition qui dit que, qui peut... même de groupe hein, c'est pas une intuition uniquement personnelle, on a tous à peu près la même, ou y'en a suffisamment dans la pièce qui se disent « on a la même intuition » / les autres peuvent avoir une intuition complètement inverse, ils en font part, mais avec pas plus de précision que nous, donc le nombre fait la force / Ah ! Et alors, bah mon intuition c'est que de toute façon, déjà au niveau de la prise de risque c'est que, si on est dans les 50%, on n'a pas d'embêtement. Qu'est-ce que tu fais dire ça ? Pfff... ils pourront jamais venir contrôler, tu étais ça comme tu peux, mais enfin le truc c'est que, on interne ça comme c'est... on a un audit, bah écoute ça devrait passer parce qu'on doit pouvoir prouver que on est sur le bon chemin, voilà, la prise de conscience est bien faite, on n'a pas atteint le niveau mais... ça doit passer. - Alors, comme c'est une intuition très forte, que... parce que c'est elle qui te pilote le truc... sur un projet ça 10 000 façons d'y aller, mais ton intuition, voilà, c'est que c'est comme ça qu'il faut y aller. OK ? Donc il faut tirer le groupe. Bon. Donc tu vas essayer... cette fois-ci de... justifier ou de légitimer, cette intuition, donc tu vas utiliser des choses techniques, connues de tous, techniques moins connues de tous, et puis tu vas leur dire « c'est y'a un risque », mais tu vas essayer de montrer que ton intuition est la moins mauvaise solution.	
	N°72	Projet incomplet 2	Bah il s'assoit sur... sa partie d'intuition à lui, personnelle, et il rejoint l'intuition générale du groupe. Et ça passe. D'accord ?	
	N°73	Comité de pilotage	Par la grandeur de la capacité à maîtriser tout, on en met un petit peu partout. Mais on va essayer de toute façon de la justifier, de jamais l'exprimer en tant qu'intuition, de la justifier au plus et puis bah après c'est le reste, on met ça dans le risque. Risque que tu assumes, tout tu sais que c'est ce que tu sens, c'est ton intuition, mais elle apparaît sur les papiers, sur les produits comme « voilà c'est le risque du truc », machin. Quand t'es dans la résolution des incidents.	
	N°74	Décision boss	Tu vois tu t'appais sur... après il a confiance en toi, vous avez fait d'autres projets, là tu mets en jeu parce que tu peux te le permettre, parce que tu as déjà prouvé avant que dans ces cas là c'était valable, ça avait une valeur. Mais, quelque part tu te dépasses parce que, cette intuition, ok l'essayes de la vendre, mais le risque c'est lui qui va l'apporter en disant « je prends »	
	N°75	Project manager LIS	Je parle du patron du projet qui est allé dire « si... j'ai un bon feeling, parce que je m'en rappelle que c'était comme ça, j'ai un bon sentiment, on va finir les livraisons en temps et en heure... et on tiendra le budget » euh...	
	N°76	DG Turquie	« bah là j'en pense qu'on va se vautrer, on prend le risque, on y va / on n'y va pas ». Et là c'était clair	
	N°77	Fonctionnalité manquante	En tant que telle, je leur soumetts en tant que telle, et je vais leur demander de... co-opter, c'est à dire « moi je pense que voilà en faisant ça, ça et ça machin. S'ils s'y opposent j'dis « bah regarde quand même ». Donc je vais essayer de les tirer un petit peu, certainement par la force, sur quelques sujets. On peut prendre un exemple : donc c'était encore bêtement une fonctionnalité manquante, bon, on a eu des réunions, on a quelq'un en interne... Quelqu'un en interne : « ça peut pas se faire ». Moi je sens que c'est faisable, je sens que c'est possible que ça se fasse pas. Tu vois ? Voilà l'intuition : « c'est possible que ça se fasse pas ». Donc il est venu en réunion, pour m'expliquer comment ça allait pas le faire, euh... et j'ai dit, voilà, « ne perds pas de temps à m'expliquer comment ça va pas se faire, trouve la solution pour que ça se fasse. Parce que moi je sens, je sais sûr que ça se fait ». Et si par contre je découvre, par derrière, que c'était faisable et, hein, on va pas être copains. Première façon.	
