

Les 4 TEMPS du MANAGEMENT

[Accueil](#)[S'abonner](#)[Forums](#)[Web TV](#)[Supports](#)[Contact](#)

Des concepts, des méthodes et des outils que les managers peuvent mettre en Action

Anthropologie du Management et des Organisations

Jeu 7 Mai 2015



Affirmez vos ambitions professionnelles: passez de Bac + 3 à Bac + 5 avec le programme en part time

EXECUTIVE MASTER en MANAGEMENT

Bac +5 Visé, RNCP 1, accessible par la VAE, possibilité de double diplôme avec un MBA

(Financements DIF, CPF, Fongecif, Contrat ou Période de professionnalisation, etc..)

[Accueil](#)[Envoyer](#)[Imprimer](#)[Augmenter](#)[Diminuer](#)[Partager](#)[Ajouter aux favoris](#)

Le Temps de l'Action

1.42 L'attention consciente : une ressource essentielle en Management

Introduction

Un braconnier tomba au détour d'un sentier sur un renard en arrêt. En suivant le regard du renard, il remarqua que celui-ci était tout tendu vers sa proie : un chat prêt à bondir sur un oiseau. Un oiseau s'était immobilisé, prêt à fondre sur un insecte posé sur une feuille. Au moment de sortir son arme notre braconnier eut une intuition fulgurante et se retourna juste à temps pour voir au coin d'un bosquet, le garde champêtre sa souche de verbalisation à la main attendant patiemment que le chasseur commette son acte délictueux.



La question de l'attention est apparue récemment dans le monde du travail. Ce n'est sans doute pas par hasard qu'elle surgit dans cette période où l'injonction faite aux acteurs de l'entreprise d'être autonome, les met devant la nécessité de prendre leurs propres décisions et donc d'être en permanence attentifs à la dynamique de leur environnement.

Cette injonction à être autonome est rendue nécessaire par l'existence d'un environnement complexe flou et incertain. Les directions d'entreprises sont incapables de contrôler par anticipation l'action à l'aide de processus de plus en plus sophistiqués tels qu'elles ont pu le faire pendant l'ère industrielle qui repose sur une approche taylorienne de l'activité.

Dans les démarches tayloriennes l'activité a été séparée de l'acteur pour pouvoir contrôler l'activité par anticipation et évacuer autant que possible l'humain. Comme le montre François Dupuy dans son ouvrage *Lost in management*, au plus on développe les stratégies de contrôle moins on contrôle réellement. Surtout dans les systèmes complexes.

Devant son impuissance à contrôler, l'entreprise rend à l'acteur sa responsabilité à décider, à réguler son comportement en toute autonomie. On assiste à des phénomènes de mode, comme l'entreprise libérée, au retour de l'acteur dans l'activité. Soyez autonome ! Slogan de l'entreprise moderne. L'injonction est donnée à l'acteur de prendre ses décisions et d'assumer la responsabilité de son activité. L'incertitude du travail rend hasardeux et inefficace le contrôle de l'activité par des spécialistes de l'action qui rêvent l'activité loin de l'acteur et établissent des procédures. On n'a pas d'autre choix que d'impliquer l'acteur dans la conduite de son activité.

Il y a une différence entre être concentré et être attentif

Lorsqu'on circule dans les rues d'une ville, la légitimité à décider de qui peut passer et qui doit attendre à un carrefour est assurée par les feux tricolores. Le conducteur dépend pour agir d'une règle extérieure à lui (il est dans ce cas en état d'hétéronomie). Cet état de fait est vrai à peu près partout sauf sur la place de l'étoile à Paris ou aucun feu, aucune signalisation au sol, aucun panneau ne régule le trafic. Chaque conducteur, en toute autonomie, est légitime pour prendre ses décisions d'action.



L'expérience de conduire sur la place de l'étoile nous fait prendre conscience de la différence entre être concentré et être attentif. Pour traverser les carrefours dans les rues il est nécessaire d'être concentré sur sa conduite, focalisé sur les feux tricolores, mais pour traverser la place de l'étoile il est nécessaire d'être attentif à tout ce qui se passe, de prendre en compte l'environnement. C'est une situation complexe et dynamique dans laquelle à chaque instant il est nécessaire de reconsidérer la situation et refaire en permanence des analyses. Il faut prendre en permanence de nouvelles décisions en tenant compte de l'ensemble de la situation. Ceux qui ont circulé sur cette place ont fait l'expérience psychique importante de cet effort de conscience. Cette métaphore de pilotage illustre bien la difficulté qu'il peut y avoir à être libre de ses décisions dans un environnement complexe et dynamique.

