

# Le « manager enquêteur » : apports d'une perspective attentionnelle aux situations de gestion

## Résumé :

---

Comme le soulignent Journé & Raulet-Croset (2012), la notion de situation de gestion (Girin, 1990a, b) est particulièrement pertinente pour rendre compte des aspects émergents et dynamiques des situations gérées par les managers, marquées par l'ambiguïté, l'équivocité et l'incertitude. Pour y faire face et parvenir à appréhender au plus juste ce dont il retourne dans les situations, les managers mettent en œuvre un processus d'enquête (Dewey, 1993). Dans ce processus, l'attention du manager joue un rôle clé : pour détecter des anomalies, pour nourrir l'enquête en indices, pour identifier et qualifier les changements dans la tournure des événements, etc. Or, l'attention est une ressource cruciale du manager en même temps qu'une ressource rare (Laroche, 2001 ; Ocasio, 1997). Cette attention est par ailleurs fortement sollicitée du fait de la brièveté, variété et fragmentation qui caractérisent le travail managérial (Stewart, 1967 ; Mintzberg, 2009). Dans ce contexte qui lui est propre, comment le manager peut-il mener à bien l'enquête lui permettant de résoudre les situations de gestion dont il a la responsabilité ?

En nous appuyant sur trois vignettes empiriques présentant plusieurs situations de gestion issues du *shadowing* d'un manager, nous analysons le processus d'enquête au prisme de l'attention que le manager mobilise. Ces résultats nous permettent d'apporter trois contributions à la littérature sur les situations de gestion : (1) le manager, loin d'être passif vis-à-vis des situations, les recherche activement en portant son attention sur des indices précis issus de son expérience de situations récurrentes ; (2) nous montrons qu'une des caractéristiques des enquêtes managériales est leur fragmentation, ce qui induit un travail d'agrégation par le manager des différents épisodes d'une enquête ; (3) en outre, une enquête ne se déroule jamais seule : dans son quotidien, le manager est engagé simultanément dans plusieurs situations. Une partie de l'activité managériale peut ainsi être appréhendée comme la conduite d'un flux de situations de gestion enchevêtrées.

**Mots-clés :** situation de gestion ; attention ; enquête ; manager

---

« Candidat au prix Roland CALORI »

# **Le « manager enquêteur » : apports d'une perspective attentionnelle aux situations de gestion**

Les situations de gestion (Girin, 1990a, b) sont une catégorie originale d'analyse de l'action collective organisée. Comme le soulignent Journé & Raulet-Croset (2012), cette notion s'avère particulièrement pertinente pour rendre compte des aspects émergents et dynamiques des situations gérées par les managers, marquées par l'ambiguïté, l'équivocité et l'incertitude. Pour y faire face et parvenir à appréhender ce dont il retourne dans les situations, les managers mettent en œuvre un processus d'enquête (Dewey, 1993). Cette enquête s'appuie notamment sur la recherche d'indices pour construire la situation via une interprétation univoque de celle-ci, construction concomitante de sa résolution par l'action. Dans ce processus, l'attention du manager joue un rôle clé : pour détecter des anomalies, pour nourrir l'enquête en indices, pour identifier et qualifier les changements dans la tournure des événements, etc. Or, l'attention est une ressource cognitive rare pour les managers (Laroche, 2001 ; Ocasio, 1997). De plus, cette attention est par ailleurs fortement sollicitée du fait de la brièveté, variété et fragmentation du travail managérial (Stewart, 1967 ; Mintzberg, 1973, 2009). Dans ce contexte, comment le manager peut-il mener à bien l'enquête lui permettant de résoudre les situations de gestion dont il a la responsabilité ?

Nous proposons d'analyser le processus d'enquête des managers au prisme d'une perspective attentionnelle. Au travers de plusieurs illustrations empiriques issues de *shadowing* (Czarniawska, 2007) de managers, ce papier offre trois contributions à la littérature sur les situations de gestion : (1) nous montrons que le manager, loin d'être passif vis-à-vis des situations, les recherche activement ; (2) nous identifions une nouvelle tension spécifique à l'enquête, entre fragmentation et agrégation ; (3) nous montrons en outre que plusieurs enquêtes se déroulent simultanément et que l'activité quotidienne du manager peut être énoncée comme la conduite d'un flux de situations de gestion enchevêtrées.

Après être revenus sur la notion de situation de gestion, nous présenterons plusieurs illustrations empiriques de managers aux prises avec ces situations. L'analyse de ces illustrations au prisme de l'attention du manager et de la fragmentation de ses activités nous permet de dévoiler de nouvelles caractéristiques du processus d'enquête managérial. Une discussion développe les implications théoriques d'une telle perspective.

# 1. CADRE THEORIQUE

## 1.1. LES SITUATIONS DE GESTION MANAGERIALES

### 1.1.1. Les situations de gestion

Les situations de gestion ont ceci de spécifique qu'elles ne recouvrent pas l'ensemble des situations de la vie. Elles concernent davantage les contextes organisationnels ; plus précisément, l'éventail des situations rencontrées est articulé autour de questionnements managériaux (Journé et Raulet-Croset, 2008). Cette notion, proposée par Jacques Girin, est ainsi définie :

« Une *situation de gestion* se présente lorsque des *participants* sont *réunis* et doivent accomplir, dans un *temps* déterminé, une action collective conduisant à un *résultat* soumis à un *jugement* externe » (Girin 1990a:142)

Ces situations recouvrent de multiples réalités. Journé (1999) propose de distinguer les situations dites normales (assimilables à des routines ou situations se déroulant « comme prévu »), les situations incidentelles (des situations en « mode dégradé » impliquant des enjeux de sûreté/sécurité, repérées au préalable et faisant l'objet de procédures) et les situations « normalement perturbées » (lorsqu'un événement imprévu oblige à définir la situation en l'absence de cadrage *a priori* de ce cas particulier – une « situation-problème »).

Une situation renvoie au point de vue subjectif de celui que l'on peut appeler « l'acteur-pivot » (Journé et Raulet-Croset, 2008), celui qui fait l'expérience d'une situation donnée. D'autres participants font également partie de la situation s'ils sont affectés par le jugement émis sur le résultat de leur action collective ; sinon, « ce sont des alliés, des complices, des opposants, ou des perturbateurs, mais ce ne sont pas des participants » (Girin, 1990a:143). La situation a « un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité » (Girin, 1990b:59), cette dernière pouvant être faite de moments plus denses ou plus relâchés (Journé et Raulet-Croset, 2008). La situation comporte également une extension spatiale, « le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent » (Girin, 1990b:59). La fin de la situation engage un résultat, produit de l'action collective des participants soumis à un jugement opéré par une « instance extérieure aux participants » à la situation (Girin, 1990a:144). Ainsi caractérisée, la notion de situation de gestion est une unité d'analyse particulièrement intéressante pour étudier les phénomènes organisationnels et managériaux « dont l'essence et les frontières sont mal défini[e]s [...] et qui doivent être géré[e]s sous contraintes spécifiques de temps [...] et de connaissance » (Journé et Raulet-Croset, 2008:34).

### 1.1.2. La construction des situations de gestion

Afin de saisir le processus de construction des situations de gestion du point de vue de l'acteur qui en fait l'expérience, plusieurs auteurs s'appuient sur les travaux de John Dewey (Journé et Raulet-Croset, 2008, 2012 ; Lorino et Peyrolle, 2005). Selon Dewey (1993), la construction d'une situation s'opère via un processus d'enquête qui débute et s'achève avec celle-ci et structure son déroulement :

*« L'enquête est la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié. » (Dewey, 1993:104-105)<sup>1</sup>*

L'enquête débute lorsque se présente une situation indéterminée : « incertaine, instable, troublée » dont les « éléments constitutifs ne tiennent pas ensemble » (Dewey, 1993:105). Le commencement d'une situation et de l'enquête est ainsi l'expérience d'un trouble, la saisie d'un doute, la sensation d'un « je ne sais quoi » dissonant. « Le premier résultat de la mise en œuvre de l'enquête est que la situation est déclarée problématique. » (*ibid.*, p. 107)

Le déroulement de l'enquête se poursuit par l'institution d'un problème : « *Un problème* représenta la transformation partielle par l'enquête d'une situation problématique en une situation déterminée. » (*ibid.*, p. 108). Cette étape est cruciale : « Se méprendre sur le problème posé, c'est diriger l'enquête subséquente sur une mauvaise voie. Sans problème, on tâtonne dans l'obscurité. » (*ibid.*, p. 108). Elle consiste à repérer et à organiser les éléments du problème. Elle débute par l'identification de « faits » qui peuvent être déterminés dans le temps et l'espace (Dewey donne l'exemple des « allées » et « sorties », faits déterminés d'une salle, p. 109) ou non-déterminés (par exemple un mouvement de foule) mais doivent être observables à l'aide des sens ou via des « instruments auxiliaires » (*ibid.*, p. 113). Un fait n'est pas automatiquement un « élément du problème ». Pour cela, il doit s'avérer pertinent dans le cours de l'enquête en tant qu'élément nécessaire pour la détermination de la situation. L'identification des éléments du problème s'opère ainsi tout au long de l'enquête.