	N°78	Projet en 2019	« mon feeling, mon gars, c'est que si on peut pas sortir des grands livres en 2019, d'un outil j'en dis à 200 000 euros par an, y'a quelque chose. » « Oui c'est vrai. » Bon donc le premier feeling est bon. Alors je vais te donner le deuxième. « Moi le deuxième, c'est qu'on s'est vautrés en allant faire ça dehors, ça doit être fait dedans, et puis il faut qu'on travaille là-dessus, parce que moi je sais que dedans, j'en vois pas un outil en 2019, de compatibilité, qui fasse ça. »	
	N°79	Intuition de groupe	« Ah mais ça si... on pourrait... » « ça c'est des idées techniques, et après comment tu le sens ? » « oh si, si, ça doit passer... » « comment tu le sens que ça va passer ? » « bah parce que je pense que là ça va on va... ». Bon, voilà on récupère, on transfère ce qui est de l'intuition pure de ce qui connaît et maîtrise vraiment, ok ? Et puis voir si elles sont pas antinomiques, les intuitions de tout le monde là, et puis après on va prendre une intuition générale, tu vois qui va englober le tout, en disant « voilà, moi je suis assez d'accord avec vous, je pense que... en fait, en faisant ça on ne va pas devant pouvoir y arriver, c'est terrible, on va y arriver, et puis en plus ce sera intéressant... » donc tu vois y'a d'autres idées qui... mais généralement tout le monde va accepter cette intuition générale, c'est le 80% dont je te parlais tout à l'heure, dans lequel tout le monde est dedans.	
	N°80	Crise sur la gestion IT des documents	voilà, la gestion électrique de document, qui est vraiment l'outil maître de la maison, ne démarre plus. A 16h il tombe, et plus rien ne marche.	
N°81	Crise sur la gestion IT 2	Donc là c'est ce qui va primer. Jusqu'à ce que toutes les intuitions que j'en mette, « mais, si ça c'est système c'est machin truc bidule » y'a un expert qui dit « effectivement on a ce type de comportement » donc en fait on va lancer l'action technique de recherche. On peut pas aller chercher partout. Y'a trop de paramètres. Donc j'ai fait qu'on trouve, qu'on décide « ok, vous cherchez maintenant là-dessus ». Et vous, vous cherchez là-dessus. « Et là, ces deux causes là doivent nous donner la prochaine étape de « ok donc c'est ça, ça doit être... » non on l'avait vu la dernière fois, ça doit être plutôt... calypso » ok bah alors donc regardez en même temps calypso mais, c'est ce qui va vraiment piloter le... et là, y'a pas d'appel au management. Toutes les décisions sont prises là.		
N°82	Décision boss 2	c'est très marquant de voir ces gens là, qui eux, s'appuient sur, pour nous informaticiens qui sommes vraiment tu sais, en 0 et 1, on voit le gars qui dit « et je sens que le marché est ici », et voilà on a envie de lui poser la question « et vous vous basez sur quoi Monsieur pour dire ça ? » Et tout le monde part en ordre de marche sur son intuition (Rire.) avec un budget colossal...		

	N°83	Recrutement	Est-ce que c'est euh, disons quand on parle de feeling ou de... euh y a une, fin', c'est une notion quand on fait un entretien, effectivement, euh, on... J'peux pas se suppose qu'on, on n'a pas que des données euh... euh... cartésiennes, en fait, à... à proposer.
N°13	N°84	Choix d'un prestataire	donc on recrutait également quelqu'un, et mon mon supérieur hiérarchique, donc on passait les entretiens à deux, et puis il avait essayé effectivement, il y avait un fin', un prestataire qui lui plaisait énormément, et qui euh qui avait effectivement des compétences techniques qui avaient l'air pointues – et que je sentais pas du tout euh, fin', je le voyais pas du tout dans l'équipe.
	N°85	Estimation du chiffrage d'un projet	Non, je le présente comme euh des chiffrages faits à partir de d'éléments euh... fin', il... euh sur ce que j'ai compris, voilà je dis : « Bah moi j'ai compris ça ça ça ça » et puis voilà : « Et puis l'estimation que j'en fais euh... elle... » Ça, je le présente comme une ex', fin' comme un chiffrage lié à l'expérience, en fait, d'autres projets, par comparaison par rapport à d'autres projets.
