

Il n'est pas forcément bon de toujours tout dire : des stratégies de légitimation de l'intuition managériale en contexte organisationnel

Christian Le Gousse

Epta Group

christian.le-gousse@eptarefrigeration.com

Isabelle Bouty (corresponding author)

Université Paris Dauphine PSL

Dauphine recherches en management (DRM)

place du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny, 75775 Paris, France

isabelle.bouty@dauphine.psl.eu

Résumé : Cette étude a pour objet d'explorer les stratégies de légitimation de leurs intuitions par les managers dans les organisations. La pratique managériale est un processus continu d'émergence et d'intégration de problèmes et de projets par lequel les managers naviguent dans un monde complexe. Pour cela, ils misent entre autres sur leurs intuitions, dont l'efficacité est très largement avérée dans la littérature. Pourtant, en entreprise, le modèle rationnel est toujours considéré comme le processus de cognition et de décision optimal. La persistance de ce mythe de la rationalité contraint donc les managers à déployer des stratégies de légitimation de leurs intuitions. Or, ces stratégies sont mal connues et c'est donc à leur description que s'attache cette étude. À cette fin, nous avons collecté 191 récits d'épisodes de légitimation de leurs intuitions par des managers. Leur analyse nous conduit à révéler sept stratégies de légitimation des intuitions. Certaines stratégies n'étaient pas préalablement identifiées dans la littérature institutionnelle (personnalisation, transparence, exploration, stratégie combinatoire). Pour d'autres, déjà partiellement décrites (rationalisation, manipulation, stratégie relationnelle), nous montrons que les managers en déploient de nouvelles modalités. Ces résultats enrichissent la connaissance des stratégies de légitimation d'un point de vue conceptuel. Ils éclairent aussi, en creux, la méfiance dont souffre encore l'intuition dans les entreprises malgré son importance.

Mots-clés : intuition, légitimation, expertise, manager

Citation : pour citer cet article, utiliser la référence officielle indexée ► Le Gousse, C., & Bouty, I. (2024). When to talk and when to keep it to yourself? Strategies for legitimating managerial intuitions in an organizational context. *M@n@gement*, 27(1), 90–103. <http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.2024.9274>

J'ai l'intuition qui arrive, boum ! [...] Je les regarde en me demandant comment je vais devoir structurer l'idée que j'ai eue pour qu'ils y adhèrent... Ils ne vont pas l'accepter comme intuition, donc je vais essayer de construire un raisonnement qui va aboutir à ce qui m'est venu par intuition [...] mais en utilisant ce qu'ils ont dit... (Rép. 2)

Introduction

On sait depuis longtemps que la pratique managériale est un processus dans lequel les enjeux, les problèmes et les projets émergents sont continuellement intégrés les uns aux autres (Hales, 2001). Les managers affrontent à chaque instant la complexité contextuelle, doivent résoudre des problèmes dans des environnements ardues et incertains, tout en devant gérer les incertitudes et les ambiguïtés (Mintzberg, 2013). Pour cela, ils misent entre autres sur leurs intuitions (Barnard, 1938 ; Coget *et al.*, 2009 ; Calabretta *et al.*, 2017), c'est-à-dire sur « des jugements chargés d'émotions qui résultent d'associations rapides, inconscientes et holistiques » (Dane & Pratt, 2007, p. 40). Une abondante littérature a d'ailleurs établi l'efficacité du recours à l'intuition en contexte stratégique (ex. Hodgkinson *et al.*, 2009), sous fortes contraintes (ex. Dane & Pratt, 2007 ; Kahneman & Klein, 2009) et dans les environnements instables complexes et incertains (ex. Khatri & Ng, 2000 ; Salas *et al.*, 2010). En contraste, l'idéologie de la rationalité (le mythe de la rationalité dans les termes de March, 1999 ; 2010) n'a pas pour autant perdu de sa vivacité (Dane & Pratt, 2007 ; Salas *et al.*, 2010). Plusieurs études ont montré à quel point l'imaginaire de la supériorité de l'analyse rationnelle, systématique, consciente et linéaire, demeure profondément ancré dans les organisations et les schémas mentaux des managers (Mintzberg, 2013 ; Meziani, 2020). Cabantous et Gond (2011) argumentent à ce sujet qu'il s'agit d'une norme sociale construite, instrumentée et marchandisée à l'attention des managers et des consultants. Elle leur apparaît alors comme une évidence, tout autant parce qu'elle est performative (Cabantous & Gond, 2011) que parce qu'elle est le modèle mental implicite des formations actuelles au management (Czarniawska, 2003). À sa lumière, les intuitions apparaissent naturellement suspectes (Bertolucci & Pinzon, 2015), car elles sont

issues d'un processus cognitif extrêmement différent : il est totalement intériorisé, donc invisible et non explicitable, mais aussi non conscient, non linéaire, rapide, et fonctionne par associations holistiques. L'intuition est donc en profond décalage avec la norme sociale de la rationalité (Dane & Pratt, 2007).

Dans leur pratique quotidienne, les managers sont ainsi contraints de faire cohabiter leurs recours à l'intuition avec les attendus sociaux que l'organisation fait peser sur eux (Agor, 1986 ; Burke & Miller, 1999 ; Dameron & Torset, 2014 ; Sadler-Smith & Burke, 2009). Pour réduire le décalage entre les deux, ils doivent tenter de légitimer leurs intuitions, c'est-à-dire faire en sorte qu'elles apparaissent directement compatibles avec la norme et ne soient pas suspectes. Or, les études passées n'ont pas abordé cette question et la manière dont les managers légitiment leurs intuitions reste un angle mort de la pratique managériale. Nous posons donc ici la question : quelles sont les stratégies qu'utilisent les managers pour légitimer leurs intuitions ? L'analyse de 191 épisodes de légitimation de leurs intuitions par des managers nous a permis d'identifier sept stratégies principales, certaines déjà connues dans d'autres contextes, mais avec de nouvelles modalités et d'autres complètement inédites. Ces résultats contribuent à une meilleure compréhension théorique et pratique de la manière dont les managers font et peuvent faire place à leurs intuitions dans leur pratique quotidienne. Dans les pages qui suivent, nous détaillons d'abord les différentes stratégies de légitimation identifiées dans la littérature, puis décrivons notre étude empirique. Nous en présentons ensuite les résultats et les discutons.

La légitimation

La légitimation est un processus consistant à établir la légitimité. Plus spécifiquement, et en concevant la légitimité comme une perception par un évaluateur (Suddaby, Bitektine & Haack, 2017), il s'agit de conduire l'évaluateur à juger ce qui lui est présenté comme « souhaitable, approprié ou adéquat selon un système socialement construit de normes, de

valeurs, de croyances et de définitions » (Suchman, 1995, p. 574). Les acteurs évaluent un élément (acte, objet, idée...) positivement quand il correspond aux normes et valeurs communément admises dans leur contexte socio-organisationnel (Suchman, 1995). *A contrario*, lorsqu'un élément est considéré en décalage avec ces normes sociales admises, un effort particulier de légitimation devient nécessaire pour que l'élément soit admissible. En d'autres termes, dès que quelque chose risque d'être perçu comme socialement transgressif, des efforts sont nécessaires pour le placer dans un cadre d'acceptabilité et de compréhension sociale, c'est-à-dire établir sa légitimité. Bitektine et Haack (2015) soulignent que ce processus de légitimation met en jeu des évaluateurs et des évalués. Ils notent que les évaluateurs font appel à des heuristiques ; leur perception et leurs jugements sont structurés institutionnellement. Les évalués anticipent quant à eux les conséquences de l'évaluation ; c'est pourquoi ils sont conduits à proactivement légitimer ce qu'ils avancent, par un discours ou des actions spécifiques, afin d'éviter une situation qui leur serait préjudiciable.

La littérature a naturellement commencé d'explorer en quoi consiste cette démarche et les travaux passés ont montré qu'il existe une variété de stratégies de légitimation. Plusieurs synthèses théoriques des études existantes ont également été développées (par exemple Suddaby *et al.*, 2017), soulignant notamment les aspects discursifs (Bitektine & Haack, 2015 ; Green, 2004 ; Suddaby & Greenwood, 2005 ; Van Leeuwen, 2007) et sociopsychologiques (Tost, 2011) des efforts déployés pour construire la légitimité. La combinaison de ces premières synthèses, enrichies de travaux plus récents mettant par exemple l'accent sur les artefacts visuels (Lefsrud *et al.*, 2020), matériels et artistiques (ex. Cnossen & Bencherki, 2023), nous a permis d'identifier quatre stratégies principales de légitimation présentes dans la littérature. Celles-ci peuvent être organisées en deux catégories, ainsi qu'indiqué dans le tableau 1. En effet, si toutes ces stratégies poursuivent le même but (influencer pour déclencher un jugement de légitimité) auprès du même acteur (l'évaluateur), elles empruntent pour cela des voies

différentes : les unes portent sur l'élément à légitimer (qu'il s'agit de travestir ou déformer à la manière d'un maquillage) alors que les autres visent l'évaluateur, en contraignant sa perspective (à la manière d'une optique).