Il ne suffit plus d'avoir des savoir faire des gestes professionnels pour agir en situation complexe. Il faut pouvoir dépasser les habiletés techniques pour se concentrer sur la régulation de l'activité. On comprend bien qu'un conducteur novice qui n'aurait pas suffisamment l'habitude de conduire, ne pourrait même temps être attentif à sa conduite et au déplacement sur la place de l'étoile.

L'attention est une condition nécessaire au pilotage de situation dynamique. L'attention devient alors une compétence qui transcende l'essentielle des compétences professionnelles modernes. Pour prendre la bonne décision à l'instant T, il est nécessaire de savoir trier les informations utiles. C'est d'avantage l'élaboration de la bonne question et la capacité à effectuer un tri judicieux de l'information pléthorique qui nous assaille en permanence. L'objet de nos préoccupations. C'est donc la capacité à s'interroger, à questionner l'environnement prendre du recul qui devient essentiel pour prendre la bonne décision de sens et d'action.

C'est la même capacité d'attention qui est nécessaire, par exemple pour ne plus être victime de phishing (ou hameçonnage) sur internet : la capacité à aller au-delà de ce qui est normalement visible, ce qu'on veut bien nous donner à voir et à être attentifs aux détails périphériques qui portent souvent une information cruciale. Si l'internaute se concentre sur son écran et prend ce qu'on lui donne à voir, il risque de ne pas avoir les éléments d'une juste prise de décision. Il faut être capable d'aller voir au-delà de ce qui est donné pour avoir toute l'information.

L'autonomie et l'attention forment un couple indissociable dans la gestion de soi dans un environnement complexe. Ce couple est indissociable pour au

raisons.

Autonomie et responsabilité

L'attention est d'autant plus importante que **les frontières entre profession et vie privée** ont été rendues floues et poreuses par le développement des nouvelles technologies. Les frontières d'espace et de temps de l'activité professionnelle ont tendance à s'effacer. **Les limites** nous sont de moins en moins données par l'environnement. Les frontières entre les métiers ont tendance à devenir floues : je fais office d'employé de banque quand je fais un virement bancaire, je fais office de guichetier quand j'achète un billet de train avec mon « Smartphone ».



On ne sait plus trop **quand on travaille ou quand on ne travaille pas**. Porosité, perte de limite, flou : jusqu'où chacun de nous peut aller trop loin sans se mettre en danger ? Quelle est la partie de nous qui est en danger ? A quelle partie de nous devons nous être attentif ? Pris par la fascination du but à atteindre, comment est-ce que chacun s'y prend pour cesser d'être attentif aux signaux d'alerte que lui donne son environnement ?

Ce n'est plus la sirène de l'usine qui annonce la fin de la journée. L'alerte **doit venir de l'intérieur** et ne repose plus sur des signaux extérieurs à l'individu communs au collectif. Ce ne sont plus les murs de l'entreprise qui matérialisent l'espace de travail. **C'est à l'acteur de construire ses limites et à être attentif aux indicateurs sensoriels qui l'alerte sur le dépassement de son engagement et que la sirène de l'usine ne lui donne pas.**

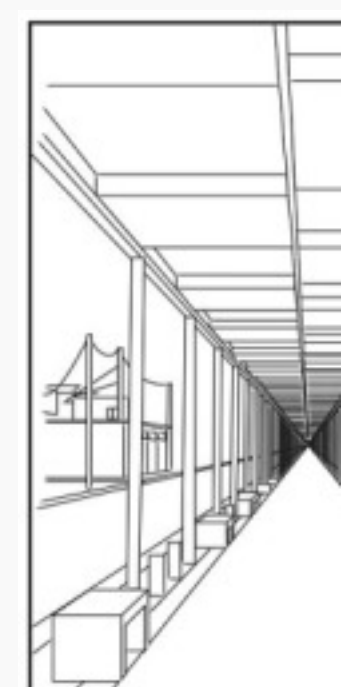
Certains burn-out de cadre s'expliquent **par leur incapacité à être attentifs aux signes intérieurs et extérieurs** qui devraient piloter leurs décisions. Les signaux d'alerte sont souvent là mais c'est l'acteur qui n'y est pas attentif.