	N°86	Projet à livrer en Juillet	Après, je pense que c'est euh, y a y a des projets tu sais très bien que la date euh qu'on le donne ou départ euh, on la tiendra pas. (Rire) Est-ce que c'est de l'intuition euh... Il y avait un énorme projet comme ça euh, qu'on devait euh... voilà que, ils demandaient à le livrer en juillet euh... moi j'avais dit : « Bah de l'après sur un projet comme ça, on pourra pas le livrer avant Pâques donc euh... » Mais bon, après on n'avait dit : « Non non non non » et puis on l'avait livré une semaine avant Pâques, tu vois ?... Donc euh... l'intuitif c'est de l'intuition, on va dire, vu la tête, fin', vu le projet, les personnes qui sont impliquées, enfin, le nombre d'équipes et autres, ça tenait pas, quoi. J'ai dit, j'ai dit tout de suite, j'veux dire : « De t'après pour juillet, c'est juste pas possible euh, on... on le tiendra pas. » « Ouh, mais si, mais ça sera pas juillet, ça sera septembre. » J'ai dit : « Non, ça sera Pâques. » Puis en fait, ça été juste avant Pâques.
N°14	N°87	Entretien de recrutement	Et je savais dès le départ, cette personne c'est pas la bonne personne. Mais j'ai recruté quand même
	N°88	projet	dès le départ je savais que ça allait marcher ce projet
	N°89	Budget manquant	Je peux dire c'est un super projet, vraiment, tu as très bien travaillé mais je peux dire par exemple on n'a pas malheureusement cette année un budget comme ça, et on va pas investir sur ce sujet ». Après y'a pas de discussion parce que si y'a pas de budget, y'a pas de budget. Et aussi tu connais la vérité si il y a un budget ou pas, voilà.
	N°90	Recrutement raté	Là par exemple ils ont recruté quelqu'un, dans notre département, premier jour j'ai dit « c'est... oh... » je pense que ça va très mal finir avec cette fille...
N°15	N°91	Le rachat du bâtiment	« ce truc là il faut l'acheter ». Alors à l'époque moi j'étais pas direction, direction comme j'étais mais voilà, on me dit « mais pour quoi faire ? qu'est-ce qu'on va en faire ? » je dis « je sais pas mais faut l'acheter »
	N°92	le pilotage d'une filiale	Euh... y'avait également le pilotage d'une filiale, qui est devenue notre filiale, on est majoritaire, mais à l'époque on l'était pas, c'était une famille, et le patron c'était le fils du fondateur. Et donc nous on l'utilisait comme fournisseur, notamment en métal, et à un moment dans les années 2010, il nous disait « ouï... ». Alors on était au conseil d'administration. Alors moi j'étais avec le patron de l'époque de Sokoa, on était les deux conseils d'administration, et il nous disait « ouï, vous Sokoa vous vous faites plein de pognon sur mon dos et tout ça, moi je peux faire ce que vous faites, développer des produits et tout, » et ainsi de suite. Et le voilà qui part développer, fin... Et à un moment, je sens pas le truc si tu veux, alors que ça faisait longtemps qu'il était là, et ce que je dis à mon patron : « là si on le laisse faire, on va à la cata, ça va pas le faire, c'est pas son métier, nous on n'est pas là pour ça, et je pense qu'il faut recruter, il faut amener du sang neuf ici ». Et... donc on est partis dans cette voie là, et tout seul si tu veux le gars en question il s'est un peu... enfin finalement ça a mal tourné l'affaire / - En plus par la suite j'ai découvert qu'il avait fait un super catalogue qu'il nous avait caché, avec des photos, ici sur la Bédasso, des machins et tout ça, il avait sollicité des designers high level, enfin bon... Et en fait on avait fait, j'sais pas, 260, 300 000 euros de perte, pour 4 millions de chiffre d'affaire un truc comme ça quoi tu vois donc... Et voilà. Et pas là-dessus... voilà je vois pas, ça va pas le faire. Mais là c'est pareil, si tu veux ça a été... plus ou moins un feeling, une intuition, comme on veut le dire, et là euh... donc on est partis finalement on a recruté quelqu'un, ça s'était fait en 2012, et depuis voilà, le gars est parti, on a racheté ses parts, et maintenant la boîte elle est en bonne voie, enfin, ça marche bien et tout ça.