Tableau 1. Stratégies de légitimation décrites dans la littérature

Stratégies portant sur l'élément à légitimer	Stratégies portant sur l'évaluateur
<ul style="list-style-type: none"> – Rationalisation : conférer une apparente rationalité à l'élément à légitimer Modalités de la rationalisation : <ul style="list-style-type: none"> ○ discours logique ○ chiffrage et rentabilité ○ narratif problème-solution – Manipulation : mettre artificiellement l'élément à évaluer en conformité avec les normes sociales auxquelles se réfère l'évaluateur Modalités de la manipulation : <ul style="list-style-type: none"> ○ glissement sémantique ○ failles de connaissance ○ mensonge/mystification 	<ul style="list-style-type: none"> – Relationnelle : influencer l'évaluateur en mobilisant une ou plusieurs facettes de sa relation personnelle à l'évalué Modalités de la stratégie relationnelle : <ul style="list-style-type: none"> ○ émotions ○ autorité ○ récompense-coercition – Normalisation : faire se concentrer l'évaluateur sur les caractéristiques conformes à certaines normes sociales et valeurs morales Modalités de la normalisation : <ul style="list-style-type: none"> ○ métaphores ○ cadrage familial ○ combinaison texte et image

Source : élaboration de l'auteur

Les stratégies inscrites dans la première catégorie (colonne de gauche du tableau 1) ont pour principe commun que les efforts de l'évalué portent sur la présentation de l'élément à légitimer ; il s'agit de modifier l'apparence de cet élément, le travestir, afin de dresser un tableau légitime. Dans la stratégie de rationalisation, l'élément à légitimer est rendu conforme à la norme sociale au moyen d'un discours qui réfère à son utilité ou à sa fonction (Vaara, *et al.*, 2006 ; Van Leeuwen, 2007). Ce discours construit les bénéfices ou les avantages recherchés et souligne, en regard de ceux-ci, l'intérêt ou la fonction de l'élément à légitimer. Par exemple, les responsables éthique et compliance interrogés par Treviño *et al.* (2014) légitiment leur position dans l'organisation en développant, entre autres, un discours visant à souligner les

bénéfices organisationnels liés à leur double perspective éthique et financière. La rationalisation mobilise souvent des chiffres et des calculs pour étayer sa logique, mais peut également consister en un narratif liant un « problème » à sa « solution » (Bitektine & Haack, 2015 ; Vaara, *et al.*, 2006). La deuxième stratégie portant sur l'élément à légitimer est la manipulation. Elle consiste à mettre artificiellement l'intuition en conformité avec les normes sociales auxquelles se réfère l'évaluateur, c'est-à-dire à fabriquer une réalité socialement conforme à l'attention de ce dernier. Il s'agit alors d'orienter, voire de transformer sciemment certains éléments du tableau (Bitektine & Haack, 2015). À cette fin, le vocabulaire peut évoluer (Treviño *et al.*, 2014) pour gommer certains aspects et attacher des connotations positives à l'objet du jugement. Il est aussi possible de sélectionner l'information transmise à l'évaluateur, voire de lui mentir. Par exemple, dans son étude de la quête de légitimation d'un projet de développement commercial dans le secteur de la confiserie, Brown (1994) montre que certains acteurs ont recouru à la mystification et au contrôle des flux d'information afin de rendre leurs décisions légitimes aux yeux des membres du conseil d'administration : dissimulation des conclusions les plus négatives des études de marché successives, exposition exclusive de celles allant dans le sens désiré et mise en scène de ces dernières afin de « manipuler » (Brown, 1994, p. 869) la compréhension des membres du conseil.

Les stratégies inscrites dans la deuxième catégorie (colonne de droite du tableau 1) ont pour principe commun que les efforts de l'évalué visent à contraindre la perspective dans laquelle se place l'évaluateur et donc le regard qu'il porte sur l'élément à légitimer, comme pour lui imposer un angle. La stratégie relationnelle consiste dans ce cadre à jouer sur une ou plusieurs facettes du lien entre évalué et évaluateur : utiliser les émotions des évaluateurs et construire la légitimité en suscitant la peur ou en attisant l'avidité (Green, 2004), ou encore faire peser l'autorité. Par exemple, l'étude de Vaara *et al.* (2006) sur les stratégies discursives de légitimation déployées à la suite d'une restructuration industrielle majeure dans le secteur du

papier montre que certaines actions ont été légitimées en faisant référence à des acteurs en position d'autorité par rapport à l'auditoire, tels des journalistes. Une autre modalité de la stratégie relationnelle peut également consister à récompenser ou punir l'évaluateur selon la qualité de sa réponse (Bitektine & Haack, 2015 ; Tost, 2011) ; dans ces situations, une punition potentielle peut même conduire l'évaluateur à supprimer son jugement (Suddaby *et al.*, 2017). La deuxième stratégie de légitimation ciblant l'évaluateur est la normalisation. Elle consiste à contraindre l'évaluateur à se concentrer seulement sur certaines caractéristiques de l'élément à évaluer, spécifiquement celles qui sont en conformité avec certaines normes sociales et valeurs morales (Vaara *et al.*, 2006 ; Vaara & Monin, 2010 ; Van Leeuwen, 2007). L'évaluateur, dans ce halo, percevra alors plus largement l'élément entier comme naturel (Suddaby & Greenwood, 2005) et donc incontestable (Bitektine & Haack, 2015). Pour cela, les évalués peuvent user de métaphores (Suddaby & Greenwood, 2005), de termes ou d'images attirant l'attention vers la conformité à certaines valeurs morales (Lefsrud *et al.*, 2020). Brown (1995, p. 958) décrit ce « marketing de niche » dans le cas de la recherche de légitimation d'un nouveau système d'information à l'hôpital, où les acteurs ont systématiquement tenu compte des intérêts et des priorités des différents groupes auxquels ils s'adressaient, attirant l'attention des uns vers les promesses d'économies et celle des autres vers une meilleure qualité des soins, sans pour autant maquiller le système lui-même.

Ainsi, des quatre stratégies de légitimation identifiées jusqu'à présent dans la littérature, deux ciblent directement l'évaluateur pour influencer la manière dont il ou elle aborde l'objet à légitimer, alors que les deux autres se concentrent sur l'élément à légitimer lui-même, afin de façonner ce qui est livré à l'appréciation. Néanmoins, bien que riches, ces quatre stratégies demeurent relativement générales. Elles portent également sur des éléments à légitimer très divers, tels les multinationales (Vaara & Tienari, 2011), les fusions acquisitions (Vaara & Monin, 2010), la restructuration organisationnelle (Vaara *et al.*, 2006), les événements

artistiques (Clossen & Bencherki, 2023) ou l'éthique et la compliance (Treviño *et al.*, 2014). Les intuitions sont cependant des éléments à légitimer bien différents. Elles sont en effet éminemment personnelles ; par exemple des idées, des orientations, des jugements. Elles sont également issues d'un processus cognitif complètement individuel, au contraire des éléments plus organisationnels et stratégiques considérés jusqu'ici dans la littérature. Enfin, compte tenu de la nature du processus cognitif intuitif, l'évalué se tient seul face à son ou ses évaluateurs et agit seul pour la légitimation de ses intuitions, dans le cadre d'interactions parfois courtes et directes. Compte tenu de ces différences, rien ne permet jusqu'à présent de poser que les stratégies générales permettent de et suffisent à décrire et comprendre la manière dont les managers légitiment leurs intuitions dans les organisations. Cette étude vise donc à découvrir les stratégies spécifiques mobilisées par les managers dans ces situations.

Design de recherche et méthodes

Afin de mettre en lumière les stratégies par lesquelles les managers légitiment leurs intuitions auprès de leurs interlocuteurs organisationnels, nous avons développé une étude qualitative pour laquelle les données ont été collectées auprès de managers au moyen d'une méthode inspirée des entretiens épisodiques de Flick (2000) et consistant à solliciter les répondants, afin qu'ils racontent des situations de leur choix dans lesquelles ils ont eu une expérience relative au sujet. Les narratifs recueillis incluent ainsi les circonstances concrètes des expériences (temps, espace, personnes, événements, situations). Afin de nous assurer de collecter de nombreux épisodes de légitimation des intuitions, nous avons naturellement considéré les différents types d'intuition décrits dans la littérature. Cette dernière étant particulièrement abondante et proposant des classifications parfois très différentes les unes des autres, nous avons pris soin d'embrasser largement les différentes catégories en combinant les classifications autour de quatre principaux types d'intuition, que décrit le tableau 2.