De plus, gérer les situations professionnelles faites de **doubles contraintes et des situations paradoxales** est le lot quotidien d'un salarié à qui on demande d'être autonome alors qu'on l'inscrit par le biais du salariat dans un rapport de subordination. Paradoxale aussi est la situation dans laquelle l'injonction de commander une équipe se heurte à un système individualisé d'évaluation. **Savoir se donner des limites, survivre aux situations paradoxales du salariat en entreprenant est une question d'attention.**

Gérer des doubles contraintes ne repose pas sur des savoirs faire ou des gestes techniques mais sur une capacité à être attentif à l'ensemble des éléments de la situation. Enjeux souvent inconscients et donc invisibles. Pour toutes ces raisons, **la capacité à être attentif devient une exigence tout à fait essentielle** nécessaire à la survie de l'individu pour des populations en situation de gérer des flux dans l'incertitude et les doubles contraintes.

Etre autonome suppose de voir au delà de la situation immédiate

L'autonomie suppose une attention à des éléments de la situation qui n'ont pas besoin d'être pris en compte quand l'acteur est en état d'hétéronomie. Dans la circulation, la décision de passer n'appartient pas à l'acteur s'il est soumis à la signalisation, il n'a pas besoin de savoir si un autre véhicule arrive pour traverser le carrefour. Il est dégagé de cette responsabilité. Ce qui n'est pas le cas de celui qui circule sur la place de l'étoile dépourvue de signalisation.



L'autonomie est rendue difficile (voire impossible pour certains) par deux facteurs :

1° Comme le montre Alain Berthoz, **la manière dont nous décidons de nos actions** ne dépend que très peu de notre conscience. Or pour prendre nos décisions d'action nous trions l'information en fonction du but que nous avons. Toutes les informations qui ne sont pas au service du but sont considérées comme non significatives.

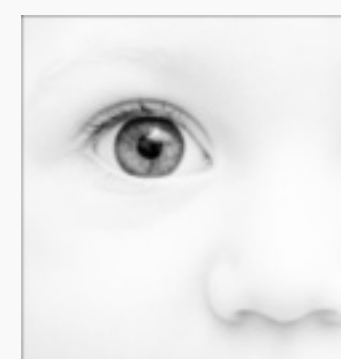
2° Conséquence du facteur précédent : **l'image de la situation que se constitue l'acteur** n'est pas une image fidèle de la réalité c'est une construction opératoire. Ce que Ochanine (1978) appelle l'image opérative ou ce que Jacques Leplat (1985) appelait la « représentation fonctionnelle ». La forme de la reconstruction est déterminée par le projet : certains éléments sont exagérément valorisés, d'autres sont complètement occultés même s'ils sont présents dans l'inconscient de l'acteur.

Seul un travail d'attention consciente, **par le biais d'une prise de recul**, le dézoomage systémique permet de reconfigurer les éléments de la situation de la représentation fonctionnelle, de la construction opératoire. On comprend bien que le projet n'est pas de résoudre une situation d'échec mais de **problématiser** la situation avant qu'elle devienne catastrophique. **C'est la problématisation** que notre braconnier a fait de la situation qui a évité de passer dans une situation catastrophique.

Problématiser ce n'est pas résoudre un problème, c'est créer les conditions pour qu'il n'y ait pas de catastrophe. Catastrophe est à prendre ici dans le sens d'une situation d'intérêt à somme nulle qui par définition se bloque et conduit à un affrontement. Une situation irrémédiablement bloquée pour laquelle il faut mettre de l'énergie pour la dénouer. L'attention a dans ce sens une fonction préventive.

Mais qu'est ce que l'attention ? Est ce différent de la focalisation ou la concentration ?

Notre braconnier doit de ne pas avoir d'amende, au fait qu'il n'a su ne pas être seulement focalisé sur son objectif, son désir, **mais d'avoir su être attentif à l'ensemble de la situation.**



Etre attentif peut-il être un geste conscient, intentionnel ? Et au delà de cette question peut-on apprendre à être attentif ?