	N°93	Entreprise de Bayonne	Oui. Ouï. « Je sens pas le truc ». Et de la même façon, l'autre boîte qui est à Bayonne aussi, pareil. I y avait un directeur et donc si tu veux, en fait c'était mon patron, fin moi j'étais embauché parce que lui il préparait sa retraite, et la suite était prise par le directeur financier et le directeur commercial. Et la partie croissance externe, il voulait pas charger le directeur financier sur cette partie externe et c'est là où j'ai été embauché. Et donc du coup c'est lui qui m'a mis le pied à l'étrier dans toutes les boîtes où on avait des participations minoritaires et majoritaires. Donc j'allais à tous les conseils d'administration où on était avec lui. Voilà. Et cette boîte de Bayonne, pareil. Donc j'arrive, voilà, et puis une première réunion, une deuxième réunion, et moi je commence à faire mon job, et puis là c'est pareil je lui dis : « attends là y'a un truc qui va pas ». / je lui avait dit « ça va pas », je commençais à lui dire « en plus il raconte des salades », et ainsi de suite, nanani nanana. Et là c'est pareil, en fait il a fallu, que sur des... un compte de résultats où est apparu des dysfonctionnements sur la valorisation des stocks, des choses comme ça, et c'est là où il a titillé, et à un moment de toute façon il a dit « Jean-Michel je veux plus le voir »
	N°94	Développement produit	là y'a un développement produit que je sens pas, (Rire.) et ça fait deux ans. Les premiers dessins proposés par le designer, j'avais trouvé super, on avait tous trouvé super, magnifiques. Et après, bon bah on a commencé entre guillemets à développer. Et un jour – c'est de la tapisserie, il faut tapisser avec des boudins, etc. – et on me dit on n'y arrive pas trop et tout ça, on a trouvé un tapisserieur en Pologne. Alors je dis « en Pologne ? ». Et là, je lui dis « si nos partenaires habituels, plus notre tapisserieur maison et notre phototypiste n'y arrivent pas, je le sens pas. Je sens pas. On peut pas y aller.
	N°95	La recyclabilité	C'est la RSE. Enfin c'est la recyclabilité. Mais j'ai l'intuition, fin la première fois qu'on m'a parlé de ça, c'était peut-être il y a un an, avec un éco-organisme qui s'appelle Baldelia, et on travaille sur donner une seconde vie au produit, rallonger le... et ça, je sais pas pourquoi, je dis « ok, il faut y aller. On y va. » Et là je suis en train de motiver tout le monde pour y aller. Pour faire le truc. Mais là par contre je ne sais pas ce que ça va donner.
N°16	N°96	Le recrutement 1	quand tu vas chercher quelqu'un à l'accueil, la première approche, t'as déjà une intuition
	N°97	Le recrutement 2	« bah j'ai vu ça, ça, et toi comment tu l'as perçu ? »
	N°98	Digital	J'essaie, avec des raisons objectives, et puis ce qui est bien quand je connais le manager, c'est pour ça que j'aime bien l'avoir en face-à-face, avant ou après, c'est que y'a le côté intuitif qui rentre parce que je me dis « tiens il va bien fonctionner avec lui » ou « il va pas bien fonctionner... pour telle et telle raisons.
N°17	N°99	Remettre en cause un chiffrage	Et là j'ai eu l'intuition, je me suis dit « tiens une solution ce serait de dire : je retourne voir ce gars là, mais cette fois-ci, avec un ensemble de documents portant son nom machin etc. et on reprend la discussion comme si ce n'étais pas allé le voir la première fois. » Et ça s'est avéré payant, parce que finalement lui n'a pas perdu la face parce que j'ai absolument pas fait référence à l'épisode précédent, on a pu avoir une discussion plutôt de techniciens, d'égal à égal, de contenu, et ça a marché. Voilà mon exemple.
	N°100	Cas qui étaient à peu près semblables	je n'en ai pas fait part, en revanche comme pour ce même projet, dans ce même immeuble avec d'autres allemands, on avait à voir une quinzaine de cas qui étaient à peu près semblables, j'ai proposé plusieurs fois d'utiliser un peu le même genre de technique pour d'autres personnes. Après de mes commanditaires. Donc finalement, même si je m'en suis pas servi pour légitimer ce cas là, je m'en suis servi plusieurs fois en disant « mais attends, tu sais peut-être que dans ce cas là... y'aurait une façon de préparer le terrain et d'y aller d'une autre méthode. »