Tableau 2. Synthèse opérationnelle des principaux types d'intuition décrits dans la littérature

Intuition heuristique	Intuition associative	Intuition d'expertise	Intuition introspective
Gigerenzer & Selten, 2001 ; Glöckner & Witteman, 2010 ; Pretz <i>et al.</i> , 2014	Glöckner & Witteman, 2010 ; Pretz <i>et al.</i> , 2014	Dörfler & Ackermann, 2012 ; Hodgkinson & Sadler-Smith, 2011 ; Kahneman & Klein, 2009 ; Pretz <i>et al.</i> , 2014 ; Salas <i>et al.</i> , 2010	Hodgkinson & Sadler-Smith, 2011 Dörfler & Ackermann, 2012
Immédiate	Immédiate	Immédiate	Décalée après focalisation sur un problème ; effet Eureka
Consiste en des indications, automatismes /raccourcis mentaux	Consiste en des sensations, avis, ressentis positifs ou négatifs	Consiste en des sensations, avis ou solutions	Consiste en une solution à un problème donné
Tous praticiens	Tous praticiens	Experts	Tous praticiens
Tous domaines	Tous domaines	Domaine spécifique	Tous domaines

Source : élaboration de l'auteur

Ainsi que suggéré par le tableau 2, nous avons également tenu compte de la position hiérarchique des répondants et de leur degré d'expertise pour construire notre échantillon. En effet, la littérature a démontré que certains types d'intuitions ne sont pas ouverts aux novices. Nous avons donc inclus dans l'échantillon des répondants à l'expertise reconnue dans leur domaine (Dane & Pratt, 2007), que nous avons identifiés en nous fondant sur la durée de leur expérience professionnelle (Glöckner & Witteman, 2010), leur niveau hiérarchique (Bertolucci & Pinzon, 2015), ainsi que sur les recommandations de leurs pairs (Kahneman & Klein, 2009). Nous avons par ailleurs choisi d'interroger des managers intermédiaires dans des organisations

d'au moins 50 membres, afin de maximiser nos chances d'identifier des épisodes de légitimation, car ceux-ci sont potentiellement souvent confrontés à des situations complexes et soumis à la nécessité de légitimer leurs intuitions auprès de leurs supérieurs, de leurs pairs ou de leurs subordonnés. Le tableau 3 décrit notre échantillon final.

Tableau 3. Répondants

Répondant	H/F	Niveau	Années dans le secteur	Années dans le poste	Secteur	Durée interview (min)
n° 1	H	DG	15	15	Distribution	66
n° 2	F	Manager	37	5	Immobilier	61
n° 3	F	Directeur	35	6	Immobilier	53
n° 4	H	Directeur	26	9	Immobilier	59
n° 5	H	DG	18	5	Industrie	32
n° 6	H	Manager	23	4	Finance	55
n° 7	F	Manager	18	3	Distribution	60
n° 8	H	Directeur	25	5	Distribution	45
n° 9	H	DG	17	5	Industrie	50
n° 10	H	DG	4	17	Industrie	51
n° 11	H	Directeur	32	15	Industrie	53
n° 12	H	Manager	33	3	Finance	73
n° 13	F	Manager	28	12	Finance	31
n° 14	F	DG	27	14	Industrie	51
n° 15	H	DG	11	11	Industrie	63
n° 16	F	Manager	30	18	Industrie	46
n° 17	H	Manager	27	5	Industrie	63
n° 18	H	Directeur	33	6	Industrie	76

n° 19	H	Directeur	29	15	Distribution	68
n° 20	F	Manager	19	16	Industrie	38
n° 21	H	DG	32	3	Industrie	32
n° 22	H	Directeur	23	9	Industrie	72
n° 23	F	Manager	33	14	Finance	71
n° 24	H	Manager	32	6	Industrie	43
n° 25	F	Manager	17	9	Finance	52
n° 26	H	DG	15	7	Finance	73
n° 27	H	DG	32	3	Industrie	46
n° 28	H	DG	34	8	Conseil	61
n° 29	F	Manager	15	7	Conseil	47
n° 30	H	Directeur	28	12	Industrie	30

Source : élaboration de l'auteur

Comme l'indique le tableau 3, nous avons conduit au total 30 entretiens d'une heure en moyenne, auprès de répondants âgés de 40 ans minimum et évoluant dans des environnements organisationnels variés. Nous avons utilisé le même guide d'entretien pour tous les interviewés. Il consistait, après une phase introductive et les questions de profil, à inviter le répondant à raconter en détail des situations concrètes, vécues (Flick, 2000), dans lesquelles il lui a fallu partager une intuition avec des collaborateurs. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord préalable des répondants, puis intégralement retranscrits et anonymisés.

Notre processus d'analyse a comporté deux étapes. Nous avons d'abord extrait les épisodes de légitimation des entretiens. Pour cela, nous avons défini un épisode de légitimation comme un témoignage de répondant incluant les éléments suivants : description d'une expérience intuitive (voir tableau 2), des efforts et actions pour la légitimer auprès de collaborateurs et des différents facteurs contextuels spécifiques à la situation (sujet, acteurs,

enjeux...). Cette première phase a conduit à l'identification de 191 épisodes de légitimation. Dans un deuxième temps, nous avons analysé ces épisodes afin de les caractériser et d'identifier les stratégies de légitimation qui y sont mobilisées. Dans chaque épisode, nous avons codé les modalités d'action (une ou plusieurs) déployées à des fins de légitimation. Les praticiens ont mobilisé un total de 382 modalités dans les 191 épisodes intuitifs. Nous avons ensuite regroupé ces modalités en stratégies (plusieurs stratégies possibles dans un épisode). Pour cela, nous avons utilisé une démarche de codage mixte (Miles *et al.*, 2018), tenant compte des quatre stratégies de légitimation issues de la littérature tout en laissant ouverte la possibilité d'émergence de nouvelles stratégies.

Résultats

L'analyse de nos données fait apparaître que les managers mobilisent sept stratégies différentes afin de légitimer leurs intuitions. Le tableau 4 en présente une synthèse (voir le tableau 1A en annexe pour plus de détails) :

Tableau 4. Stratégies (et leurs modalités) de légitimation de leurs intuitions par les managers

Stratégies portant sur l'élément à légitimer	Stratégies portant sur l'évaluateur
Modalités propres à la légitimation des intuitions des managers dans des stratégies connues	
<ul style="list-style-type: none"> – Rationalisation : conférer une apparente rationalité à l'élément à légitimer <p>Modalités émergentes : immersion, expérimentation</p> <p>Modalités connues détectées : discours logique, chiffrage et rentabilité, narratif problème-solution</p> <ul style="list-style-type: none"> – Manipulation : mettre artificiellement l'intuition en conformité avec les normes sociales auxquelles se réfère l'évaluateur <p>Modalités émergentes : report de responsabilité, répétition, temporisation</p> <p>Modalité connue détectée : glissement sémantique, mystification</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Relationnelle : influencer l'évaluateur en mobilisant une ou plusieurs facettes de sa relation personnelle à l'évalué <p>Modalité émergente : conviction</p> <p>Modalité connue détectée : récompense-coercition</p>
Stratégies propres à la légitimation des intuitions des managers	
<ul style="list-style-type: none"> – Personnalisation : faire de l'intuition et de l'évalué un seul et même objet de jugement <p>Modalités : crédibilité, expérience</p> <ul style="list-style-type: none"> – Transparence : rendre l'intuition décelable en tant que telle <p>Modalités émergentes : partage direct, partage indirect</p> <ul style="list-style-type: none"> – Combinatoire : mobiliser plusieurs stratégies (et leurs modalités) dans le même effort de légitimation de l'intuition 	<ul style="list-style-type: none"> – Exploration : conduire l'évaluateur à avoir lui-même une intuition proche ou compatible <p>Modalités : maïeutique, <i>brainstorming</i></p>

Source : élaboration de l'auteur

Ainsi qu’il apparaît dans le tableau 4, trois des stratégies identifiées dans les données sont déjà partiellement décrites dans la littérature (rationalisation, manipulation et stratégie relationnelle), où certaines de leurs modalités respectives ont été détaillées à d’autres niveaux. Cependant, nous montrons que les managers déploient aussi ces stratégies à travers de nouvelles modalités pour légitimer leurs intuitions. Quatre autres stratégies émergent également de nos données comme complètement nouvelles et sont de même déployées en plusieurs modalités. De plus, et comme présenté dans le tableau 5, toutes les stratégies ne sont pas aussi remarquables ; certaines semblent plus souvent mobilisées que d’autres (pour une meilleure cohérence, le tableau est néanmoins présenté dans le même ordre que le tableau 4).