De façon concomitante à l'identification des faits et des éléments du problème, des suggestions viennent spontanément à l'enquêteur. Ces suggestions sont des « idées vagues » dont certaines se précisent progressivement. En effet, une partie des suggestions se transforment en idées : des solutions potentielles au problème. Une suggestion devient idée lorsque sa pertinence fonctionnelle est éprouvée par un raisonnement, « si elle peut être le moyen de résoudre la situation donnée. » (*ibid.*, p. 110). Ce raisonnement consiste en la

---

<sup>1</sup> Les pages sont celles de l'ouvrage initial de Dewey, paru en 1938, et signalées dans sa traduction de 1993.

confrontation des idées aux éléments du problème, raisonnement « sériel », itératif, qui s'affine jusqu'à la résolution de la situation.

Sans un tel raisonnement, l'enquête tourne court : « Quand une signification suggérée est immédiatement acceptée, l'enquête s'arrête. Et la solution à laquelle on parvient, même si elle se trouve être correcte, est sans fondement. » (*ibid.*, p. 111) Ainsi, appliquer une suggestion héritée de situations passées et similaires à une nouvelle situation achève prématurément le processus d'enquête, ce qui, selon Dewey, concerne « un grand nombre de situations ordinaires » (*ibid.*, p. 112)

Enfin, l'enquête s'achève lorsqu'une situation est déterminée, quand « un « univers de l'expérience » [est] fermé et, pour ainsi dire, fini. » (*ibid.*, p. 105) L'enquête a permis de déterminer l'ensemble des éléments de la situation et de les assembler de façon à ce qu'ils forment un tout cohérent et unifié : l'enquêteur a fait sens de la situation, il a levé l'indétermination (son doute) et peut de nouveau agir en connaissance de cause.

En résumé, l'enquête est un processus complexe, itératif, instable et non-linéaire qui vise à lever un doute, une incertitude et à définir une situation de façon à ce que celle-ci apparaisse unifiée, c'est-à-dire que le sens produit sur la situation soit cohérent et partagé entre les participants afin d'« étendre les capacités d'action du sujet » (Journé et Raulet-Croset, 2008:30). Il est important de noter que ce n'est pas une activité purement intellectuelle mais « un processus d'action » (Lorino et Peyrolle, 2005:222) : l'enquête suppose un raisonnement informé par l'action, action qui transforme l'enquête en retour.

## **1.2. L'ENQUETE DU MANAGER ET SES DEFIS**

### **1.2.1. Le manager, acteur majeur de la gestion des situations**

Dans le cadre de leur fonction, les managers ont la responsabilité d'un périmètre d'activité défini (*bounded area of work activity*, Hales, 1999) et de collaborateurs qui contribuent à sa mise en œuvre. Les processus dont le manager est responsable dans le cadre de ce périmètre d'activité, bien qu'ayant un caractère répétitif sous la forme de routines, peuvent varier dans leur mise en œuvre au cours du temps, du fait notamment de variations dans les actions des collaborateurs (Feldman et Pentland, 2003). Le manager apparaît ainsi comme l'acteur-pivot par excellence des situations de gestion : il est responsable de la maîtrise de situations de gestion (notamment des routines, plus ou moins « normalement perturbées » et marquées par l'incertitude et l'ambiguïté, Journé et Raulet-Croset, 2008) ; il doit organiser l'action collective (enrôler ses subordonnés mais également d'autres acteurs) pour interpréter et résoudre ces situations en tenant compte de certaines ressources et contraintes ; en outre, il

doit rendre des comptes sur les résultats obtenus ainsi que sur la manière dont ceux-ci ont été obtenus. Le manager est donc généralement le responsable institué de nombreuses situations de gestion survenant au sein des organisations dont il doit conserver la maîtrise face aux aléas et incertitudes incompressibles de la vie organisationnelle.

La construction de situations de gestion est donc un processus crucial pour que le manager s'acquitte avec succès de sa tâche. Toutefois, deux ordres de difficultés rendent difficile la maîtrise de ce processus : la gestion de la ressources attentionnelle du manager et de la fragmentation de ses activités.

### **1.2.2. L'attention du manager : ressource cruciale de la gestion des situations**

Le manager doit disposer des indications lui permettant de faire l'expérience d'une situation ouverte, indéterminée et incohérente. Cela suppose d'identifier un écart entre le cours normal des événements et ce qu'il observe, soit par le biais de ses sens, soit par l'intermédiaire d'« instruments auxiliaires » (Dewey, 1993:113). Sans ces éléments à même de susciter le doute, le manager peut « passer à côté » d'une situation. De plus, lorsqu'une situation survient, il peut manquer d'importants indices lui permettant de qualifier précisément le problème, engageant la situation sur une « mauvaise voie » (*ibid.*, p. 108), par exemple en la traitant de manière automatique dans le cadre des routines dont il est responsable :

« On voit là poindre une première difficulté pour le manager : construire une situation en phase avec la logique classique de l'organisation peut conduire à perpétuer des routines. S'inscrire dans une logique de situation signifie renoncer à ce répertoire de réponses prescrit et mettre au centre le processus d'enquête et l'articulation avec de nouvelles connaissances. » (Journé et Raulet-Croset, 2008:49)

Enfin, tout comme il doit marquer le début et le déroulement de la situation, le manager doit en décider la fin et ainsi s'assurer que les actions entreprises concourent bien à la résolution de la situation – ou réagir en conséquence si ce n'est pas le cas. Le « manager enquêteur » est ainsi celui qui sait « faire preuve de vigilance » (Journé et Raulet-Croset, 2008:50).

Déclencher et conduire une enquête suppose donc d'être capable de détecter et sélectionner les informations pertinentes (c'est-à-dire les éléments du problème). Ce processus de sélection d'informations, c'est l'« attention » (James, 1890 ; Ulmità, 2000), à la fois une ressources rare (Ocasio, 1997) et la ressource principale du manager (Laroche, 2001). D'après Hamon (1998:32), la définition de l'attention donnée par James (1890:403-404) demeure d'actualité :

« L'attention, c'est prendre possession par le sujet, sous forme claire et vive, de l'un parmi plusieurs objets ou flux de pensées, qui semblent simultanément possibles ; focalisation, concentration de la conscience en constituent le fondement. Cela implique un repli de certaines choses pour pouvoir faire face efficacement à d'autres. »

Porter son attention sur quelque chose, c'est donc sélectionner cet élément parmi d'autres pour lui dédier une activité cognitive. L'attention se situe en amont d'un processus plus global de traitement de l'information (Johnson & Proctor, 2004) qui permet aux individus d'appréhender les éléments environnants, de les comprendre et d'ajuster leurs actions en fonction. Tout comme les membres d'une organisation exercent leur « attention périphérique » pour surveiller l'opportunité de se greffer sur une situation de gestion (Journé et Raulet-Croset, 2012), le manager doit gérer son attention en situation pour construire celle-ci selon un processus d'enquête véritable.

Le concept d'attention désigne à lui seul un ensemble de processus cognitifs proches mais qui diffèrent quelque peu par leur nature. On parle donc couramment des processus attentionnels (Camus & Auclair, 2006) plutôt que d'attention au singulier. On trouve notamment un processus d'attention déclenché par les éléments environnementaux (le stimulus attirant l'attention étant extérieur à l'individu, ce processus est qualifié de *bottom-up processing*, ou *traitement dirigé par les données*, Fortin & Rousseau, 1994) et un autre initié par l'individu (l'individu étant à l'origine de la direction prise par l'attention, le processus est qualifié de *top-down processing*, ou *traitement dirigé par les concepts*, Fortin & Rousseau, 1994). L'orientation de l'attention par le processus *top-down* est guidée par les structures cognitives de l'individu (Walsh, 1995 ; Noordegraaf, 2000 ; Ocasio, 2011). Ces structures cognitives sont des éléments sur lesquels les individus s'appuient pour comprendre et appréhender leur environnement. Elles sont « définies à partir d'actions sur les objets, leurs propriétés et les relations entre ces propriétés » (Brief, 1977). Les éléments constitutifs des structures cognitives sont de différentes natures, par exemple : l'expérience de l'individu (Beyer, Chattopadhyay et al., 1997), ses connaissances diverses ou plus spécifiquement liées au vécu de situations et d'événements (les schémas, Matlin, 2001), ses éléments personnels de motivation, ou bien encore ses croyances (Walsh, 1988). La manière dont le manager interprète le mandat qui lui est confié fait également partie de ces structures cognitives car cela peut influencer les éléments auxquels il est susceptible de faire attention au quotidien. Ces structures cognitives<sup>2</sup> influencent sur le long terme l'orientation de l'attention de l'individu en le rendant préférentiellement sensible à certains éléments par rapport à d'autres : l'individu est plus susceptible de porter spontanément son attention sur un élément faisant partie de ses structures cognitives ou liées à celles-ci. Ces structures cognitives influencent en outre la manière dont l'individu traite les informations lui parvenant de l'environnement. Les

---

<sup>2</sup> Nous conservons sciemment le terme structures cognitives qui est assez général pour ne pas nous restreindre à un type d'élément en particulier parmi celles-ci.

schémas peuvent ainsi favoriser un traitement automatique de l'information alors que les éléments liés à la motivation individuelle vont favoriser un traitement plus délibéré de celle-ci (DiMaggio, 1997). Le présent papier s'intéresse en particulier à certains schémas que le manager mobilise mais n'a pas pour objet d'investiguer en détail les différentes structures influençant l'orientation de l'attention managériale, ni la manière dont celles-ci influence le traitement plus ou moins délibéré des éléments appréhendés.