	N°101	phase finale de décision	Alors c'est une situation où j'ai exprimé mon intuition, mon appréciation, mais ça n'a pas du tout été écouté. Donc c'est pour ça que je voulais être sûr que c'était le... Donc là il s'agit d'un... ça doit être en 2016-17, donc c'est pas très vieux – d'un projet sur lequel je travaillais, pour en gros 200 millions d'euros, et on arrivait à la phase finale de décision de ce projet. Et donc le comité en France devait décider : on y va / on n'y va pas. Moi j'étais même pas prescripteur, j'étais participant dans la partie Achats de ce truc là, et y'avait un certain nombre... peut-être une dizaine de personnes, certains en Angleterre – c'était un projet en Angleterre – d'autres en France, pour décider sur ce projet. Donc à un moment on décide si on y va, si on n'y va pas, et le fournisseur de la partie la plus risquée du projet, qui était les fondations pour le projet lié en mer, ce fournisseur, tous les mois, augmentait ses demandes, augmentait ses prix, diminuait les risques qu'il acceptait de prendre, donc à chaque fois il dégradait la qualité du projet. C'était quelqu'un qui n'avait jamais fait de chantier de projet, qui voulait se mettre uniquement des obligations de moyens mais surtout pas de résultats, et donc tous les mois il dégradait son truc. En se doutant bien qu'il était tout seul. Et à un moment, il fallait décider. Moi j'avais dit « mais, faut laisser tomber ! nous on a sur ces 200 millions d'euros, on a dépensé 15% donc 30 millions d'euros, faut laisser tomber ». Et à un moment les risques sont tels que tu ne peux pas te reposer pieds et poings liés avec cette personne là, si t'es frolement sur ce truc là, comme moi j'ai pu être formé à ça quand j'étais formé chez ExxonMobil en France, à un moment si le projet est pas bon il faut pas y aller. Si le projet est trop risqué il faut pas y aller. Voilà. Et je me suis rendu compte que, cette analyse qui était peut-être bonne ou peut-être pas bonne, y'a un moment où tous les directeurs autour de moi s'étaient tellement mouillés pour ce projet, avaient tellement dit qu'il fallait y aller, que personne ne pouvait garder la face en disant « on n'y va pas ». Et donc finalement on y est allés, sur ce projet là. Donc je te demandais si ça allait dans ton cadre parce qu'en fait moi j'avais eu une analyse, une intuition de dire « il faut pas y aller » mais j'étais le seul à penser ça.
	N°102	Stratégie commerciale	C'est un exemple en stratégie, stratégie commerciale, sur quel type de clients approcher et quel type de clients ne pas approcher. Alors on était en train de faire des offres pour de la maintenance industrielle, sur des centrales électriques un peu partout dans le monde, et on était dans une spirale pas confortable qui est que ton carnet de commande baisse, donc quand ton carnet de commande baisse t'as envie de faire plus d'offres, mais quand tu fais plus d'offres tu as tendance à faire – en tous cas dans l'industrie où j'étais – des offres dans des trucs qui sont plus compliqués pour toi, dans des matériels que tu connais pas, qui sont fabriqués par quelqu'un d'autre, qu'il faut plus de temps pour acquérir, et donc t'as tendance à moins bien les vendre et quand tu les vends t'as tendance à perdre la chemise plus les souliers dessous quand tu le fais. Cette spirale là. Et donc dans le cadre de cette spirale là, moi j'ai essayé de convaincre d'essayer de revenir sur des marchés qui étaient plus près de chez nous, c'est à dire plus proches de l'Europe, et mon directeur lui voulait absolument aller aux Etats-Unis pour faire du retrofit des machines de General Electric. On avait trois fois, quatre fois, cinq fois, passé beaucoup de temps à faire des offres sur ce type de machines et en fait on les avait perdues, parce qu'à la fin General Electric s'alignait toujours moins cher que nous, et moi j'essayais de convaincre qu'il fallait chercher d'autres marchés. Et mon point c'était de dire : il faut chercher des petits constructeurs qui existent plus vraiment, où finalement y'a personne qui se bat contre nous, donc c'est une façon, même si c'est des moutons à cinq pattes, de pas avoir de concurrence alors que mon directeur disait « non, y'a un gros marché de General Electric aux Etats-Unis, on y va. » même si c'était pas bataillé. C'était ça... mon intuition c'était de changer comme ça, et mon directeur il voulait rester comme ça.