Tableau 5. Occurrences des stratégies dans les 191 épisodes étudiés

	Occurrences totales		Occurrences dans strat. combinatoire	
	Nombre	Part	Nombre	Part
Rationalisation	147	38 %	166	51 %
Manipulation	37	10 %	18	6 %
Relationnelle	73	19 %	61	19 %
Exploratoire	19	5 %	11	3 %
Personnalisation	9	2 %	5	2 %
Transparence	97	25 %	63	19 %
Total	382	100 %	324	100 %
Dont strat. combinatoire	133			
Dont strat. non-combinatoire	58			

Source : élaboration de l’auteur

Nous décrivons chacun de ces éléments à la suite.

Des modalités propres à la légitimation des intuitions des managers au sein de stratégies connues

L'analyse des données fait tout d'abord apparaître que, pour légitimer leurs intuitions auprès de leurs collègues, les managers recourent à trois stratégies déjà mises en évidence dans la littérature : rationalisation, manipulation, stratégie relationnelle. En revanche, nos données indiquent également que les managers mobilisent des modalités spécifiques de ces stratégies, non décrites jusqu'ici.

Modalités émergentes de la rationalisation

La rationalisation, une stratégie consistant à conférer une apparente rationalité à l'élément à légitimer afin qu'il semble logique aux évaluateurs, apparaît tout à fait centrale dans nos données : elle représente non seulement une large part (38 %) du total de stratégies mobilisées, mais tous les managers que nous avons interrogés admettent également y recourir. Certains managers lui accordent même une grande importance et ont précisé y recourir en priorité. Nos données indiquent en outre que diverses modalités de la rationalisation sont mobilisées par les managers pour légitimer leurs intuitions. Celles déjà décrites dans la littérature et mentionnées plus haut (discours construisant la logique de l'objet, discours ou chiffrage de la rentabilité, narratif problème-solution) sont présentes. En parallèle, deux modalités encore inédites apparaissent : l'immersion et l'expérimentation.

L'immersion consiste à faire apparaître l'intuition comme rationnelle par rapport à un contexte donné auquel l'évaluateur est exposé. L'expérimentation quant à elle rend l'intuition rationnelle par rapport à une expérience pratique de l'évaluateur. Bien que proches, ces deux modalités sont analytiquement distinctes, ainsi que l'illustre l'épisode 59. Manager dans le secteur du chocolat, le répondant 10 a, dès 2012, organisé pour son équipe un déplacement en Équateur afin que son intuition personnelle de l'importance future de l'alimentation biologique pour le secteur apparaisse logique à ses collaborateurs :

Je leur ai dit : « on repart en Équateur ». On a fait le même voyage que celui que j'avais fait, et je me suis tenu pendant le voyage. Le dernier jour à Guayaquil on s'est mis dans une salle et je leur ai dit « Vous avez conclu quoi ? »... Trois-quatre jours de visite de plantations, 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 ? [...] Y a vraiment un business » parce qu'il y a une attente consommateur.

Ce déplacement a permis la légitimation de l'intuition du manager en recourant aux deux modalités. Il a consisté à immerger l'équipe dans un environnement particulier de production, notamment par les visites de plantations et la rencontre avec des planteurs, et à lui faire expérimenter une autre conception du produit et de sa qualité, spécialement par la dégustation ; le tout conduisant à ce que l'importance future de l'alimentation biologique apparaisse à tous les collaborateurs exposés comme la conclusion logique et rationnelle de l'analyse des éléments nouveaux portés à leur connaissance durant leur voyage.

Modalités émergentes de la manipulation : le report de responsabilité, la répétition et la temporisation

La manipulation consiste à légitimer l'intuition en la mettant artificiellement en conformité avec les normes sociales auxquelles se réfère l'évaluateur. Les managers que nous avons interrogés ont admis attacher une certaine importance à cette stratégie et y recourir parfois, bien que préférant la qualifier d'« accompagnement en conscience » (répondant 4) car il ne s'agit pas d'aller à l'encontre des intérêts des évaluateurs, mais simplement de faire en sorte que les intuitions leur apparaissent socialement conformes. Il émerge en outre de notre analyse qu'au-delà des modalités déjà identifiées dans la littérature qui consistent à mystifier ou à opérer un glissement sémantique afin de connoter plus positivement l'objet à évaluer, trois modalités inédites sont mobilisées par les managers pour légitimer leurs intuitions par la manipulation : le report de responsabilité, la répétition et la temporisation.

Le report de responsabilité, première modalité émergeant de nos données, consiste à faire porter l'intuition du praticien par un tiers, par exemple (répondant 26, épisode 165) :

Je me souviens quand je dirigeais la filiale Z [... en réunion...]: « au fait euh, [...] je sais plus qui a dit ça... Je pense que c'est vous là... j'aimais bien l'idée » et je lâche mon intuition. [...] « Vous pourriez pas me faire une p'tite note là-dessus ? » [...] de manière à ce que toujours, il garde la propriété... Pour rester dans l'ombre et l'alimenter. On a conduit plusieurs projets comme ça, rachat d'entreprises et autres, en disant « moi, je me mets en dehors », et je glissais mes idées aux autres... Ça, c'est machiavélique (rire).

La répétition est la deuxième modalité émergente de la manipulation. Elle se fonde sur la réitération par le manager évalué de la même argumentation, avec les mêmes éléments, transformant ainsi artificiellement l'intuition en un élément familier à l'évaluateur. Par exemple dans l'épisode 99, au sujet d'un chiffre que'il remettait intuitivement en cause, le répondant 17 raconte :

Je me suis dit « tiens une solution ce serait de changer ça et ça... ». Alors je retourne voir ce gars-là, mais cette fois-ci, avec un ensemble de documents portant son nom, etc., et on reprend la discussion comme si je n'étais pas allé le voir la première fois. [...] On a eu une discussion plutôt de techniciens, d'égal à égal, de contenu, et ça a marché.

La temporisation, troisième modalité émergente, consiste enfin à attendre le moment opportun pour prendre la parole et engager la légitimation. Dans l'épisode 12, la répondante 2, juriste immobilière, fait face à des interlocuteurs qu'elle connaît peu sur un sujet technique, relatif à la construction, qu'elle ne maîtrise que partiellement : « J'ai l'intuition qui arrive : boum... Puis 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 eue pour les amener à y adhérer ».

Modalités émergentes de la stratégie relationnelle

La troisième stratégie de légitimation déjà connue et remarquable dans nos données est la stratégie relationnelle, dans laquelle l'évalué mobilise différents aspects de sa relation personnelle à l'évaluateur pour influencer ce dernier. Nos données indiquent qu'elle est assez souvent mobilisée par les managers (près de 20 % des occurrences). Elles montrent également que ceux-ci recourent notamment à diverses formes de coercition, en cohérence avec des

modalités déjà mentionnées dans la littérature ; cela représente la moitié des occurrences de stratégie relationnelle (36 pour 73). Par exemple, le répondant 12 dans l'épisode 77 explique :

C'était au sujet d'une fonctionnalité manquante. On a eu des réunions et quelqu'un en interne dit « ça peut pas se faire ». Moi je sens que c'est faisable, je sens que c'est pas possible que ça se fasse pas. 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... Et je lui dis « 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. Et si par contre je découvre, par derrière, que c'était faisable et, hein, on va pas être copains ».

Nos données pointent en parallèle une autre modalité significative – nouvelle, celle-ci – de la stratégie relationnelle : la conviction, ou lorsque l'évalué partage ses émotions positives avec l'évaluateur, le plus souvent afin de susciter l'enthousiasme de ce dernier. Par exemple, le répondant 19 (épisode 116) rapporte ainsi qu'il échangeait avec un pair sur le potentiel d'une tierce personne :

Il faut se positionner. Je l'ai fait plusieurs fois en disant : « Voilà, cette personne, dans 5 ans, je pense qu'elle sera à tel niveau, et dans 10 ans, je pense (le répondant mime et tape du poing sur la table), je pense et j'affirme qu'elle peut être (tape à nouveau sur la table) à tel niveau ». Ça, je l'ai fait plusieurs fois (il tape une fois de plus sur la table).

La stratégie relationnelle peut ainsi opérer en référence à des aspects négatifs comme positifs dans la relation évaluateur/évalué.

De nouvelles stratégies de légitimation des intuitions des managers

Outre des modalités nouvelles de stratégies déjà connues, l'analyse de nos données révèle également, pour la légitimation de leurs intuitions par les managers, plusieurs stratégies non identifiées jusqu'ici : personnalisation, transparence, exploration et stratégie combinatoire.