L'attention est un geste intuitif : personne ne sait vraiment comment il fait pour être attentif. L'activation intentionnelle de ce geste est tout aussi intuitive. Il est difficile de décider consciemment d'être attentif quand on est pris dans un jeu ou dans une dynamique d'action. Pris par son jeu, focalisé, concentré sur le but à atteindre, l'acteur tri les informations en fonction du but qu'il s'est donné et néglige tout ce qui ne sert pas ce but. Ainsi l'acteur ne prend pas ses décisions en conscience de tous les éléments. On voit bien ce mécanisme dans l'analyse de pratiques dans lesquelles les situations proposées à l'analyse par les participants ne donnent dans un premier temps que des informations qui ne correspondent pas à ce que s'est donné l'acteur et comment il n'a pas pu atteindre ce but. L'analysant ne vient pas avec un problème mais avec une solution échouée. « Je n'ai pu convaincre mon chef », « j'ai un collaborateur qui transgresse les règles ».

Il est en quelque sorte **hypnotisé par ce qui se manifeste directement à lui**. Un peu comme la victime du « phishing » ne réagit qu'en fonction des informations les plus manifestes. **Le travail d'analyse permet au participant d'effectuer un dézoomage systémique** qui lui permet de prendre en compte toute l'information disponible, un peu comme celui qui ne se laisse pas piéger par le phishing, parce **qu'il est capable d'attention aux informations périphériques qu'est l'URL de l'émulateur** n'est pas tant une question de connaissance : je peux savoir que l'URL est une information cruciale mais ne pas être suffisamment attentif pour la prendre en compte. Si l'on regarde superficiellement un mail sans « faire attention » on est hypnotisé par l'apparence des choses. Il faut une certaine dose de conscience pour s'obliger à **regarder les signaux faibles périphériques** qui nous indiquent que c'est un phishing.

Lorsqu'il se trouve pris dans des jeux de manipulation et des jeux d'acteurs, le manager peut être tout autant inattentif aux effets de ses actions. Le **travail d'analyse systémique commence par une remise en question du projet** : « A quoi ça sert de convaincre ton chef ? »

Entre focalisation et dispersion : l'attention une dynamique de conscience

Ce n'est pas la somme des connaissances qu'enranger le manager qui va lui donner la capacité à être attentif. L'attention est un geste cognitif qui s'appuie sur des connaissances. Des connaissances-outil, des concepts-outil d'intelligibilité du réel. Mais l'outil n'est pas en soi générateur de conscience.

Comme pilote de situation dynamique, le manager est sollicité pour savoir décider en temps réel du sens des situations pour pouvoir orienter son attention soit sur un point focal à résoudre, soit dans une perception globale. L'attention peut être vue comme une stratégie de prise d'information, de signification. Une stratégie qui suppose **de savoir se focaliser et défocaliser, choisir de traiter ou pas une information.**



L'attention peut être définie comme **la capacité dans le cours de l'action à prendre en compte toutes les informations pour réguler son comportement.** Ce n'est pas l'absence d'information, mais la manière de la trier qui est en cause dans la gestion de l'attention. Ainsi l'attention est une activité, pas un état figé.

Le manque d'attention dans le management peut avoir un coût exorbitant pour l'entreprise

Dans de nombreuses situations les acteurs, sous la pression du but à atteindre, trient les informations d'une telle manière que les informations choisies sont surtout au service du but et pas de ses conséquences éventuelles les « effets collatéraux ». **Effets collatéraux qui peuvent être désastreux** notamment en terme de **relation humaine**: ne pas prendre en compte les collaborateurs et leurs besoins, les dévaloriser, se disqualifier comme manager etc.



Pris dans des doubles contraintes ou sous la pression de sa hiérarchie, un acteur fera inconsciemment l'économie de l'attention et persistera à faire toujours plus de la même chose pour arriver au but le plus vite possible ce qui contribuera à l'enfermer un peu plus dans la situation d'échec.

Tous les managers ont conscience d'une **manière intuitive de cette incapacité à prendre du recul.** Même si pour eux cela a pour fonction de leur permettre de souffler, de sortir de l'action.

Nous pouvons vérifier que cette **prise de recul a une autre fonction** : créer les conditions de l'attention. Sans la prise de recul que suppose une prise d'attention, l'acteur n'a pas la ressource pour changer son modèle de perception du problème. Dans les situations managériales, cette capacité d'attention se manifeste par une **capacité à défocaliser, dézoomer, pour requestionner l'ensemble du contexte et resignifier la situation.**

On a du mal à entrer dans un travail d'attention tout d'abord parce qu'il nous fait perdre du temps par rapport au but à atteindre. Ou parce qu'on a du mal à identifier qu'on arrive en zone dangereuse et à se mettre en alerte.