N°103	EDF	au sein de la grande maison d'EDF dans un groupe de travail sur du matériel électrique, où finalement chacun était en train de monter le niveau de spécification en disant : le fournisseur A il ne va pas parce que... le fournisseur B ne va pas parce que... Moi j'apportais mon intuition que finalement ce groupe de travail il avait pas vocation à augmenter le niveau d'exigence, mais il avait vocation à trouver des nouveaux fournisseurs. Alors dans ce exemple là je sais pas si c'est raison d'être ou si c'est intuition... donc on peut peut-être discuter sur le sens des mots, mais voilà, de changer l'orientation de groupe en disant « nous on est là pour ouvrir les panels de fournisseurs, chercher de nouveaux fournisseurs, faire rentrer d'autres gens ». Et d'essayer de faire bouger les uns et les autres, on se retrouve dans une situation où finalement tout le monde était ingénieur en matériel électrique depuis 20 ans, dans les spécifications etc., ce qui n'est pas mon cas donc j'arrivais aussi avec un préavis assez différent	

N°29	N°183	Recrutement	Et au moment de de son embauche, en fait, quand il a été question de créer ce poste et de se dire : « Bon ben pourquoi pas elle ? », euh moi j'ai eu des réserves euh sur le plan savoir-être, euh mais à l'époque je n'ai pas su euh l'expliquer. C'est-à-dire qu'elle était techniquement euh compétente, mais sur le plan euh relationnel – euh alors qu'elle avait des bonnes relations avec euh le service et avec moi – il y a quelque chose que je ne sentais mais que je ne savais pas qualifier. Euh donc je t'en ai parlé à mes pairs euh – puisque on était que on était trois managers à l'époque euh et on on faisait appel tous les trois à elle – et à notre N+1 euh, j'ai fait part de mes réserves, mais je n'ai pas su expliquer euh ce qui clochait de mon point de vue. Et nous l'avons embauchée et euh très vite elle s'est mise à ne plus avoir de euh à être moins euh efficace dans le rendement, euh à être revendicatrice, et à nous coller des arrêts maladie pour un oui, pour un non. Donc euh ça ça m'a me sert d'exemple, maintenant dans ce que je fais. (Rire) A l'époque j'aurais pu j'aurais pas pu savoir expliquer pourquoi il y avait quelque chose j'avais une réserve sur le plan savoir-être – et je me suis pas trompée.
	N°184	Le mot Allemagne	Donc là, quand le mot m'est arrivé dans ma tête, je ne l'ai pas partagé à la personne, ça m'a servi – moi – d'élément de preuve, en fait pour moi, euh que l'intuition se manifestait, en fait. Je disais : « Tiens, j'ai capté une information » en amont de ce que la personne elle-même allait me dire. Donc c' c'est c'était pas plus d'une minute avant, hein, c'était quand même très euh... Le temps était très serré. Euh quand j'ai euh des intuitions en interaction avec euh quelqu'un que j'accompagne, euh je vais les partager sous forme de questions, euh de reformulations, ou euh ou de de d'hypothèses, voilà. Je vais dire à la personne : « Voilà, là, dans ce que vous êtes en train de me dire, ça me fait penser à... », ou : « Je fais l'hypothèse que... », ou je pose carrément une question ouverte ; et parfois, je vais poser une question (rire) sans même savoir que c'est mon intuition qui a parlé ; mais je saurais – à l'impact de la question euh sur la personne – euh si... Fin', à partir du moment où la personne, après, tésien... » sur quelles compétences tu le juges... Honnêtement, je me suis rarement trompé. C'est qu'à un moment la personne sort du système à un moment donné. C'est où mais c'est très difficile à expliquer. La RH... quand tu dois expliquer à la DRH que tu veux virer un mec parce que tu le sens pas... Bah il faut que tu aies des preuves. / Il faut que tu factualises oui. Donc à un moment donné : « pas performant... comportement qui peut être inadéquat... » mais je se
	N°185	Patron d'une très très grande organisation	Pour... par le questionnement ou euh : « Ce que vous me dites, ça me fait penser à », par exemple, ou : « Je fais le lien avec telle chose, ça vous parle ? »
	N°186	Ingénieur	« Moi, je serais vous, je patienterais encore dans cette euh dans cette entreprise. Je je m'accrocherais. » / « Je je me précipiterais pas dans dans dans une décision aussi euh tranchée euh... » Bah je pouvais pas, moi-même, le rationaliser. J'avais pas les éléments. Ça lui appartient après derrière... Je... Et moi j'avais pas d'éléments objectifs. Une intuition n'est pas du tout objective (rire). Elle est euh... e' elle est, et après dans le temps, elle va devenir objective. Mais elle l'est pas forcément tout de suite.
	N°187	Introspective	Oui, c'est une idée c'est une idée « une idée m'a traversé ». Fin', pour moi : « J'ai pensé à ça », c'est euh... Fin', on a tellement d'idées dans la tête tous les jours que...
N°30	N°188	Recrutement / niveau d'Anglais	Très rapidement j'ai eu un sentiment positif, après moins d'une minute de conversation, et même... c'était une conversation en anglais pour tester un peu son niveau d'anglais, qui était pas bon, mais... quand même j'ai eu le sentiment positif. Et on l'a embauché.
	N°189	Partenariat potentiel	une discussion avec un fournisseur pour un partenariat potentiel... c'était peu ouvert je n'avais pas du tout confiance dans les gens devant nous, j'ai vraiment eu le sentiment que c'était pas des gens fiables, en qui on peut avoir confiance, dans leur discours.