Personnalisation

Dans la stratégie de personnalisation, le manager s'efforce de renforcer directement la qualité de son intuition en la chargeant de sa valeur personnelle en tant qu'individu. En d'autres

termes, l'intuition et le manager qui la porte sont présentés à l'évaluateur comme s'ils étaient un seul et même élément soumis à son jugement de légitimité. Cette stratégie peut sembler proche de la stratégie relationnelle décrite ci-dessus, mais, au contraire de cette dernière (qui cherche à influencer la perspective de l'évaluateur), il s'agit ici de concentrer les efforts sur l'intuition qui est soumise à l'évaluation.

Deux modalités de cette stratégie apparaissent dans nos données : le manager peut mettre en avant sa crédibilité en tant que personne ou la valeur plus technique de son expérience, son expertise professionnelle. Lorsque le manager assoit la légitimité de son intuition sur sa crédibilité personnelle, il ou elle met en avant une de ses qualités ; sa fiabilité par exemple. Ainsi en est-il du répondant 11, directeur commercial international dans les systèmes de téléphonie, qui, dans l'épisode 70, motive ses patrons pour répondre à un appel d'offres : « Donc je leur dis "écoutez faites-moi confiance, là y a un coup à jouer"... En jouant le mystérieux... Je peux avoir des cartes en main, que je n'ai pas envie de dévoiler... »

Le manager peut également mettre en avant la valeur de son expérience. Par exemple, lorsqu'une panne informatique d'ampleur a bloqué tout le système de facturation de son entreprise, le répondant 12, directeur informatique à l'expertise reconnue dans son organisation, a légitimé son intuition par son expérience devant son supérieur : « Il n'y avait pas grand-chose de factuel à apporter d'autre que "J'ai l'expérience, je sens que ça va bien passer" » (épisode 75).

Transparence

La deuxième stratégie émergente de légitimation de leurs intuitions par les managers, la transparence, consiste à présenter, directement ou indirectement, l'intuition pour ce qu'elle est : une intuition. Nos données révèlent que cette stratégie est fréquente (elle représente un quart

des occurrences de stratégies), certains des managers interrogés la préférant même aux autres, à l'image de la répondante 3 qui la revendique comme sa « marque de fabrique ».

L'intuition peut être exprimée de manière directe, « je le sens », « je ne le sens pas » ; ce qui dévoile clairement la nature intuitive de ce qui est présenté à l'évaluateur bien que sans jamais la nommer en tant que telle. Par exemple, le répondant 21, directeur général d'une filiale d'un groupe produisant des machines-outils, exprime, devant son équipe, une intuition relative à une problématique qu'il ne maîtrise pas (épisode 131) : « Parce que, là, j'ai moins de certitudes, 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" ».

La stratégie de transparence peut aussi être indirecte et donc consister à ne pas afficher ouvertement qu'il s'agit d'une intuition, mais sans non plus tenter de légitimer celle-ci avec une autre stratégie. Les variations de vocabulaire sont alors privilégiées : « j'ai pensé à... par rapport à ce qu'on s'est dit la dernière fois, j'ai pensé que... » (répondant 29, épisode 187), « c'est une solution que j'aime bien » (répondant 30, épisode 190), « j'ai une piste... (rires) » (répondant 4, épisode 26). Enfin, il est particulièrement notable dans nos données que cette stratégie de transparence est, dans plus des deux tiers des cas, mobilisée en combinaison avec d'autres stratégies ; c'est-à-dire qu'elle s'intègre dans une stratégie combinatoire telle que décrite plus bas.

Exploration

Troisième stratégie émergeant de notre analyse, l'exploration consiste à influencer l'évaluateur en le plongeant progressivement lui-même dans un processus cognitif intuitif, le plaçant ainsi dans des dispositions plus favorables à juger légitime l'intuition de l'évalué. Dans nos données, cette stratégie inclut deux modalités principales : la maïeutique et le *brainstorming*. Par la maïeutique, le manager engage l'évaluateur dans une succession de

questions (plus ou moins directes selon les cas), le sonde et l'oriente subtilement vers un processus cognitif intuitif :

J'ai présenté [mon intuition] différemment. D'abord, j'ai questionné. [...] Je sondais, en fait, mes collaborateurs. (Répondant 19, épisode 114).

La forme c'est la question, je la pose en question [...] ne pas trop transmettre ma pensée, mais orienter, accompagner, guider pour aller explorer, faire explorer le sujet de mon intuition. (Répondant 4, épisode 27)

C'est toujours comme ça que ça se passe, le grain à moudre, je leur pose des questions, je leur pose des questions. (Répondant 18, épisode 104)

Le *brainstorming*, quant à lui, est plutôt mobilisé lorsque le manager évalué fait face à un groupe et parie sur l'expérience intuitive collective. Par exemple, le répondant 26 dans l'épisode 167 explique ainsi à ses équipes qu'il ne sait pas résoudre le problème tout seul et leur propose donc une session collective de *brainstorming* lors de laquelle il les invite à inscrire leurs idées sur des post-it à coller sur un tableau, où il les (ré)organise progressivement, afin de visualiser les idées : « Je leur ai dit "On a besoin de vous et lâchez-vous !" [...] Ils nous lâchent des idées [...]. On ne cherche pas toujours à les orienter mais on s'aperçoit que le groupe va droit où on veut aller... ».

Finalement, que ce soit par une succession de questions, lorsque l'évaluateur est seul, ou par un exercice de créativité, lorsqu'il s'agit d'un groupe, le manager recourant à l'exploration travaille à légitimer ses intuitions en guidant un élargissement de la pensée de l'évaluateur, jusqu'à ce que ce dernier soit lui-même engagé dans un processus cognitif intuitif sur le sujet. Cette stratégie peut sembler proche de certaines modalités de la rationalisation (immersion et expérimentation), mais elle en diffère par sa cible (elle vise l'évaluateur et non pas l'intuition à légitimer) et son principe (engagement d'un processus intuitif et non pas mise en exergue d'une caractéristique).

Stratégie combinatoire

La dernière stratégie émergeant de nos données consiste à associer les unes avec les autres plusieurs des stratégies décrites jusqu'ici ; c'est pourquoi nous l'avons nommée combinatoire. Par exemple, dans l'épisode 142, la répondante 23 cherche à légitimer auprès de sa manager son intuition du bien-fondé de certaines évolutions dans le système de gestion des ressources humaines et combine pour cela plusieurs stratégies.

Dans un premier temps, elle présente son idée comme très positive et désirable en utilisant un vocabulaire cohérent avec les objectifs et préférences de sa manager (manipulation par glissement sémantique) :

Cette personne venait d'être nommée, quelques mois auparavant, et elle venait de la direction de l'innovation. Donc je me suis dit bah en fait cette nouvelle dirigeante... elle veut faire des projets très impactants et de grande ampleur, et puis [...] venant de l'innovation, si je lui proposais une méthode innovante forcément...

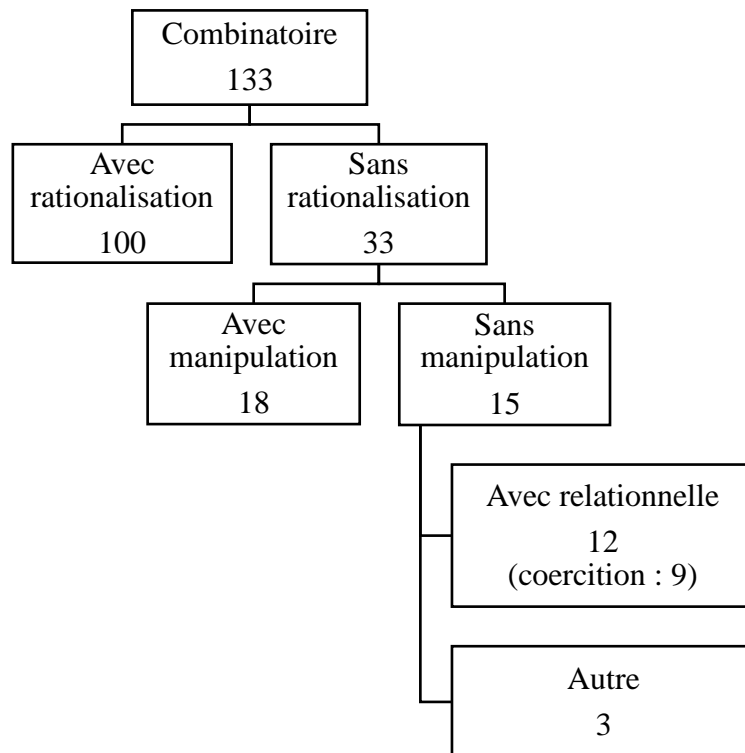
Puis elle présente son idée comme une innovation en tant que telle (rationalisation par expérimentation) et la positionne artificiellement dans le contexte concurrentiel (manipulation par mystification) :

J'ai montré un mini prototype... tu te sers de ça pour les entraîner dans ton projet [...]. Et puis j'ai expliqué que [le principal concurrent] ne l'avait pas encore fait et qu'ils venaient juste de le commencer... pour susciter un mouvement de panique chez ma patronne en disant « vite vite vite ! Ils l'ont fait, il faut qu'on le fasse »... [rire]

Enfin, elle mobilise une stratégie relationnelle en insistant sur la récompense (reconnaissance par les collaborateurs) : « Et je lui ai aussi dit “Bah voilà euh, est-ce que tu voudrais contribuer à un grand projet... Et ton avis est très important... Ton expertise là-dessus serait une grosse plus-value pour notre groupe...” ».