Mais aussi parce que ce travail a un **coût énergétique important.** En tout cas un coût suffisamment élevé pour que l'acteur hésite à faire cet investissement. On pose alors la question pour l'individu de mesurer l'économie que représente cet investissement par rapport au but. « Il faudrait que je prenne du recul maintenant, mais ça va me mettre trop en retard sur les objectifs ? » entend-on souvent de la part des managers.

Mais cette économie peut avoir des **conséquences catastrophiques.**

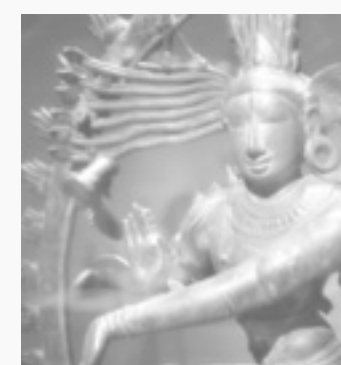
- Conséquences économiques par les coûts de production dues à la perte d'attention
- Conséquences écologiques au niveau des relations humaines

L'économie de l'attention revient alors à chercher à définir d'une manière pragmatique **à partir de quel moment l'investissement dans la prise de recul, la réflexion et l'anticipation des effets de l'action a un coût inférieur à faire plus de la même stratégie qui ne marche pas.** Trop d'anticipation, de précaution, de prise de recul, peuvent mettre en danger la productivité. Mais trop peu d'attention crée un risque dont le coût peut être prohibitif.

De plus aucun contexte institué ne permet aux acteurs de l'entreprise de réaliser cette rupture et d'engager un débat avec soi-même que ce soit par l'intervention d'un analyste ou d'un collectif de pair. Ce débat ne peut s'engager que **dans un espace protégé et sécurisé** dans lequel il n'y a pas de risque de se dévoiler. On traite de choses que ni le chef, ni les collaborateurs ne peuvent entendre : sa propre philosophie en acte (ou sa propre théorie en acte comme dit Pastré).

L'attention un geste cognitif

Le geste d'attention suppose un **changement d'éclairage, un glissement de la focalisation.** L'attention suppose un **dézoomage systémique** c'est à dire une **défocalisation du but et une prise en compte de l'ensemble du système d'action** dans lequel se situe le but. Comme dans le cas du pilote de chasse : ce n'est pas tant le voyant qui s'allume qui compte mais comment la valeur de cette alerte est pondérée par l'ensemble des éléments du système.



Autrement dit la réponse n'est pas déterminée par le stimulus voyant (signal) mais par **sa valeur par rapport à l'ensemble (signal fort ? signal faible ?).** Ce geste suppose un changement de focal de l'action vers le système dans lequel se situe l'action. Ce changement de focal suppose une remise en question de la place de l'acteur/observateur par rapport à l'action.

Il y a comme une **similitude avec ce que décrit F.Varela à propos du geste d'épochè (ἐποχή):** Il s'agit de suspendre l'activité en cours, suivi d'une conversion de l'attention de l'extérieur vers l'intérieur, suivi d'une phase d'accueil de l'expérience.

En effet l'attention fait appel à **l'intuition de la perception** qui ne peut pas ressortir d'une activité cognitive contrôlée consciemment. C'est dans le laps de temps que le cerveau va donner toute sa puissance pour traiter l'information avec le maximum de résultat possible.

Cet accès aux indicateurs sensoriels suppose une suspension de l'activité du mental (le silence du mental). La focalisation peut entraîner une rupture avec le monde extérieur et ses signaux (ce que vit chacun d'entre nous qui ne sent pas monter la fatigue tant qu'il est focalisé fortement sur une tâche). Un individu peut même être très attentif à des signaux extérieurs (bruits, sonnerie).

C'est la capacité à **s'arrêter d'agir et à prendre un moment de réflexion en retour sur soi pour signifier ce qui vient de se passer** : ce n'est bien sûr en lien avec la notion de réfléchissement de Piaget ou la notion de réflexivité (Schön et Agyris 1994).