### **1.2.3. La fragmentation de l'activité managériale et les situations de gestion**

Le second ordre de difficultés concerne les contraintes multiples sous lesquelles la situation se déroule, qui peuvent également se présenter comme des ressources, au centre desquelles se trouve la temporalité de l'enquête (Journé et Raulet-Croset, 2008, 2012). Ces contraintes ne sont pas propres aux situations de gestion. Elles sont plus généralement le reflet des caractéristiques du travail managérial : un ensemble d'activités variées et fragmentées, effectuées dans un laps de temps court sous un rythme soutenu (Stewart, 1967 ; Mintzberg, 1973, 2009). Cette fragmentation provient d'interruptions fréquentes par un collaborateur, un équipement technologique dédié à la communication (téléphone, e-mail) ou de la concurrence des temporalités des différentes activités encadrées (Datchary, 2011) qui conduisent à intercaler les tâches importantes avec des activités plus banales (Mintzberg, 2009). Les managers passent ainsi peu de temps seuls et ininterrompus, ayant peu d'occasions de se concentrer. Cette fragmentation est pourtant tout autant une contrainte qu'une ressource puisqu'elle permet d'alimenter un flux continu d'informations et d'aider le manager à moduler son investissement dans une tâche plutôt qu'une autre (« the *opportunity cost* of their own time » Mintzberg, 2009:23). Cette fragmentation, qui oblige le manager à puiser dans sa ressource attentionnelle, s'ajoute aux ressources – et contraintes – pesant sur le processus d'enquête que sont le temps et les connaissances du manager (Journé et Raulet-Croset, 2008). En résumé, il apparaît ainsi que l'attention du manager est un des éléments majeurs de la réussite ou de l'échec d'une enquête. L'attention intervient aux différents stades de l'enquête (détection et engagement dans celle-ci, pilotage du déroulement, décision de fin) et s'exerce en fonction des ressources et contraintes qui caractérisent plus généralement le travail managérial. Afin d'approfondir les connaissances concernant le processus d'enquête tel que le mettent en œuvre les managers, il nous paraît essentiel de mieux saisir comment ceux-ci exercent leur attention dans le cadre des situations de gestion.



#### 1.2.4. Addendum : attention, enquête et *sensemaking*

Tels qu'ils viennent d'être présentés, l'enquête et l'attention sont étroitement liés à la notion de *sensemaking*. En effet, l'enquête est déclenchée par un doute qui provient d'un écart de perception, écart perceptuel également à l'origine de l'initiation du processus de *sensemaking* (Weick, 1995). Le *sensemaking* peut se définir comme le « processus par lequel les individus cherchent à comprendre des éléments ou des événements nouveaux, ambigus, portant à confusion ou qui, d'une certaine manière, ne correspondent pas à leurs attentes »<sup>3</sup> (Maitlis & Christianson, 2014:57). Le processus d'enquête visant, de même, à appréhender ce dont il retourne dans des situations marquées par l'ambiguïté, on voit ici les liens étroits que les deux notions entretiennent. En outre, la construction concomitante de la situation par l'enquête ne va pas sans rappeler le processus d'*enactment* au cœur du *sensemaking*, c'est-à-dire la manière dont les acteurs construisent les éléments de la situation sur lesquels s'appuieront leurs actions futures (Weick, 1995). Ainsi, en étudiant les processus d'attention impliqués dans l'enquête, nous nous intéressons à une notion centrale pour le processus de *sensemaking* : celle de 'sélection', par l'individu, de certains éléments de l'environnement qu'il intègre et à partir desquels il construit son action. En résumé, le *sensemaking* repose sur des boucles de rétroaction de type 'rétention-sélection-action' (Maitlis et Christianson, 2014) tout comme l'enquête repose sur un processus mêlant intimement raisonnement et action (Lorino et Peyrolle, 2005).

Pour autant, dans le présent papier, en étudiant le rôle que jouent les processus d'attention dans la conduite de l'enquête managériale, nous nous intéressons à l'articulation fine de l'attention avec différentes étapes de l'action managériale. Pour mener à bien cette analyse, nous avons besoin de cadres conceptuels aux grains fins tels que ceux de l'enquête (et ses différentes étapes) et de l'attention (et ses processus) car les travaux sur les 'micro-fondations' attentionnelles du *sensemaking* sont encore insuffisamment développés (Maitlis et Christianson, 2014:108). Autrement dit, nous ouvrons la 'boîte noire' de l'articulation 'sélection-action' présente dans le processus de *sensemaking*. Le présent papier n'a d'ailleurs pas pour objet d'étudier le processus de *sensemaking* dans sa globalité ni sa composante de 'rétention' en particulier.

---

<sup>3</sup> Traduction personnelle de « Sensemaking is the process through which people work to understand issues or events that are novel, ambiguous, confusing, or in some other way violate expectations. »

## 2. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES : SHADOWING ET ANALYSE DE VIGNETTES ILLUSTRATIVES

### 2.1. COLLECTE DES DONNEES

Pour appréhender les processus d'attention *bottom-up* et *dop-down* ainsi que leur articulation avec le processus d'enquête, nous avons choisi de collecter les données par *shadowing* (Czarniawska, 2007). Le *shadowing* (que l'on pourrait traduire comme le fait de se mettre dans l'ombre de quelqu'un) est une méthode d'observation non participante consistant à suivre les individus choisis – en l'occurrence pour notre étude, un manager – dans tous leurs déplacements (Czarniawska, 2007<sup>4</sup>). Le *shadowing* peut avoir trois visées différentes : il peut servir à un individu à apprendre à se comporter au sein de sa communauté d'appartenance, il peut servir d'outil pour quantifier l'occurrence de comportements au prisme de catégories pré-identifiées, ou bien il peut servir (dans une perspective qualitative) à comprendre les rôles et perspectives d'acteurs en situation (McDonald, 2005). Nous nous situons dans la troisième catégorie : une approche qualitative, visant à appréhender finement les actions des acteurs et la manière dont ils font sens de celles-ci. Le *shadowing* est une méthode particulièrement adaptée pour appréhender le travail managérial et sa fragmentation, brièveté et variété (McDonald, 2005). Ainsi, en observant un manager dans ses activités quotidiennes, il est possible de prendre note de l'occurrence de situations identifiées comme problématiques par le manager, des caractéristiques de celles-ci et de la manière dont il agit pour les résoudre. En outre, il est également possible d'observer l'attention lorsque celles-ci transparaît à travers des signes extérieurs visibles (l'attention est alors dite visible, ou *overt*, Johnson & Proctor, 2004). Les écrits, verbalisations et actions des individus observés peuvent alors devenir des indices de l'orientation effective de leur attention en situation (voire l'étude de Joseph, 1994). En outre, le *shadowing* s'accompagne de nombreux échanges avec l'acteur observé (McDonald, 2005), permettant ainsi d'appréhender finement les ressorts attentionnels de son action en situation. Lorsque nous n'étions pas sûrs de comprendre certaines actions observées ou lorsque nous souhaitions valider l'orientation effective de l'attention du manager, nous l'avons questionné dans un laps de temps consécutif à l'action observée.

Suite au *shadowing* effectué, nous avons mené un entretien de type instruction au sosie (Clot, 2006 ; Nicolini, 2009) avec le manager pour prendre connaissance des éléments structurant l'orientation de son attention sur le long terme. Cette méthode permet d'avoir accès aux éléments de connaissance tacite qu'il mobilise lorsqu'il agit dans son quotidien – soit une partie des structures cognitives permettant de comprendre à quels indices de l'environnement

---

<sup>4</sup> D'après Czarniawska (2007:17): « following selected people in their everyday occupations for a time. »

le manager va être plus susceptible de prêter attention. Enfin, nous avons collecté des documents variés pour comprendre le contexte d'action du manager (documents organisationnels mais également utilisés par le manager : e-mails, carnets, etc.).

Le choix du *shadowing* nous a semblé plus pertinent que la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954) pour étudier les situations et l'enquête au prisme d'une perspective attentionnelle. En effet, cette technique suppose d'identifier précisément, au démarrage de l'étude, la ou les situations étudiées afin de collecter l'ensemble des incidents relatifs à celles-ci, c'est-à-dire des éléments de la situation ayant une signification particulière pour les personnes impliquées<sup>5</sup>. De plus, cette technique est centrée sur l'analyse des incidents eux-mêmes (supposant ainsi le recueil d'un nombre significativement élevé de tels incidents) pour en déduire des prescriptions et agir sur le comportement des personnes impliquées. Or, notre étude vise moins la compréhension d'incidents que le processus d'enquêtes et de construction des situations : d'une part, notre niveau d'analyse n'est pas l'incident mais la situation ; d'autre part, notre étude porte sur les processus attentionnels menant à l'identification et la gestion de situations. Si ces situations peuvent être le fruit d'incidents critiques, cela ne limite pas notre analyse au contenu des incidents eux-mêmes ni ne rend nécessaire la délimitation de situations *a priori*.

## **2.2. ANALYSE DES DONNEES**

Trois vignettes permettent d'illustrer le manager aux prises avec plusieurs situations à différents stades de l'enquête : initiation de l'enquête par émergence du doute, caractérisation de la situation comme problématique, déroulement de l'enquête. Ces illustrations empiriques ont été choisies pour leur richesse et leur intérêt vis-à-vis de la problématique posée<sup>6</sup>. L'analyse de ces vignettes au prisme de l'attention managériale permet de mettre en évidence les éléments saillants de l'enquête. Nous les présentons en articulant analyse de premier niveau (la description des données de terrain) et de second niveau (l'analyse conceptuelle de ces données) (voir Journé et Raulet-Croset, 2008, pour une application similaire aux situations de gestion).