Dans nos données, cette stratégie combinatoire est particulièrement présente ; elle est au cœur de 133 épisodes (soit 7 épisodes sur 10, voir tableau 5). Il est également notable que cette stratégie inclue massivement de la rationalisation, ainsi que représenté dans la figure 1.

Figure 1. Rationalisation, manipulation et stratégie relationnelle coercitive dans la stratégie combinatoire



Source : élaboration de l'auteur

De plus, comme le pointe également la figure 1, dans le tiers de cas où la rationalisation ne fait pas partie des stratégies associées les unes aux autres, nos données indiquent que la manipulation (18 occurrences) ou la coercition (9) sont alors le plus souvent présentes.

Par ailleurs, nos données suggèrent aussi que rationalisation, manipulation et coercition sont fréquemment associées à la transparence dans la stratégie combinatoire : cette dernière est présente dans près de la moitié des épisodes de stratégie combinatoire (voir tableau 5), mais elle y apparaît le plus souvent accompagnée de l'une des trois autres stratégies mentionnées ci-dessus. Le praticien 8 en offre une illustration dans l'épisode 47 où il combine transparence et rationalisation :

Quand je suis rentré chez [xxx] on m'a demandé d'aller faire l'étude d'ouverture [dans deux pays de l'Est de l'Europe]. [... J'en] suis revenu avec une intuition... je sentais qu'il y avait un marché... et je savais de quelle façon il fallait qu'on l'aborde... [...]. Il a fallu que j'aie présenté au directoire [...], j'avais trente/trente-deux ans à l'époque,

il fallait que j'aille leur vendre l'idée que l'entreprise devait investir dans ces pays [...]. J'ai joué sur les deux tableaux ; j'ai commencé par donner un sentiment, une impression de ce que ça pourrait être et puis après en donnant des éléments... beaucoup plus... rationnels.

Ainsi, la stratégie combinatoire apparaît dans nos données comme la plus fréquemment mobilisée par les managers pour légitimer leurs intuitions. Elle est porteuse de stratégies de transparence mais aussi, systématiquement, de rationalisation, de manipulation ou de coercition.

Discussion conclusive

Constatant que l'utilisation de leurs intuitions par les managers est efficace et avérée dans les organisations (Barnard, 1938 ; Coget *et al.*, 2009 ; Dane & Pratt, 2007 ; Hodgkinson *et al.*, 2009 ; Kahneman & Klein, 2009 ; Salas *et al.*, 2010), mais que, dans ces mêmes organisations, le mythe de la rationalité demeure pour le moins vivace (Cabantous & Gond, 2011 ; March, 1999, 2010; Meziani, 2020), nous nous sommes interrogés dans cette étude sur la manière dont les managers font cohabiter le recours à leurs intuitions avec les attendus sociaux que l'organisation fait peser sur eux. En d'autres termes, quelles sont les stratégies par lesquelles les managers légitiment leurs intuitions dans les organisations ? L'analyse de 191 épisodes de légitimation nous a conduits à mettre en lumière sept principales stratégies mobilisées par les managers ainsi que certaines de leurs modalités spécifiques : rationalisation, manipulation, stratégie relationnelle, personnalisation, transparence, exploration et stratégie combinatoire.

Du point de vue théorique, notre étude contribue à une meilleure connaissance des stratégies de légitimation et de leurs modalités, spécialement à un niveau interindividuel, peu exploré jusqu'ici, les travaux existants étant essentiellement centrés sur des situations de légitimation impliquant des acteurs et objets organisationnels tels des firmes, les médias, la

stratégie, ou des évolutions sectorielles (Bitektine & Haack, 2015 ; Suddaby & Greenwood, 2005; Tost, 2011 ; Vaara *et al.*, 2006 ; Van Leeuwen, 2007). À cet égard, notre étude pointe tout spécialement la prégnance de la stratégie combinatoire, qui consiste à associer plusieurs stratégies de légitimation les unes aux autres. Son importance écrasante laisse à penser qu'une seule stratégie suffit rarement à un manager pour légitimer ses intuitions. Cela reflète certainement la complexité des relations en contexte managérial dynamique. Malheureusement, nos données ne nous ont pas permis d'explorer la manière dont la combinatoire change en fonction du type d'interlocuteur ; cependant, déterminer s'il existe une relation entre les deux et en comprendre la nature serait potentiellement riche d'enseignements. Nos données indiquent en outre que la stratégie combinatoire, si elle inclut souvent une stratégie de transparence directe ou indirecte, est aussi marquée par la présence systématique d'un composant relevant de la rationalisation (le plus souvent), de la manipulation ou de la coercition (comme modalité de la stratégie relationnelle) : un trio de stratégies et modalité particulièrement prisé et dont la popularité serait peut-être indicative de leur efficacité. Nos données ne permettent pas de formuler d'affirmation en la matière néanmoins, puisque nous n'avons pas inclus l'effet des stratégies de légitimation dans notre collecte. Des recherches complémentaires pourront donc être développées en ces sens.

En parallèle, la place occupée par la rationalisation dans nos résultats, tant au regard de la variété de ses modalités que de l'ampleur de sa mobilisation, contribue à souligner, en creux, la prégnance et la vigueur de l'idéologie de la rationalité dans de nombreuses organisations, en cohérence avec les constats de Dane et Pratt (2007) ou de Cabantous et Gond (2011). Il serait dès lors intéressant d'explorer plus avant l'efficacité respective des différentes stratégies de légitimation des intuitions, notamment à des fins comparatives ; la rationalisation serait-elle plus efficace que les autres stratégies ? À la lumière de la dominance de l'idéologie de la rationalité, on pourrait l'imaginer, mais il faudrait alors se demander pourquoi d'autres

stratégies existent et, en conséquence, ce qu'il advient lorsque les managers y recourent. Est-ce plus ou moins efficace, leurs intuitions sont-elles moins sérieusement prises en compte ? Présentent-elles moins dans les décisions que si elles avaient été présentées comme rationnelles ? Dans la même optique, il serait aussi intéressant de pouvoir intégrer à l'étude des caractéristiques de l'évaluateur. Si les travaux précédents ont adopté une relative neutralité en la matière, certainement liée à leur niveau d'analyse plutôt organisationnel (Bitektine & Haack, 2015), les dynamiques interindividuelles sont plus fortement dépendantes des traits propres à chaque acteur : orientation cognitive, personnalité. Notre étude, exploratoire et centrée sur l'identification des stratégies, ne nous a pas permis de véritablement examiner cette dimension, notamment compte tenu de la très grande diversité des combinatoires mobilisées par les répondants. Des travaux plus quantitatifs sont certainement à développer dans cette direction. Ils pourraient tenir rigoureusement compte de traits psychologiques des évaluateurs dans l'évaluation de l'efficacité relative des stratégies de légitimation de leurs intuitions par les managers. Parallèlement, compte tenu de la variété des types d'intuition (Dane & Pratt, 2007 ; Glöckner & Witteman, 2010), il nous apparaît également porteur de tenter de croiser stratégies de légitimation et formes d'intuition pour déterminer si certaines associations s'avèrent plus efficaces que d'autres. Un autre point marquant dans nos résultats est l'absence de la stratégie de normalisation, bien qu'identifiée dans la littérature. Il est imaginable que le recours à cette stratégie soit moins approprié pour légitimer les éléments très personnels que sont les intuitions, *a fortiori* dans une relation interindividuelle où la mise en avant des normes sociales pourrait apparaître condescendant vis-à-vis de l'évaluateur et donc contre-productif pour qui souhaite gagner son adhésion.