			Je pense avec lui en général l'intuition chez les gens est quelque chose dont je peux parler avec lui. Mais je pense... c'est comme l'intuition sur un deal, je pense que là je vais rester factuel dans la discussion.
	N°190	Problème technique	Oui je pense là... Avec les chefs, souvent avec le factuel, avec les bénéfices, pas avec mon sentiment que je la trouve être une bonne solution, ou une solution élégante ou quelque chose. Et donc avec le chef, que le factuel, avec les collègues je parlais du fait que j'aime bien la solution, etc.
N°191	Transfert en France	Oui, effectivement, pour venir en France c'était un peu ça, parce que c'était basé sur pas grand chose. Oui, parce qu'effectivement, un des grands chefs de la boîte a parlé de la possibilité pour les gens d'aller en France pour bosser sur un projet, et en fait moi j'ai parlé avec lui après, j'ai pris les contacts des gens ici, j'ai eu un échange avec eux, ils ont décidé de prendre cette option et maintenant je suis en France. Et ça c'était une décision qui était basée sur, en termes de logique, pas grand chose. Et donc c'était vraiment un feeling. Euh... avec le chef, avec le boss, j'ai exprimé ça avec la logique ; avec les collègues j'ai partagé le feeling que c'est quelque chose où j'ai le sentiment que c'est une bonne chose à faire.	

2. Occurrence des tactiques dans les épisodes intuitifs

Type de Stratégies	Tactiques de légitimation														
	Rang 1				Rang 2				Rang 3 et +				Total stratégies		
	Occurrences	% Total des épisodes	% des tactiques de ce type	% des tactiques de ce type	Occurrences	% Total des épisodes	% Episodes rang 2	% des tactiques de ce type	Occurrences	% Total des épisodes	% Episodes rang 3 et plus	% des tactiques de ce type	Occurrences	% Episodes	% Total des occurrences tactiques mobilisées
Rationnelle	48	24,5%	40,3%	40,3%	58	30,4%	44,3%	48,7%	13	6,8%	29,5%	10,9%	119	62,3%	35,5%
Transparence	80	40,8%	83,3%	83,3%	16	8,4%	12,2%	16,7%	0	0,0%	0,0%	0,0%	96	50,3%	28,7%
Coercition	13	6,6%	36,1%	36,1%	15	7,9%	11,5%	41,7%	8	4,2%	18,2%	22,2%	36	18,8%	10,7%
Manipulation	12	6,1%	41,4%	41,4%	8	4,2%	6,1%	27,6%	9	4,7%	20,5%	31,0%	29	15,2%	8,7%
Narrative	10	5,1%	50,0%	50,0%	6	3,1%	4,6%	30,0%	4	2,1%	9,1%	20,0%	20	10,5%	6,0%
Exploratoire	11	5,6%	64,7%	64,7%	6	3,1%	4,6%	35,3%	0	0,0%	0,0%	0,0%	17	8,9%	5,1%
Auto censure	11	5,6%	64,7%	64,7%	3	1,6%	2,3%	17,6%	3	1,6%	6,8%	17,6%	17	8,9%	5,1%
Emotionnelle	6	3,1%	46,2%	46,2%	5	2,6%	3,8%	38,5%	2	1,0%	4,5%	15,4%	13	6,8%	3,9%
Personnelle	3	1,5%	33,3%	33,3%	3	1,6%	2,3%	33,3%	3	1,6%	6,8%	33,3%	9	4,7%	2,7%
Experimentale	2	1,0%	22,2%	22,2%	3	1,6%	2,3%	33,3%	4	2,1%	9,1%	44,4%	9	4,7%	2,7%
Relationnelle	1	0,5%	16,7%	16,7%	5	2,6%	3,8%	83,3%	0	0,0%	0,0%	0,0%	6	3,1%	1,8%
Métaphore	3	1,5%	75,0%	75,0%	1	0,5%	0,8%	25,0%	0	0,0%	0,0%	0,0%	4	2,1%	1,2%
Incitation	1	0,5%	33,3%	33,3%	2	1,0%	1,5%	66,7%	0	0,0%	0,0%	0,0%	3	1,6%	0,9%
Ontologique	0	0,0%	0,0%	0,0%	2	1,0%	1,5%	100,0%	0	0,0%	0,0%	0,0%	2	1,0%	0,6%
Normatif	0	0,0%	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0,0%	1	0,5%	2,3%	100,0%	1	0,5%	0,3%
Multimodales					133	69,6%	101,5%		47	24,6%	106,8%		381		