---

<sup>5</sup> « By an incident is meant any observable human activity that is sufficiently complete in itself to permit inferences and predictions to be made about the person performing the act. To be critical, an incident must occur in a situation where the purpose or intent of the act seems fairly clear to the observer and where its consequences are sufficiently definite to leave little doubt concerning its effects. » (Flanagan, 1954:327)

<sup>6</sup> « We accept that we are using three rather small and disconnected pieces of data, but would argue that it is the insights offered by their reading more than the quantity that is read, that is our empirical focus here. » (Simpson et Carroll, 2008:37)

### 2.3. TERRAIN DE RECHERCHE

Le terrain étudié dans ce papier est issu d'un projet de recherche de plus grande ampleur réalisé par l'un des auteurs de ce papier, et portant sur l'attention des managers. Le manager de la présente étude, Alain<sup>7</sup>, travaille dans une entreprise du secteur du divertissement. Il a été observé en continu durant deux semaines par le biais de la méthode du *shadowing*. Il est responsable de trois attractions [Attraction1, Attraction2 et Attraction3] sur le parc de divertissement et d'une équipe de 11 responsables d'équipes, qui gèrent eux-mêmes 120 à 230 personnes en fonction des périodes de l'année et des pics d'activité.

## 3. ILLUSTRATIONS : LA CONSTRUCTION DES SITUATIONS AU PRISME DE L'ATTENTION DU MANAGER

### 3.1. INITIATION DE L'ENQUETE : A LA RECHERCHE DES SITUATIONS PROBABLES

#### 3.1.1. Résultats de premier niveau

Dans cette première vignette, Alain, le manager, se rend sur le terrain auprès des équipes dédiées à une attraction en particulier [Attraction 2] qui a la particularité de demander un effort physique plus conséquent aux salariés du fait de son étendue spatiale (circuit de voitures en plein air) et de la nature même de l'attraction (les visiteurs étant dans des véhicules indépendants et non sur un manège d'une seule pièce). Les salariés doivent ainsi faire de nombreux allers retours à travers la piste du circuit pour assurer le bon déroulement de la circulation et faire diverses manipulations de véhicules quand cela est nécessaire (par ex. : redémarrer une voiture qui a calé). Ce faisant, nous observons le manager en train de rechercher les situations qui pourraient se produire et ce, avant même de ressentir un doute.

#### Vignette n° 1 : le suivi des activités opérationnelles

*Lors de verbalisations<sup>8</sup> durant les observations et lors d'un entretien, le manager nous a expliqué qu'il se rend dès qu'il le peut sur le terrain à l'ouverture des opérations parce que cette période est particulièrement critique du fait des diverses procédures devant être réalisées pour assurer le lancement correct des opérations, mais également de l'effort physique que doivent fournir les salariés pour sortir les véhicules et les mettre en place sur Attraction 2. De même, s'il le peut, le manager se montre présent sur cette attraction le soir (période où des accidents peuvent se produire du fait de la fatigue accumulée par les salariés, de l'obscurité et de leur empressement à rentrer chez eux), ainsi qu'en période de forte affluence de visiteurs (pour s'assurer que tout a été mis en place pour les accueillir) et en cas de sous-effectif (pour, si besoin, les aider à gérer les opérations). Lorsqu'il est présent sur cette attraction, le manager dit bonjour à tous les membres de l'équipe, les observe dans leurs actions, et peut également prendre part à celles-ci. Voici quelque unes de ces interventions.*

<sup>7</sup> Pour garantir l'anonymat des personnes, tous les prénoms signalés dans ce papier sont fictifs.

<sup>8</sup> C'est-à-dire lorsqu'il s'adresse au chercheur durant le *shadowing*.

**J (21.09.13) – environ 12h50**

Le manager regarde dans la direction de deux salariés. Il verbalise le fait que ces deux personnes sont amies et qu'elles ont tendance à parler entre elles, ce qui peut être dangereux pour elles et leurs collègues [du fait des voitures en marche à leurs côtés]. Alain dit qu'il voit « juste en photographiant à un moment t » si plusieurs salariés s'entendent bien. Il dit que c'est à lui d'anticiper. Si les discussions entre les salariés en activité persistent, le manager peut par exemple faire en sorte qu'ils ne se retrouvent plus ensemble en même temps sur l'attraction.

[...]

**J+6 (27.09.13) – environ 12h25**

En traversant l'atelier de réparation jouxtant l'attraction, Alain aperçoit une des salariés de l'attraction en pleine discussion avec une personne travaillant à l'atelier de la maintenance. Le manager sait que cette salariée a des affinités avec cette personne de la maintenance. Il l'observe quelques instants et verbalise : « dans la discussion, est-ce qu'elle ne va prendre que 15 minutes ou s'oublier ? » La salariée discute en effet sur son temps de pause mais elle pourrait, prise par la conversation, oublier de revenir dans les temps (c'est-à-dire 15 minutes après) pour prendre son poste à l'attraction. Alain insiste sur le fait qu'elle peut « commettre une erreur par inadvertance ».

[...]

**J+7 (28.09.13) – environ 11h35**

Alain traverse le site pour se rendre aux bureaux administratifs. Alors qu'il est en train de longer Attraction 2, il constate qu'un véhicule est arrêté sur la piste en contrebas (le site se trouvant surélevé par rapport aux pistes de circulation des véhicules d'Attraction 2). Alain regarde en direction de Joël, son salarié, qui vient redémarrer le véhicule à l'arrêt. De jeunes visiteurs quelque peu agités se trouvent dans celui-ci. Alain verbalise le fait que leur véhicule a sûrement calé car ils sont allés tamponner le véhicule se trouvant devant eux sur la voie. Alain voit que Joël ne sermonne pas les jeunes conducteurs en leur disant qu'il ne faut pas tamponner d'autres véhicules. Alain verbalise qu'il va aller sermonner les jeunes à la place de son salarié ; il dit au chercheur de rester là, ouvre alors un portillon (dont l'accès est réservé au personnel) menant à l'attraction et emprunte un chemin qui le conduit directement sur la piste. Alors qu'il est sur le chemin, le véhicule cale de nouveau (suite à un deuxième tamponnage avec le véhicule de devant) et Joël revient près des clients pour redémarrer de nouveau leur véhicule. Le temps qu'Alain arrive, le véhicule des jeunes clients est reparti. Alain interpelle Joël puis s'entretient avec lui quelques instants avant de remonter le long du chemin. Il verbalise le fait qu'il a demandé à Joël pourquoi il est là (pour lui faire comprendre son action) et lui a dit qu'il aurait dû dire aux jeunes clients de ne pas se tamponner pour éviter de caler de nouveau.

[...]

**Entretien avec le chercheur – environ 19h**

Suite aux observations réalisées, nous posons quelques questions au manager sur ses visites fréquentes auprès des salariés en pleine activité opérationnelle, une des questions vise notamment à comprendre ce que lui apporte le fait d'être sur le terrain. Voici sa réponse :

Alain : « [...] Y'a des choses qu'on voit maintenant systématiquement, automatiquement, parce que ça fait 18 ans que ça dure. D'accord. Du coup, comme ces choses-là sont répétitives, bah on les anticipe. [...] de mon expérience je sais que si je n'arrête pas tout de suite la chose, d'accord, ça va se multiplier par quatre devant. Devant c'est trop tard, ou ça va nécessiter beaucoup d'énergie ou de moyens, donc je vais réagir et je vais apprendre au salarié en disant 'regarde, ce que je viens de voir là, tu aurais pu, tu aurais dû le voir, sinon voici les conséquences éventuelles'. [...] tant que la personne n'a pas vu, y'a des gens comme ça certaines situations [...], elles prennent pas forcément la mesure. [...] Donc l'image et la situation parlent énormément, surtout quand elles viennent corroborer les dires qui sont les briefings. Et puis, durant les briefings on n'a pas forcément toutes les situations, on peut pas penser à toutes les situations, et du coup, alors que sur le terrain la situation arrive et ça nous, on se remémore que c'est déjà, c'est du déjà vu. [...] Mais quand l'action se produit devant nous ça devient la priorité du moment parce qu'on doit en tirer un, un, un enseignement. [...] Et pourtant ce ne sont pas mes [salariés] ni mes [responsables d'équipe] mais je dois aussi regarder l'action des [visiteurs], donner sens à un certain nombre de situations que je vais croiser ».

**3.1.2. Résultats de second niveau**

Les extraits d'observation précédents montrent que le manager se rend sur le terrain pour s'assurer du bon déroulement des activités opérationnelles. Il ne s'agit pas ici d'une surveillance globale des opérations et de toutes les activités réalisées mais d'une attention guidée par les structures cognitives du manager. En l'occurrence, s'il le peut, Alain va plus

spécifiquement sur le terrain le matin, le soir ou lors de périodes de forte affluence de clients, car il sait que ces moments comportent des difficultés pour ses salariés et peuvent créer des situations. C'est son expérience du fonctionnement opérationnel de l'attraction (procédures) et des variations d'activité au sein de celle-ci qui guident le fait que son attention va se porter (processus *top-down*) sur le déroulement des opérations à certains moments spécifiques. Alain profite également de déplacements motivés par d'autres raisons pour « jeter un œil » en cours de journée à l'attraction.