Au-delà des contributions de recherche, notre étude enrichit la pratique managériale notamment en mettant en lumière le défi que représente l'acceptation de l'intuition dans les organisations. La variété des stratégies de légitimation (et leurs modalités) que pointe notre

étude indique en creux que l'intuition reste mal perçue dans de nombreuses situations organisationnelles. Par conséquent, il importe de veiller à ne pas prendre une impression de recours limité à l'intuition avec le fait que ce recours serait effectivement réduit. Bon nombre d'intuitions sont en effet habillées afin de cacher leur vraie nature. Le poids et l'importance de l'intuition des managers dans les organisations sont donc certainement plus importants qu'ils pourraient sembler *a priori* et il serait ainsi une grave erreur de les sous-estimer. Cela pourrait nuire à la bonne compréhension des problématiques managériales par les praticiens et, plus important encore, conduire à négliger des gisements d'expertise et de créativité organisationnelle. Par ailleurs, le recours massif que nous constatons à la rationalisation et aux stratégies de légitimation autres que la transparence indique que, pour faire une place plus importante à l'intuition dans les organisations, reconnaître sa valeur intrinsèque (ainsi que le prônent usuellement les travaux sur le sujet, p. ex. Sadler-Smith & Shefy, 2004) n'est pas suffisant. Un obstacle majeur réside dans la valeur sociale de l'intuition. Si les managers attachent de l'importance à leurs intuitions personnelles, ils recourent largement à la rationalisation pour les légitimer. Ce faisant, ils alimentent toutefois directement la construction de la norme socio-organisationnelle de supériorité de la rationalité et contribuent par là à ce que leurs propres intuitions ne soient pas reconnues pour ce qu'elles sont ni à leur juste valeur. Réciproquement, les intuitions des autres leur apparaissent certainement aussi plus valables lorsqu'elles ne sont pas présentées comme telles et sont légitimées (spécialement rationalisées). Il conviendrait alors aussi de s'interroger sur la mesure dans laquelle la rationalisation et les autres stratégies de légitimation des intuitions contribuent à appauvrir ou à tronquer le contenu même des intuitions. Faire une meilleure place à l'intuition dans les organisations et bénéficier de son potentiel appellerait une remise en cause, au moins partielle, de l'idéologie de la rationalité, afin que les attentes des managers en soient moins teintées. À cet égard, si les managers actuellement en exercice ont fait leur apprentissage de la légitimation de l'intuition

en pratiquant sur le terrain, ils peuvent aussi être accompagnés dans une prise de conscience et une réflexivité critique sur leur attente de rationalité. Dans la même perspective, former la génération suivante à ces questions dans le cadre d'une évolution de l'enseignement du management (Czarniawska, 2003) se révélerait aussi bénéfique.

Références

- Agor, W. (dir.) (1989). *Intuition in Organizations: leading and managing productively*. Sage.
- Akinci, C. & Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in management research: A historical review. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 104-122. doi : [10.1111/j.1468-2370.2011.00313.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00313.x)
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Bertolucci, M. & Pinzon, J. D. (2015). De l'intuition dans la décision des managers de l'action publique. Le cas du pilotage des réseaux territorialisés d'organisations. *Revue française de gestion*, 41(251), 115-130. doi : [10.3166/RFG.251.115-130](https://doi.org/10.3166/RFG.251.115-130)
- Bitektine, A. & Haack, P. (2015). The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49-75. doi : [10.5465/amr.2013.0318](https://doi.org/10.5465/amr.2013.0318)
- Brown, A. D. (1994). Politics, symbolic action and myth making in pursuit of legitimacy. *Organization Studies*, 15(6), 861-878. doi : [10.1177/017084069401500605](https://doi.org/10.1177/017084069401500605)
- Brown, A. D. (1995). Managing understandings: politics, symbolism, niche marketing and the quest for legitimacy in IT implementation. *Organization Studies*, 16(6), 951-969. doi : [10.1177/017084069501600602](https://doi.org/10.1177/017084069501600602)
- Burke, L. A. & Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 91-99. doi : [10.5465/ame.1999.2570557](https://doi.org/10.5465/ame.1999.2570557)
- Cabantous, L. & Gond, J. P. (2011). Rational decision making as performative praxis: explaining rationality's *éternel retour*. *Organization Science*, 22(3), 573-586. doi : [10.1287/or.sc.1100.0534](https://doi.org/10.1287/or.sc.1100.0534)
- Calabretta, G., Gemser, G. & Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401. doi : [10.1177/0170840616655483](https://doi.org/10.1177/0170840616655483)
- Cnossen, B. & Bencherki, N. (2023). Artful legitimacy: The role of materiality in practices of legitimation. *Organization Studies*, 44(6), 919-938. doi : [10.1177/01708406221142962](https://doi.org/10.1177/01708406221142962)
- Coget, J.-F., Haag, C. & Bonnefous, A.-M. (2009). Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage. *M@n@gement*, 12(2), 118-141. doi : [10.3917/mana.122.0118](https://doi.org/10.3917/mana.122.0118)
- Czarniawska, B. (2003). Forbidden knowledge: Organization theory in times of transition. *Management Learning*, 34(3), 353-365. doi : [10.1177/13505076030343005](https://doi.org/10.1177/13505076030343005)

Dameron, S. & Torset, C. (2014). The discursive construction of strategists' subjectivities: Towards a paradox lens on strategy. *Journal of Management Studies*, 51(2), 291-319. doi : [10.1111/joms.12072](https://doi.org/10.1111/joms.12072)

Dane, E. & Pratt, M. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54. doi : [10.5465/amr.2007.23463682](https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682)

Dörfler, V. & Ackermann, F. (2012). Understanding intuition: The case for two forms of intuition. *Management Learning*, 43(5), 545-564. doi : [10.1177/1350507611434686](https://doi.org/10.1177/1350507611434686)

Flick, U. (2000). Episodic interviewing. In M. W. Bauer & G. Gaskell (dir.), *Qualitative Researching with Text, Image and Sound* (p. 75-92). Sage.

Gigerenzer, G. & Selten, R. (dir.) (2001). *Bounded Rationality: The adaptive toolbox*. MIT Press. doi : [10.7551/mitpress/1654.001.0001](https://doi.org/10.7551/mitpress/1654.001.0001)

Glöckner, A. & Witteman, C. (2010). Beyond dual-process models: A categorization of processes underlying intuitive judgement and decision making. *Thinking & Reasoning*, 16(1), 1-25. doi : [10.1080/13546780903395748](https://doi.org/10.1080/13546780903395748)

Green, S. E. (2004). A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review*, 29(4), 653-669. doi : [10.5465/amr.2004.14497653](https://doi.org/10.5465/amr.2004.14497653)

Hales, C. (2001). Does it matter what managers do? *Business Strategy Review*, 12(2), 50-58. doi : [10.1111/1467-8616.00174](https://doi.org/10.1111/1467-8616.00174)

Hodgkinson, G. P. & Sadler-Smith, E. (2011). Investigation intuition: Beyond self-report. In M. Sinclair (dir.), *Handbook of Intuition Research* (p. 52-66). Edward Elgar. doi : [10.4337/9780857936370.00012](https://doi.org/10.4337/9780857936370.00012)

Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G. & Sparrow, P. R. (2009). Intuition in organizations: Implications for strategic management. *Long Range Planning*, 42(3), 277-297. doi : [10.1016/j.lrp.2009.05.003](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.05.003)

Kahneman, D. & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515-526. doi : [10.1037/a0016755](https://doi.org/10.1037/a0016755)

Khatri, N. & Ng, H. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53(1), 57-86. doi : [10.1177/0018726700531004](https://doi.org/10.1177/0018726700531004)

Lefsrud, L., Graves, H. & Phillips, N. (2020). "Giant toxic lakes you can see from space": A theory of multimodal messages and emotion in legitimacy work. *Organization Studies*, 41(8), 1055-1078. doi : [10.1177/0170840619835575](https://doi.org/10.1177/0170840619835575)

March, J. G. (1982). Theories of choice and making decisions. *Society*, 20(1), 29-39. doi : [10.1007/BF02694989](https://doi.org/10.1007/BF02694989)

March, J. G. (1999). Les mythes du management. *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, (57), 4-12.

March, J. G. (2010). *The Ambiguities of Experience*. Cornell University Press.

Meziani, N. (2020). Talking intuitions into existence: The role of ventriloquism figures. In M. Sinclair (dir.), *Handbook of Intuition Research as Practice* (p. 271-281). Edward Elgar. doi : [10.4337/9781788979757.00031](https://doi.org/10.4337/9781788979757.00031)

Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2019). *Qualitative Data Analysis: A methods sourcebook* (4^e éd.). Sage.

Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing: What managers do – and can do better*. Berrett-Koehler.