Total tactiques	201	105,2%													
Total épisodes	191														

3. Occurrence des antécédents dans les épisodes intuitifs

Antécédents			
Type	Occurrences	% Episodes	% antécédent
Hiérarchie	146	86,9%	42,9%
Groupe	54	32,1%	15,9%
Confiance	47	28,0%	13,8%
Enjeux	25	14,9%	7,4%
Culture	7	4,2%	2,1%
Profil	6	3,6%	1,8%
Organisation	5	3,0%	1,5%
Total	290		

Domaine	Occurrences	% Episodes
HR	50	29,8%
HE + Int Exp	44	26,2%
	88%	
Totals dans EI	340	

4. Questionnaire caractérisant les répondants

Répondant	Durée des interviews	H / F	Titre	Ancienneté dans le domaine d'activité	Ancienneté dans le poste/fonction	Profil prédominant	Niveau d'études	Type de métier ou d'activité	Type d'entreprise	Type de culture de l'entreprise	Tranche d'âge
N°1	66	H	DG	5	5	Intuitif	Master	Service	Distribution	Bureaucratique	40 à 50
N°2	61	F	Manager	37	5	Intuitif	Master	Service	Loisirs	Bureaucratique	Plus de 60
N°3	53	F	Directeur	35	6	Intuitif	Master	Service	Immobilier	Bureaucratique	50 à 60
N°4	59	H	Directeur	26	9	Intuitif	Master	Service	Immobilier	Bureaucratique	40 à 50
N°5	32	H	DG	18	5	Analytique	Doctorat	Industrie	B to B	Bureaucratique	50 à 60
N°6	55	H	Manager	23	4	Intuitif	Doctorat	Service	Finance	Bureaucratique	50 à 60
N°7	60	F	Manager	18	3	Intuitif	Bachelor	Service	Distribution	Bureaucratique	40 à 50
N°8	45	H	Directeur	25	5	Intuitif	Master	Service	Distribution	Bureaucratique	50 à 60
N°9	50	H	DG	17	5	Intuitif	Master	Service	Réfrigération	Bureaucratique	50 à 60
N°10	51	H	DG	4	17	Intuitif	Master	Industrie	B to C	Bureaucratique	50 à 60
N°11	53	H	Directeur	32	15	Analytique	Master	Industrie	B to C	Bureaucratique	50 à 60
N°12	73	H	Manager	33	3	Analytique	Bachelor	Service	Finance	Bureaucratique	50 à 60
N°13	31	F	Manager	28	12	Analytique	Bachelor	Service	Finance	Bureaucratique	40 à 50
N°14	51	F	DG	27	14	Intuitif	Doctorat	Industrie	B to C	Bureaucratique	40 à 50
N°15	63	H	DG	11	11	Intuitif	Master	Industrie	B to B	Bureaucratique	Plus de 60
N°16	46	F	Manager	30	18	Intuitif	Bac	Industrie	B to C	Bureaucratique	50 à 60
N°17	63	H	Manager	27	5	Analytique	Doctorat	Industrie	B to B	Bureaucratique	50 à 60
N°18	76	H	Directeur	33	6	Analytique	Master	Industrie	B to C	Bureaucratique	50 à 60
N°19	68	H	Directeur	29	15	Intuitif	Bachelor	Service	Distribution	Bureaucratique	50 à 60
N°20	38	F	Manager	19	16	Intuitif	Bachelor	Industrie	B to C	Bureaucratique	50 à 60
N°21	32	H	DG	32	3	Intuitif	Bachelor	Industrie	B to B	Bureaucratique	50 à 60
N°22	72	H	Directeur	23	9	Intuitif	Master	Industrie	B to B	Bureaucratique	50 à 60
N°23	71	F	Manager	33	14	Intuitif	Bachelor	Service	Finance	Bureaucratique	50 à 60
N°24	43	H	Manager	32	6	Analytique	Master	Industrie	B to B	Bureaucratique	50 à 60
N°25	52	F	Manager	17	9	Intuitif	Master	Service	Finance	Bureaucratique	50 à 60
N°26	73	H	DG	15	7	Intuitif	Master	Service	Finance	Bureaucratique	Plus de 60
N°27	46	H	DG	32	3	Intuitif	Master	Service	Réfrigération	Bureaucratique	50 à 60
N°28	61	H	DG	34	8	Intuitif	Master	Service	Consultant	Organique	50 à 60
N°29	47	F	Manager	15	7	Intuitif	Master	Service	Consultant	Organique	40 à 50
N°30	30	H	Directeur	28	12	Analytique	Master	Industrie	B to B	Bureaucratique	50 à 60