En arrivant sur le terrain, le manager sait déjà à quels éléments il va être attentif : il porte son attention sur les éléments qu'il sait potentiellement dommageables à la bonne mise en œuvre des opérations. Dans la vignette ci-dessus, il est particulièrement attentif aux collaborateurs qu'il sait avoir des affinités et qu'il a déjà vu par le passé discuter ensemble. Avant même d'éprouver un doute révélateur d'une situation, il regarde ainsi ces salariés en vue de vérifier s'ils sont en train de discuter avec des collègues (ces observations pouvant générer un doute sur le danger qu'ils courent ou qu'ils font courir à d'autres collègues, ou bien encore sur un oubli de reprise de leur poste à l'heure prévue). Ces éléments soulignent que le manager n'est pas passif face à l'occurrence de situations : il fait preuve d'une proactivité dans la recherche d'indices précis susceptibles de déclencher un doute, indices acquis au fur-et-à-mesure des expériences passées et révélateurs d'une situation.

L'observation du 28 septembre met également au jour un aspect important de ce travail d'anticipation mené sur le terrain : l'enjeu lié au fait de donner du sens, en situation, aux actions des collaborateurs. Alors qu'il passe à proximité d'Attraction 2, Alain ressent un doute : un véhicule est arrêté. Rapidement, il fait sens de cette situation en déduisant du comportement des visiteurs qu'ils ont fait caler le véhicule en tamponnant un autre. Il est ainsi mécontent du fait que Joël, son salarié, ne dise pas aux jeunes clients de ne pas heurter le véhicule se trouvant devant eux – d'autant que ceux-ci reproduisent l'incident quelques instants plus tard. C'est pour cela qu'Alain le rejoint immédiatement et lui demande pourquoi il est là : est-il là seulement pour redémarrer un véhicule ou également pour prévenir celui-ci de s'arrêter de nouveau ? L'enjeu pour le manager, c'est que le collaborateur comprenne la situation dans laquelle il agit et les enjeux qui lui sont associés : de cette manière, il pourra prévenir l'occurrence de potentielles situations problématiques. C'est ce qu'Alain nous exprime clairement lors de l'entretien qui a lieu la même journée. Pour lui, il est important d'aller sur le terrain auprès de ses équipes car il peut ainsi, de par son expérience, prévenir l'occurrence de situations problématiques, mais également sensibiliser ses collaborateurs à la possible survenue de celles-ci en fonction de leurs actions (ce travail est également réalisé lors

des briefings même si ceux-ci ne permettent pas d'anticiper toutes les situations possibles). Cet enjeu de construction de sens auprès des personnes impliquées dans de potentielles situations, Alain le met en œuvre également auprès des visiteurs. Enfin, cet enjeu vise à réduire non seulement l'occurrence des situations que leur impact – d'après Alain, plus la situation perdure (n'est pas gérée), plus son coût est élevé.

Les structures cognitives (expérience, connaissance des attractions et des salariés, etc.) guident l'orientation de l'attention du manager sur le terrain et rendent celle-ci plus réceptive à certains signaux de l'environnement. En partant à la « chasse » aux situations potentielles, le manager arrive non seulement à déceler d'éventuelles situations problématiques naissantes mais également à les désamorcer en redonnant du sens aux acteurs impliqués dans celles-ci. Cela illustre que les situations ne se construisent pas uniquement via les événements émergents : lorsqu'il se rend sur le terrain, aucun événement concret ne s'est encore produit mais le manager anticipe que quelque chose pourrait se produire. Alors qu'il n'y a encore aucun doute, aucune situation, le manager anticipe déjà de multiples situations-en-devenir. Etudier l'attention managériale permet de mettre à jour le rôle actif du manager dans l'anticipation des situations. Il n'attend pas que celles-ci émergent, il sait qu'elles vont se produire et cherche à « les croiser » en se rendant sur le terrain.

### **3.2. LA SITUATION EST-ELLE PROBLEMATIQUE ? LA PREMIERE LEVEE DE DOUTE**

#### **3.2.1. Résultats de premier niveau**

Dans cette vignette, Alain s'aperçoit que le comportement d'un de ses salariés est inapproprié. Doutant de l'interprétation à donner à ce qu'il observe, il engage l'enquête en prenant le temps de statuer sur le caractère problématique de la situation. Cette « première levée de doute » le conduira à déclarer la situation problématique et à engager un second épisode afin de la résoudre.

#### **Vignette n°2 : l'observation d'une position nonchalante**

*Les attractions dont Alain est responsable sont regroupées sur un seul et même site. Des équipes de salariés sont spécifiquement dédiées pour travailler la journée sur l'une ou l'autre des attractions. Certains salariés occupent des positions de travail à l'intérieur des attractions, d'autres à l'extérieur. Les salariés en poste à l'extérieur s'occupent notamment de l'accueil des visiteurs, de la récupération de certains tickets spécifiques et de la surveillance du flux entrant.*

#### **J (17.09.13) – environ 13h20**

Alain, revenant de sa pause déjeuner, traverse le site où se trouvent les attractions dont il a la responsabilité. En marchant il regarde autour de lui. Soudain, il s'arrête en regardant dans une direction en particulier. Il reste là plusieurs minutes à regarder dans la direction d'un salarié, Charles, occupant une position à l'extérieur d'Attraction 1. Alain verbalise le fait que le salarié n'est pas dans une bonne position d'accueil pour les visiteurs (les bras croisés, semi-debout, appuyé sur le tourniquet d'entrée). Le salarié ayant repris une position plus

adéquate, le manager verbalise qu'il ne lui fera pas la remarque tout de suite, sauf s'il le voit reprendre une mauvaise position en repassant devant lui.

[...]

#### **Environ 16h30.**

Par la fenêtre de son bureau, Alain aperçoit Charles dans la cour, le salarié qu'il avait aperçu dans une mauvaise position. De sa fenêtre de bureau, Alain lui demande de venir le voir après sa pause. Quelques minutes après Charles se présente au bureau du manager.

Alain demande au salarié s'il nous a vus, lui et moi, puis lui demande pourquoi il s'est mis dans la position qu'il a adoptée lorsqu'il l'a aperçu (tu as « tendance à t'affaler sur le rebord du tourniquet »). Le salarié avance une explication, puis Alain lui explique que cette position n'est pas bonne (« est-ce que c'est une position d'accueil ? ») et qu'elle n'est pas accueillante pour les visiteurs. Alain lui explique alors le temps qu'il a pris pour l'observer : « ça m'a pris à peu près 6 minutes d'observation [...] le temps qui s'est écoulé c'est long [...] en 2 secondes, on peut se dire okay, c'est un moment d'égarement ». Alain poursuit son discours en lui expliquant les inconvénients que cette position peut représenter pour les visiteurs et lui rappelle où il est censé se situer par rapport à ses collègues en lui expliquant qu'il n'a pas à bouger de sa position pour favoriser la discussion avec eux Charles valide les propos d'Alain et s'excuse de son attitude. Alain termine son discours en l'incitant à communiquer ces règles de comportement à ses collègues : « je compte sur toi pour ramener les mêmes règles aux collègues ». Charles sort du bureau. Alain verbalise que le fait que le salarié valide l'action comme bonne contribue à lui faire perpétuer celle-ci. Il nous dit en outre qu'il aurait appelé l'attraction de Charles pour le faire venir s'il ne l'avait pas aperçu en bas dans la cour.

### **3.2.2. Résultats de second niveau**

L'étude de l'attention du manager permet de mettre en évidence le moment de doute du manager. Lorsque nous le suivons, nous le voyons s'arrêter plusieurs minutes et regarder en direction du collaborateur : c'est à cet instant que le manager doute. Il doute de la manière dont il faut interpréter le comportement du salarié. Il engage alors une enquête pour déterminer si c'est un moment d'égarement ou bien une mauvaise habitude. Le comportement du collaborateur attire l'attention du manager de manière *bottom-up* (du fait de l'écart entre le comportement normalement attendu et ce qu'il voit) et celle-ci se porte de manière prolongée sur l'attitude du salarié pour déterminer si la situation est problématique ou non (le processus devient alors *top-down*). C'est la première phase de l'enquête : si le salarié reprend rapidement une position normale, il n'y a pas de situation problématique puisque sa mauvaise posture résulte d'un simple oubli momentané. En revanche, si la mauvaise attitude persiste, il y a un réel problème car le collaborateur n'est pas conscient qu'il adopte un comportement dommageable à la conduite optimale des opérations (mauvaise image auprès des clients, etc.). Le salarié occupant cette position pendant « 6 minutes », le manager en conclut qu'il s'agit vraisemblablement d'une situation problématique qui mérite d'être gérée. Cette « première levée de doute » se traduit par la confirmation de l'existence d'une situation problématique ; l'inverse aurait tout aussi bien pu se produire (l'enquête aurait alors été arrêtée). Le manager est pris dans le flux de ses activités quotidiennes quand il crée cette parenthèse dans son déplacement, suspend pour quelques minutes le cours de son action, prend le temps de déterminer s'il est en train d'assister ou non à une situation problématique, puis reprend le



cours de sa marche en le gardant à l'esprit comme un nouvel élément de focalisation possible de son attention. Ce moment de qualification de la situation actualise les signaux de l'environnement envers lesquels le manager va se montrer particulièrement réceptif et son attention préférentiellement se tourner.