Pretz, J. E., Brookings, J. B., Carlson, L. A., Humbert, T. K., Roy, M., Jones, M. & Memmert, D. (2014). Development and validation of a new measure of intuition: The types of intuition scale. *Journal of Behavioral Decision Making*, 27(5), 454-467. doi : [10.1002/bdm.1820](https://doi.org/10.1002/bdm.1820)

Sadler-Smith, E. & Burke, L. A. (2009). Fostering intuition in management education: Activities and resources. *Journal of Management Education*, 33(2), 239-262. doi : [10.1177/1052562907310640](https://doi.org/10.1177/1052562907310640)

Sadler-Smith, E. & Burke-Smalley, L. A. (2015). What do we really understand about how managers make important decisions? *Organizational Dynamics*, 44(1), 9-16. doi : [10.1016/j.orgdyn.2014.11.002](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.11.002)

Sadler-Smith, E. & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying “gut feel” in decision-making. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 76-91. doi : [10.5465/ame.2004.15268692](https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268692)

Salas, E., Rosen, M. A. & DiazGranados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941-973. doi : [10.1177/0149206309350084](https://doi.org/10.1177/0149206309350084)

Sinclair, M. (2011). An integrated framework of intuition. In M. Sinclair (dir.), *Handbook of Intuition Research* (p. 3-16). Edward Elgar. doi : [10.4337/9780857936370.00008](https://doi.org/10.4337/9780857936370.00008)

Suchman, M. (1995). Managing legitimacy. Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. doi : [10.2307/258788](https://doi.org/10.2307/258788)

Suddaby, R., Bitektine, A. & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451-478. doi : [10.5465/annals.2015.0101](https://doi.org/10.5465/annals.2015.0101)

Suddaby, R. & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67. doi : [10.2189/asqu.2005.50.1.35](https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.35)

Tost, L. P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36(4), 686-710. doi : [10.5465/amr.2010.0227](https://doi.org/10.5465/amr.2010.0227)

Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., Kreiner, G. E. & Bishop, D. G. (2014). Legitimizing the legitimate: A grounded theory study of legitimacy work among Ethics and Compliance Officers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 186-205. doi : [10.1016/j.obhdp.2013.10.009](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.009)

Vaara, E. & Monin, P. (2010). A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions. *Organization Science*, 21(1), 3-22. doi : [10.1287/orsc.1080.0394](https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0394)

Vaara, E. & Tienari, J. (2011). On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. *Organization Science*, 22(2), 370-390. doi : [10.1287/orsc.1100.0593](https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0593)

Vaara, E., Tienari, J. & Laurila, J. (2006). Pulp and paper fiction: On the discursive legitimation of global industrial restructuring. *Organization Studies*, 27(6), 789-813. doi : [10.1177/017084060606107](https://doi.org/10.1177/017084060606107)

Van Leeuwen, T. (2007). Legitimation in discourse and communication. *Discourse & Communication*, 1(1), 91-112. doi : [10.1177/1750481307071986](https://doi.org/10.1177/1750481307071986)

Annexe

Tableau 1A. Illustration de stratégies et modalités de légitimation de leurs intuitions par les managers (numéro de répondant-numéro d'épisode)

Stratégies portant sur l'élément à légitimer	
Rationalisation	
Immersion	« Hum... lorsque j'ai eu cette idée et que j'en étais assez convaincu, j'ai emmené quelqu'un avec moi "viens voir". » (19-123)
Expérimentation	« À mon boss, je ne dis pas que je serais allé jusqu'au bout parce que je ne sais pas si on peut le dire comme ça... En tout cas, j'ai testé le collaborateur [sur lequel j'ai des doutes] pour savoir si vraiment il est bien comme je le pense ou pas. » (19-121)
Discours logique	« 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. » (4-24)
Chiffrage et rentabilité	« Pour ne pas investir dans ce projet, je peux rationaliser. Bah je peux dire "très bonne idée... mais en même temps on a trois choses plus importantes, il faut qu'on se concentre sur trois choses mais les faire mieux plutôt que de rajouter des millions de choses". » (14-89)
Narratif problème-solution	« Pour que les gens arrivent à inscrire le sujet de l'intuition dans un ensemble, 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 des choses qui font que celui d'en face, il salive... ce ne sont pas des éléments chiffrés qui vont le faire vibrer, c'est qu'il voit [...], il a envie du [produit], il se dit "tiens oh c'est vrai on peut vendre [ce produit] dans ces conditions, on vend [ce genre de] produits dans ces conditions". » (8-44)
Manipulation	
Report de responsabilité	« C'est quand même bien mieux si c'est d'autres personnes qui présentent les éléments pour légitimer que demain il faut faire quelque chose ; même si c'est moi qui les pilote (sourire). » (9-53)
Répétition	« Si tu as un supérieur hiérarchique qui dit "écoute, hum, m'embête pas avec ça, j'ai autre chose à faire", tu peux revenir à la charge, tu peux revenir deux fois à la charge. » (27-172)
Temporisation	« Je ne vais pas dire "J'ai une idée en me réveillant ce matin" [...] Avant de lui en parler, je vais plutôt, comment dire... essayer de d'analyser, [...] de voir comment c'est jouable, comment c'est faisable, quel est l'intérêt, quel est le résultat euh possible... la quantité de travail que ça demande... Enfin, je vais d'abord

l'analyser... Plutôt que d'aller lui dire directement que j'ai eu une idée ce matin ; parce que le risque, sinon, c'est que je me prenne les pieds dans le tapis et qu'il me dise "Non mais ton idée... regarde, ça tient pas debout". » (20-128)

Glissement sémantique « Ça dépend de mes interlocuteurs. Je pense que là pour le coup c'est de la communication... Et... alors parfois on a une intuition où il y a des gens qui ne veulent pas vous écouter parce qu'ils sont trop... [...] Et donc il peut arriver parfois qu'on essaye de faire comprendre les choses en laissant l'interlocuteur se brûler un peu... Pour en prendre conscience... » (4-23)

Mystification « Si tu es totalement négatif ils vont se demander pourquoi je suis négative dès le départ. [...] Alors que si tu es super ouvert [...] mais que tu donnes un bon argument, alors tout le monde se dit que t'as raison. Je vais dire "c'est un super projet, vraiment, tu as très bien travaillé... [mais] malheureusement on n'a pas le budget cette année, et on va pas investir sur ce sujet". Après y a pas de discussion parce que si je dis qu'il n'y a pas de budget, y a pas de budget. Même si toi tu connais la vérité, s'il y a un budget ou pas, voilà. » (14-89)

Personnalisation

Crédibilité « 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'offres va se concrétiser ou pas, plus tu as la preuve que ce décryptage tu sais le faire. Donc à un moment donné ils basculent dans une confiance en toi presque absolue, 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". » (28-173)

Expérience « Oh je l'explique autrement, à mes interlocuteurs je ne parle pas d'intuition, je parle plutôt de "mon expérience *retail*" (sourire). » (1-1)

Transparence

Partage direct « en ce moment il y a un développement produit que je ne sens pas (rire), et ça fait deux ans... Les premiers dessins proposés par le designer, je les avais trouvés [...] magnifiques. Après, on a commencé à développer. Et un jour [...] on me dit qu'on n'y arrive pas mais qu'on a trouvé un [prestataire à l'étranger]. Là, je dis "si nos partenaires habituels, plus [nos spécialistes] maison n'y arrivent pas, je le sens pas... Je ne le sens pas. On peut pas y aller". Et voilà où on en est. » (15-94)

Partage indirect « Mon intuition, bah... je la partage. Je vais dire à la personne : "j'ai vu ça, ça, ça, et toi comment tu l'as perçu ?" » (16-97)

Stratégies portant sur l'évaluateur

Relationnelle

Conviction	« Donc je lui dis “y a forcément quelque chose qui fait que ça va marcher”... Ce sont des certitudes que quelque chose va... qu'il y a une autre solution... » (23-141)
Récompense-coercition	« J'établis une intimité, factice, avec la personne pour..., ça lui donnera envie de m'appuyer, voilà. » (2-12)

Exploration

Maïeutique	« C'est-à-dire que je vais avoir mon intuition, et je vais plus avoir mes questions un peu comme un coach. Je vais un peu prendre cette technique-là, c'est-à-dire ne pas trop transmettre ma pensée, mais orienter, accompagner, guider pour aller explorer, faire explorer le sujet de mon intuition, par le spécialiste. » (4-27)
<i>Brainstorming</i>	« Je pense que si je leur disais que j'ai une intuition, ça les stresserait plus qu'autre chose. Donc, finalement, j'essaye... <i>via</i> toutes les infos qu'ils ont, eux... Et c'est eux qui me donnent le grain à moudre. Je leur pose des questions “OK, d'accord, on creuse. Pourquoi ne pas creuser ? Donnez-moi une raison pour laquelle vous diriez non. Alors faudra qu'on creuse dans ce sujet-là. [...] Creusons déjà, creusons...” C'est rarissime les situations où on dit qu'on veut pas creuser. » (18-104)
Stratégie combinatoire	« J'avais une intuition, j'avais ce sentiment que ça allait marcher. Et donc j'ai vendu mon idée, [...] j'ai joué sur les deux tableaux. J'ai commencé par donner un sentiment, une impression, un <i>feeling</i> de ce que ça pourrait, en projetant, en disant “voilà ce que ça peut être, voilà, la situation, voilà ce que ça peut être...” Et en donnant aussi des éléments... beaucoup plus... rationnels. » (8-47)

Source : élaboration de l'auteur