C'est ainsi que, quelques heures après, la seule présence de Charles stimule l'attention du manager qui lui demande de venir le voir. Il y a certes ici un certain opportunisme dans la conduite de l'enquête : le manager aperçoit Charles par hasard et lui demande de venir dans son bureau. Cependant, il est important de noter que, pour le manager, il y a bien une situation à gérer et que, s'il n'avait pas revu Charles, il l'aurait contacté pour s'entretenir avec lui du problème et lui « faire la remarque ». Le manager prend alors le temps de résoudre la situation pour éviter que celle-ci ne se reproduise à l'avenir. Il commence par interroger le salarié sur sa posture et les raisons pour lesquelles il l'a adoptée. Alain cherche de nouveaux indices lui permettant de progresser dans le sens qu'il donne à la situation – confirmant ainsi qu'il ne s'agit pas d'un moment d'égarement mais bien du non-respect d'une norme de comportement, visiblement par méconnaissance des effets d'une telle posture en termes d'image et d'accueil des visiteurs. Avant de le laisser repartir, il s'assure que le salarié a bien compris les enjeux liés à sa posture en lui demandant de valider ses propos et de les rapporter à ses collègues, pour s'assurer que son comportement changera et éviter le retour de cette situation. C'est une manière pour Alain de clore la situation.

Cette vignette montre le caractère déterminant, pour la suite de l'enquête, des premiers instants qui suivent la survenue d'un doute : le manager doit déclarer rapidement s'il s'agit ou non d'une situation problématique. Cette première phase de l'enquête, que nous nommons « première levée de doute », repose sur la collecte d'indices permettant la production d'une première interprétation de la situation. Elle débouche soit sur la poursuite de l'enquête (enrichie de ces premiers éléments que le manager garde à l'esprit et qui orienteront son attention dans les épisodes de l'enquête à venir) ou sur son interruption.

### **3.3. LA CONDUITE DE L'ENQUETE : ENTRE FRAGMENTATION ET ENCHEVETREMENT**

#### **3.3.1. Résultats de premier niveau**

La vignette suivante illustre la conduite d'un processus d'enquête relatif à une situation de gestion de travaux sur les machines d'Attraction 1. Ce faisant, nous observons une « tranche de vie quotidienne » du manager dans laquelle émergent les éléments d'enquête relatifs à d'autres situations, fragmentant mais également nourrissant l'enquête principale.

### Vignette n° 3 : l'organisation et la réalisation de travaux de réhabilitation

*Alain, le manager, doit entreprendre des travaux sur certaines machines d'Attraction 1 dont il est responsable. Ces travaux n'étaient pas prévus, ils ont été initiés par le manager suite à une défaillance technique qui pourrait s'avérer dangereuse pour les clients utilisant l'attraction. Le délai pour la réalisation des travaux (et l'obtention des palissades nécessaires à dissimuler le chantier) est assez court, ceux-ci s'étaleront sur 4 jours, pour permettre à l'attraction d'être pleinement opérationnelle avant un weekend de grande affluence dans le parc de divertissement.*

#### **J (16.09.13) – environ 10h55**

Alain est à son bureau lorsqu'un de ses responsables d'équipe, Jérémie, arrive pour lui parler d'un e-mail qu'Alain a dû recevoir. Au cours de leur échange, Jérémie lui parle des travaux qui vont avoir lieu sur certaines machines d'Attraction 1 et lui dit que c'est urgent par rapport à une autre intervention technique qui aura lieu sur cette même attraction. Leur interaction dure environ 3 minutes.

[...]

#### **Environ 11h06**

Jérémie entre de nouveau dans le bureau d'Alain pour lui dire qu'il a essayé de joindre quelqu'un concernant les travaux sur les machines, mais n'y est pas parvenu. Il lui parle brièvement des palissades puis ressort [leur interaction a duré moins d'une minute].

[...]

#### **Environ 13h34**

Jérémie revient le voir à son bureau au sujet de travaux de réhabilitation des machines pour lui dire que de tels travaux doivent être prévus au moins un mois à l'avance, il lui explique que la maintenance n'est pas sûre de pouvoir leur fournir des palissades du fait d'un délai trop court. Alain lui dit d'envoyer un e-mail aux personnes qui s'occupent de cela pour clarifier la situation. Il lui dit de mettre son supérieur en copie car il pourrait avoir besoin de son aide si la situation se bloque à un moment donné. Alain lui dicte les grandes lignes de l'e-mail. Jérémie repart.

[...]

#### **Environ 14h15**

Jérémie entre dans le bureau d'Alain et lui montre l'e-mail qu'il pense envoyer. Alain relit l'e-mail et lui dit que la forme convient. Alain lui dit que s'ils n'ont pas de nouvelle demain au sujet des travaux et des palissades demandées, ils agiront et pourront par exemple envoyer une demande de réunion. Jérémie acquiesce les propos d'Alain puis il part. [leur interaction a duré environ 2 minutes]

[...]

#### **Environ 17h15**

Alain engage la conversation avec une autre chef d'équipe, Hélène. Il lui dit qu'apparemment une des attractions [Attraction 3] connaît des difficultés actuellement. Hélène en profite pour lui faire part d'une problématique opérationnelle sur Attraction 2 : des salariés ont fermé l'attraction dans l'après-midi au lieu de la laisser ouverte, en service réduit, comme le management leur avait demandé. Leur conversation se poursuit sur le mauvais comportement de certains salariés. Julie, une autre chef d'équipe, se joint à eux. Le problème des salariés qui ont fermé Attraction 2 prématurément est alors de nouveau abordé. Puis ils parlent ensemble d'autres problèmes opérationnels. [...] Hélène dit à Alain qu'elle a aidé Jérémie à faire l'e-mail de demande de palissades pour les travaux de réhabilitation d'Attraction 1 et lui dit qu'ils n'ont jusqu'à présent pas reçu de réponse à cet e-mail.

*Plusieurs jours s'écoulent – pendant ce laps de temps, le problème de la palissade se résout : le département maintenance s'engage à fournir une palissade mais doit au préalable repeindre celle-ci pour que la couleur ne contraste pas trop fortement avec les couleurs d'Attraction 1.*

#### **J+8 (24.09.13) – environ 9h50**

Alain se rend sur le chantier pour voir l'avancement des travaux. En arrivant il s'exclame : « A ce rythme on risque pas d'avoir les travaux faits pour jeudi » : il n'y a aucun technicien présent sur le chantier. Le manager regarde en direction des palissades et se rapproche de celles-ci ; il verbalise à voix haute le fait qu'il ne voit aucune trace de peinture sur celles-ci. Alain constate également qu'il faudrait poster un salarié devant l'entrée des palissades pour dissuader des clients téméraires d'aller jeter un coup d'œil à l'intérieur du chantier. Il ressort du chantier et part sur Attraction 2.

[...]

#### **Environ 10h50**

Le manager quitte Attraction 2 et part à la recherche d'un salarié expérimenté, responsable de la gestion opérationnelle de cette attraction pour la journée. Il souhaite lui demander comment il pense organiser sa journée et s'il a assez de salariés pour faire tourner Attraction 2. Il se rend dans une salle mais le salarié expérimenté n'y

est pas. Le manager quitte alors cette partie du site où il se trouvait et traverse une autre partie du site où se trouvent les autres attractions dont il est également responsable. En passant, il regarde en direction d'Attraction 1 qui a le chantier de réhabilitation et verbalise à haute voix le fait qu'il sera attentif au moment où les salariés de cette attraction et ses chefs d'équipe seront attentifs à mettre quelqu'un devant les palissades. Il poursuit son chemin pour rejoindre un autre endroit du site.

[...]

#### **Environ 11h15**

Le manager retourne près du chantier car d'après lui, il se pourrait que les techniciens soient enfin arrivés et se soient mis au travail pour réparer les machines. Il soupçonne le fait que les techniciens soient susceptibles d'être arrivés car il a aperçu une voiture garée à un emplacement inhabituel proche des attractions et a repéré un carton devant les palissades. En entrant dans le chantier Alain constate qu'il n'y a personne. Il dit : « il faut que je sache où est le technicien » et il retourne à son bureau pour appeler et en savoir plus à ce sujet. Avant d'appeler lui-même le technicien, le manager dit qu'il va demander à l'un de ses chefs d'équipe en charge du suivi des travaux, Flavien, s'il a eu des nouvelles du technicien. Il se rend dans le bureau des chefs d'équipe et lui pose la question. Flavien lui répond qu'il n'a pas eu des nouvelles des techniciens et qu'il va les rappeler. Le manager lui demande s'il y a suffisamment de monde pour assurer l'intégralité du lancement des opérations sur Attraction 2, puis il dit qu'il va aller lui-même voir le salarié expérimenté pour lui demander et dit à Flavien de le tenir au courant en ce qui concerne le chantier d'Attraction 1. Avant de quitter les bureaux administratifs et de retourner sur le terrain, le manager prend son téléphone au cas où Flavien aurait une nouvelle information à lui communiquer au sujet du chantier. En partant il dit à Flavien : « J'aimerais un mail derrière Flavien s'il te plaît ».

### **3.3.2. Résultats de deuxième niveau**

La vignette ci-dessus montre un manager, Alain, au milieu de la gestion d'une situation comportant un certain niveau d'incertitude : la réhabilitation des machines défectueuses sur une des attractions dont il a la responsabilité (Attraction 1). Plusieurs participants (dont ses chefs d'équipe Jérémie, Hélène et Flavien) y interviennent à différents moments dans le temps et à différents endroits. Plus particulièrement, la vignette met l'accent sur deux épisodes de l'enquête : le premier relatif à l'obtention de palissades pour dissimuler la zone de travaux (journée du 16/09) et le second relatif à la réalisation des travaux proprement dits (journée du 24/09). Cette vignette met en avant deux caractéristiques du processus d'enquête pour l'acteur-pivot qu'est le manager : (1) sa fragmentation et (2) son enchevêtrement parmi d'autres processus d'enquête.

(1) L'enquête se déroule au travers de différents épisodes fragmentés dans l'espace et le temps. Ils peuvent être d'une durée extrêmement brève (par exemple, un échange d'informations de quelques minutes) et sont imbriqués dans le flux des activités quotidiennes du manager. La conduite de l'enquête est discontinue, connaît des moments d'arrêt et de reprise. De plus, ces épisodes se déroulent dans divers lieux : le bureau du manager, le chantier, le bureau des chefs d'équipe, tout autre lieu où deux participants se croisent, etc. Ces épisodes peuvent être programmés ou émergents, survenant au hasard d'une rencontre, du repérage d'un indice ou d'une interpellation d'un collaborateur. Dans de telles conditions, l'attention du manager est une ressource centrale pour conduire l'enquête, c'est-à-dire pour collecter des indices nouveaux et appréhender les effets des actions engagées sur la situation. Alain est ainsi réceptif aux stimulations extérieures qui lui parviennent (processus *bottom-up*),

par exemple lorsqu'il se montre disponible pour répondre aux sollicitations de Jérémie concernant les travaux de réhabilitation des machines. Ces interruptions lui permettent de collecter des informations supplémentaires qui font avancer l'enquête. Cette attention portée aux requêtes des collaborateurs se double d'une proactivité dans la recherche d'éléments venant nourrir l'enquête (processus *top-down*). Alain est attentif à tous les éléments susceptibles de survenir dans un sens favorable ou non au déroulement de l'enquête, par exemple en remarquant la présence d'une voiture qui pourrait être celle des techniciens ou d'un carton qui pourrait également signaler leur présence. C'est également l'attention du manager qui permet d'enrôler d'autres participants (Journé & Raulet-Croset, 2008) dans la situation (par exemple, en questionnant Flavien sur le suivi de l'enquête concernant les techniciens, il le questionne également pour savoir si le nombre de personnes sur Attraction 2 est suffisant). Le manager attire l'attention d'autres participants sur la situation en cours, cette forme d'opportunisme attentionnel consiste à s'appuyer sur les ressources du contexte d'action pour faire avancer l'enquête.

C'est ainsi l'attention de l'acteur-pivot qui permet de comprendre la dynamique du processus d'enquête au-delà de son aspect fragmenté. Il ne peut y avoir d'épisodes d'enquête que si le manager est réceptif aux éléments susceptibles de se rapporter à la situation gérée (qu'ils se présentent à lui ou qu'il les recherche). Les éléments peuvent ou non être intégrés dans l'enquête et devenir des parties de ce processus. Etudier l'attention du manager permet d'isoler les épisodes d'une enquête donnée dans le flux des interactions et des tâches du manager et de redonner la cohérence de l'enquête et de la situation au-delà de sa fragmentation.

(2) De plus, notre vignette montre que le manager est impliqué dans divers processus d'enquête à un même instant  $t$ . On voit notamment qu'une enquête, parallèle à celle de la réhabilitation des machines, naît à J+8 à partir du fait que le manager a une incertitude sur le nombre exact de collaborateurs déployés sur Attraction 2 et doute du fait que celui-ci sera suffisant pour assurer le fonctionnement optimal des opérations. Pour lever ce doute, le manager souhaite s'entretenir avec le salarié expérimenté responsable de la bonne marche des opérations sur Attraction 2 ce jour-ci. Ne parvenant pas à le trouver sur l'attraction, il se rend à d'autres endroits du site à sa recherche. Il mène cette enquête en parallèle de celle concernant l'exécution des travaux. Il est intéressant de constater qu'il existe des moments d'enquête communs aux deux situations de gestion : c'est en se dirigeant vers les bâtiments administratifs où il souhaite questionner les responsables d'équipe sur le nombre de collaborateurs prévus sur Attraction 2 que l'attention du manager se porte (*bottom-up*) sur les

palissades du chantier de réhabilitation et qu'il se dit qu'il sera attentif au fait que ses collaborateurs postent bien quelqu'un à cet endroit (*top-down*) ; le manager cherche Flavien pour lui parler du chantier et en profite à la fin de leur interaction pour lui demander s'il connaît le nombre de collaborateurs présents pour la journée sur Attraction 2. L'attention dont le manager fait preuve à l'égard des éléments de l'enquête lui permet de concilier le suivi d'autres enquêtes en parallèle et d'aborder plusieurs enquêtes lors d'une même interaction avec un collaborateur.

## 4. DISCUSSION

En s'intéressant à l'attention du manager vis-à-vis de ces situations, nous proposons trois contributions à la littérature existante sur les situations de gestion.

### 4.1. DE L'EMERGENCE DES SITUATIONS A L'ENGAGEMENT DU MANAGER

Nous avons tout d'abord identifié que le manager anticipe activement certaines situations susceptibles de se produire. Dans la littérature existante, les situations émergent de l'environnement et sont identifiées par le manager lorsqu'il éprouve un doute. Le relatif attentisme des managers vis-à-vis des situations qui surviennent dessine une activité guidée en majeure partie par les événements, ce qui suppose l'exercice exclusif d'une attention stimulée par l'environnement (*bottom-up*). Nous montrons cependant dans la vignette n° 1 que le manager recherche de lui-même certaines situations potentielles via son attention (*top-down*). Plus précisément, nous montrons que le manager n'est pas uniquement « en attente » de l'émergence des situations, il anticipe l'éventuelle apparition de certaines d'entre elles en contrôlant des paramètres précis à même de susciter un doute. En d'autres termes, il provoque son doute plutôt qu'il ne l'attend. Le manager focalise ainsi son attention sur des éléments en partie issus de l'expérience de situations passées répétitives : par son processus d'attention *top-down*, il mobilise des schémas (Matlin, 2001) pour rechercher des situations pouvant se produire dans des configurations proches. C'est d'autant plus vrai lors de phases critiques des processus qu'il encadre, dans notre exemple, lors de l'ouverture ou de la fermeture des attractions. En outre, comme le signale Alain dans la vignette n° 1, détecter ces situations récurrentes le plus en amont possible permet d'éviter qu'elles ne se dégradent et deviennent coûteuse à gérer<sup>9</sup>. En résumé, si la littérature sur les situations de gestion indique que le manager est « vigilant » durant l'enquête (Journé et Raulet-Croset, 2008), nous montrons qu'il

---

<sup>9</sup> Toutefois, en accord avec la littérature, nous montrons que le manager n'est pas exclusivement focalisé sur ces situations probables. Via son attention *bottom-up*, il reste ouvert à d'autres faits émergents révélateurs de doute.

l'est également entre deux situations via l'exercice des processus attentionnels *bottom-up* et *top-down*.

#### **4.2. LA TENSION FRAGMENTATION–AGREGATION AU CŒUR DES SITUATIONS DE GESTION**

Aux trois tensions constitutives des situations de gestion identifiées par Journé et Raulet-Croset (2008) (singularité-régularité, éphémérité-permanence, individuel-collectif), nous ajoutons une quatrième tension : « fragmentation-agrégation ». En effet, nos résultats signalent qu'une des caractéristiques principales des enquêtes managériales est leur fragmentation. Cette fragmentation est à la fois temporelle, impliquant des séquences discontinues (ou épisodes) pouvant être de très courte durée, et spatiale, les épisodes de l'enquête se déroulant potentiellement dans des lieux différents. A l'image de l'activité managériale, les situations sont fragmentées, entrecoupées d'autres activités (voire d'épisodes d'autres situations). Les épisodes de l'enquête surviennent lorsqu'un nouvel élément du problème survient ou sont déclenchés lorsque le manager (ou un autre participant) provoque un échange. Plusieurs épisodes peuvent ainsi survenir ou être déclenchés au cours d'une seule et même journée. La dimension temporelle de l'enquête n'est donc pas faite uniquement de « relâchement » et de « compression » (Journé et Raulet-Croset, 2008) mais de moments d'enquête (ou épisodes) et de moments d'arrêt au cours desquels le manager fait autre chose. Les épisodes correspondent aux moments au cours desquels le manager et les participants exercent leur attention pour tester et assembler les éléments du problème. Les moments d'arrêt, quant à eux, ne correspondent pas uniquement à une rupture ou un blocage de l'enquête (Journé et Raulet-Croset, 2008) mais également à des « temps morts » de celle-ci. Toutefois, si les participants font « autre chose » entre deux épisodes que de travailler à l'enquête, leur attention reste activée concernant les informations qui pourraient l'alimenter. Ainsi, si l'enquête est fragmentée, l'attention à celle-ci reste continue.

Cette fragmentation appelle un travail d'agrégation de la part des participants et, singulièrement du manager. Celui-ci doit veiller à articuler l'ensemble des épisodes de l'enquête. Ce travail est d'autant plus nécessaire que différents épisodes peuvent se dérouler simultanément en des lieux différents avec plusieurs participants de l'enquête. La conduite d'une enquête suppose ainsi d'articuler les épisodes fractionnés qui composent la situation. Ce travail d'agrégation, qui repose sur l'attention, est d'autant plus délicat et central que le manager est confronté à la gestion simultanée de plusieurs situations.

#### **4.3. DE LA GESTION D'UNE SITUATION A LA GESTION D'UN FLUX DE SITUATIONS ENCHEVETREES**

Enfin, nos résultats montrent que plusieurs enquêtes se déroulent simultanément. Les enquêtes, les situations, sont non seulement fragmentées mais enchevêtrées. Nous apportons ainsi une lecture renouvelée des situations de gestion en « remontant » d'un niveau d'analyse : pour comprendre leur dynamique et leur gestion, les situations ne doivent pas seulement être étudiées isolément mais dans leur contexte d'enchevêtrement simultané. Par exemple, comme l'illustre la vignette n° 3, une seule et même interaction avec un collaborateur peut être l'occasion d'aborder successivement plusieurs épisodes voire de saisir dans un épisode des éléments qui nourriront une autre enquête en cours ; un même épisode peut ainsi constituer un nœud entre deux enquêtes ou plus. En outre, en dehors de ces « nœuds », les situations de gestion ne sont pas gérées simultanément : cela nécessite un arbitrage entre l'épisode d'une situation donnée plutôt qu'un autre puisque le manager doit apprécier les coûts d'opportunité (Mintzberg, 2009) dans la gestion de son temps et de sa ressource attentionnelle. La première phase de l'enquête devient critique à cet égard : comme le montre la vignette n° 2, le manager effectue une première levée de doute lui permettant d'apprécier si la situation est effectivement problématique et nécessite son engagement, et la nature de son engagement le cas échéant. Cette première phase peut ainsi conduire le manager à repousser ou déléguer à l'un de ses collaborateurs la gestion de tout ou partie d'une enquête – c'est en cela que, comme l'illustre la vignette n° 1, il travaille à rendre le plus autonome possible ses salariés vis-à-vis des situations récurrentes qui peuvent survenir.

L'activité quotidienne du manager peut, pour partie, être appréhendée comme la conduite d'un flux de situations de gestion enchevêtrées. Les épisodes potentiels de plusieurs enquêtes ouvertes – ou d'enquêtes en puissance – sont autant recherchés qu'ils se présentent au manager ; celui-ci décide de les traiter immédiatement (saisissant une opportunité), de les différer, de les confier à quelqu'un d'autre ou encore de ne pas y donner suite. Le manager ne peut pas gérer toutes les situations qu'il identifie ou dans lesquelles d'autres souhaitent l'enrôler ; la modulation de son engagement dans les situations, conditionnée par la perception de l'urgence relative qu'elles représentent pour lui et des ressources dont il dispose, apparaît centrale pour comprendre son activité de gestion des situations. Ce n'est pas parce qu'il doute que le manager poursuit obligatoirement une enquête.

## 5. LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE

Au-delà de ces apports à la littérature sur les situations de gestion, ce papier présente plusieurs limites mais également des perspectives de recherche. Ce papier s'appuie sur l'analyse de trois illustrations empiriques choisies pour leur intérêt vis-à-vis de la problématique posée et construites sur la base du *shadowing* d'un manager, Alain, dans une seule organisation. Si notre discussion vise davantage une généralisation analytique que statistique, il semble pertinent, dans de futures recherches, de rechercher davantage de variété : d'une part en s'intéressant à des managers différents en termes de caractéristiques individuelles (genre, âge, expérience, etc.), cognitives (identité, traits de personnalité, etc.) ou fonctionnelles (activité encadrée, nombre de salariés encadrés, etc.) susceptibles d'influer sur l'attention dont ils font preuve ; d'autre part en s'intéressant à des contextes organisationnels variés (taille, secteur, gouvernance, etc.) porteurs des ressources ou contraintes différentes pour les managers et l'exercice de leur attention. Ce faisant, ces recherches permettraient la collecte et l'analyse de nouvelles situations pouvant être étudiées à l'aune d'une plus grande diversité d'éléments.

Si ces futures recherches, en s'intéressant à des managers et des organisations variées, permettront de discuter les résultats proposés ici, elles devront étudier les enquêtes non pas indépendamment mais telles qu'elles sont menées, simultanément, par le manager. Ainsi, elles permettront de mieux comprendre l'enchevêtrement des enquêtes mais également leur conduite en parallèle et/ou en lien avec d'autres tâches qui, ne relevant pas de situations à proprement parler, font également partie du travail managérial. Ces études pourront ainsi contribuer à produire de nouvelles connaissances sur le travail ordinaire des managers, par exemple sur le rôle de l'attention dans les choix opérés par ces derniers vis-à-vis des priorités qu'ils se fixent – permettant ainsi de passer du constat de l'appréciation des coûts d'opportunité (Mintzberg, 2009) à la compréhension des facteurs intervenant dans cette appréciation : pourquoi et comment, face aux multiples stimulations de leur attention, privilégient-ils l'enquête et la résolution d'une situation plutôt qu'une autre ? Comment, malgré la fragmentation qui caractérise tant leurs activités que les situations qu'ils construisent, maintiennent-ils de la continuité dans leurs actions ?



## Références

- Beyer, J.M., Chattopadhyay, P., George, E. et al. (1997). The selective perception of managers revisited, *Academy of Management Journal*, 40(3), 716-737.
- Brief, J.-C. (1977), Le constructivisme piagétien et les épistémologies traditionnelles. *Philosophiques*, 4(2), 195-224.
- Camus, J.F. et Auclair, L. (2006). L'attention, in J.L. Roulin (Dir.) (2006), *Psychologie cognitive*, Paris : Bréal, chapitre 3, pp. 136-201.
- Clot, Y. (2006). *La fonction psychologique du travail*, 5<sup>ème</sup> édition. Paris : PUF (1<sup>ère</sup> édition: 1999).
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing, and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Datchary, C. (2011). *La dispersion au travail*. Toulouse: Octarès Editions.
- Dewey, J. (1993). *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris: PUF.
- DiMaggio, P. (1997). Culture and Cognition. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 263-287.
- Feldman, M.S., et Pentland, B.T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*. 48(1), 94-118.
- Flanagan, J.C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*. 51(4), 327-358.
- Fortin, C. et Rousseau, R. (1994). *Psychologie cognitive – une approche de traitement de l'information*, 2<sup>ème</sup> édition, Québec : Télé-Université (1<sup>ère</sup> édition : 1989).
- Girin, J. (1990a). □L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode, in A.C. Martinet (Dir.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris: Economica, pp. 141-182.
- Girin, J. (1990b). Problèmes du langage dans les organisations, in J.F. Chanlat (Dir.), *L'individu dans l'organisation : □les dimensions oubliées*, Québec: Les Presses de l'Université Laval & Editions ESKA, pp. 37-77.
- Hales, C. (1999). Why do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work. *British Journal of Management*. 10(4), 335-350.
- Hamon, J-F. (1998). Concepts et domaines de l'attention, L'attention et le traitement de l'information, in J.F. Hamon (Dir.) (1998), *Attention, Vigilance, Emotion*, Paris: L'Harmattan, 17-28, pp. 31-57.
- James, W. (1890), *The Principles of Psychology*, Vol. 1, New York: Cosimo.
- Johnson, A. et W., Proctor (2004), *Attention: Theory and Practice*, California: Sage Publications.

- Joseph, I. (1994). Attention distribuée et attention focalisée – Les protocoles de la coopération au PCC De la ligne A du RER, *Sociologie du travail*. 36(4), 563-585.
- Journé, B. (1999). *Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources. Etudes de situations de conduite de centrales nucléaires*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Paris: Ecole Polytechnique.
- Journé, B. et Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*. 11(1), 27-55.
- Journé, B. et Raulet-Croset, N. (2012). La décision comme activité managériale située. Une approche pragmatiste. *Revue Française de Gestion*. 2012/6(225), 109-128.
- Laroche, H. (2001). Le manager en action : les jugements et l'attention, in A. Desreumaux, M. Marchesnay et F. Palpacuer (Dir.), *Perspectives en Management Stratégique*. Paris: Economica, pp. 19-42.
- Lorino, P. et Peyrolle, J.C. (2005). Démarche pragmatiste et mise en processus dans les situations de gestion. In R. Teulier et P. Lorino (Dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*. Paris: La Découverte, pp. 220-229.
- Maitlis, S. et Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations. *The Academy of Management Annals*. 8(1), 57-125.
- Matlin, M.W. (2001). *La cognition: Une introduction à la psychologie cognitive*, Bruxelles : De Boeck Université, 4<sup>ème</sup> édition.
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative research*. 5(4), 455-473.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Nicolini, D. (2009). Articulating Practice through the Interview to the Double. *Management Learning*. 40(2), 195-212.
- Noordegraaf, M. (2000). *Attention! – Work and Behavior of Public Managers Amidst Ambiguity*, Delft: Eburon Publishers.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 18(1), 187-206.
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention, *Organization Science*, 22(5), 1286-1296.
- Simpson, B. et Carroll, B. (2008). Re-viewing 'Role' in Processes of Identity Construction. *Organization*. 15(1), 29-50.
- Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. London: Macmillan.

- Umiltà, C. (2000). Visuospatial attention. In F. Boller, J. Grafman et C. Rizzolatti (Dir.), *Handbook of Neuropsychology*, 2<sup>nd</sup> Edition, Vol. 1, Amsterdam: Elsevier Science B.V., pp. 393-425.
- Walsh, J.P. (1988). Selectivity and selective perception: an investigation of managers' belief structures and information processing, *Academy of Management Journal*, 31(4), 873-896.
- Walsh, J.P. (1995). Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane, *Organization Science*, 6(3), 280-321.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.