C'est sans doute pour cela que l'on voit surgir dans le monde du travail cette **nouvelle mode de la méditation ou de la pleine conscience.** La nécessité d'être attentif oblige à développer la capacité à être attentif aux signaux du corps qu'une suractivité mentale cache irrémédiablement. *La capacité à être présent à soi et à ce qui se passe ici et maintenant est aussi un exercice de conscience de soi.*

Peut-on former ou entraîner à des gestes d'attention

Peut-on apprendre à être attentif ? Peut-on exercer son attention ?

Dans le titre de son chapitre Pratiquer l'épochè, Varela met en regard un exercice, et un apprentissage. Cette mise en regard peut nous alerter sur les enjeux d'un apprentissage des gestes cognitifs. Les gestes cognitifs (comme d'ailleurs les gestes moteurs), s'apprennent par la pratique répétitive. En ce sens l'analyse de pratiques peut être considérée comme une démarche éducative aux gestes cognitifs de la régulation de l'action.

Toutes les personnes ayant comme fonction d'accompagner d'autres personnes retrouveront là la description d'une de leurs principales tâches : **guider l'**

une suspension de son activité (y compris mentale) pour aller chercher en soi les ingrédients de son vécu expérientiel, et changer sa façon de regarder la situation. Produire un recadrage de sens.

Cette première approche de la question de ce qui s'apprend dans l'analyse de sa pratique nous fait penser qu'en comprenant les mécanismes cognitifs liés à la pratique de l'**introspection**, nous pouvons mettre en évidence ce qui s'y apprend intuitivement en matière de geste mental. On peut espérer qu'une pédagogie de l'être pourrait sortir d'un tel travail.



L'analyse de pratiques : un exercice d'attention consciente ?

Ce travail se situe dans une tradition ancienne qui met en relation l'**attention et l'introspection**. F. Varela dit : « La tradition de la présence attentive donne de nombreuses indications sur les conditions de stabilisation de l'attention permettant de saisir l'expérience subjective ».

Si l'attention consciente permet de saisir l'expérience subjective **d'une manière plus étendue** qu'elle ne peut l'être banalement dans le cours de l'action, on peut penser que le travail sur l'expérience subjective produit de l'attention et donc par la répétition, une capacité d'attention. Il en est de même dans le rapport de la pensée au discours. Le langage est le support de la pensée et en même temps c'est la pensée qui permet de produire du discours.

C'est la même relation de coproduction que celle qu'on peut trouver entre le langage et la pensée. Les représentations que nous nous faisons d'une situation sont **modifiées par le discours que nous produisons à propos de cette situation**. Le corolaire est aussi vrai : **plus la représentation que nous nous faisons d'une situation est élaborée, plus le discours sera élaboré**.

Pour illustrer cette situation je prendrais pour exemple une modalité d'analyse de pratiques utilisée depuis plusieurs années : les groupes de coprofessionnalisation.



Comme pour toutes les modalités d'analyse de pratiques, il s'agit de proposer à un analysant de travailler sur une situation professionnelle vécue et de la filtrer d'une méthode structurée et structurante.

La pratique d'une méthode structurée oblige l'acteur à faire **le détour par l'introspection de son vécu expérientiel**. Il est ainsi contraint de dépasser l'automatique et intuitive qui, parce que plus économique, permet d'aller plus vite au résultat. Il est ainsi contraint d'aller chercher des éléments implicites de son expérience qui lui permette de réfléchir son action. C'est une sorte d'entraînement à la pratique du réfléchissement (Piaget).

D'autre part on peut même aller plus loin en faisant l'hypothèse que chacune des étapes de la méthode est au service d'un geste cognitif spécifique pour développer une attention approfondie aux situations proposées à l'étude.

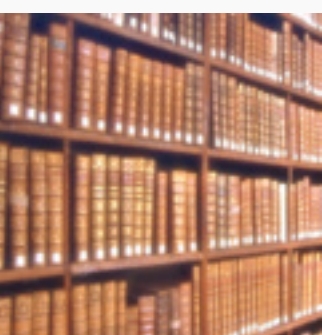
On peut citer à titre d'illustration quelques gestes cognitifs comme : **l'évocation, le réfléchissement, la formalisation, la généralisation** etc. En ce sens la pratique de l'analyse de pratiques peut être vécue comme un entraînement à l'attention, un exercice d'attention. Elle est un moyen pour l'analysant à dépasser la pensée commune, celle qui est au service du but, pour agrandir son champ de conscience à l'ensemble des ingrédients de la situation.

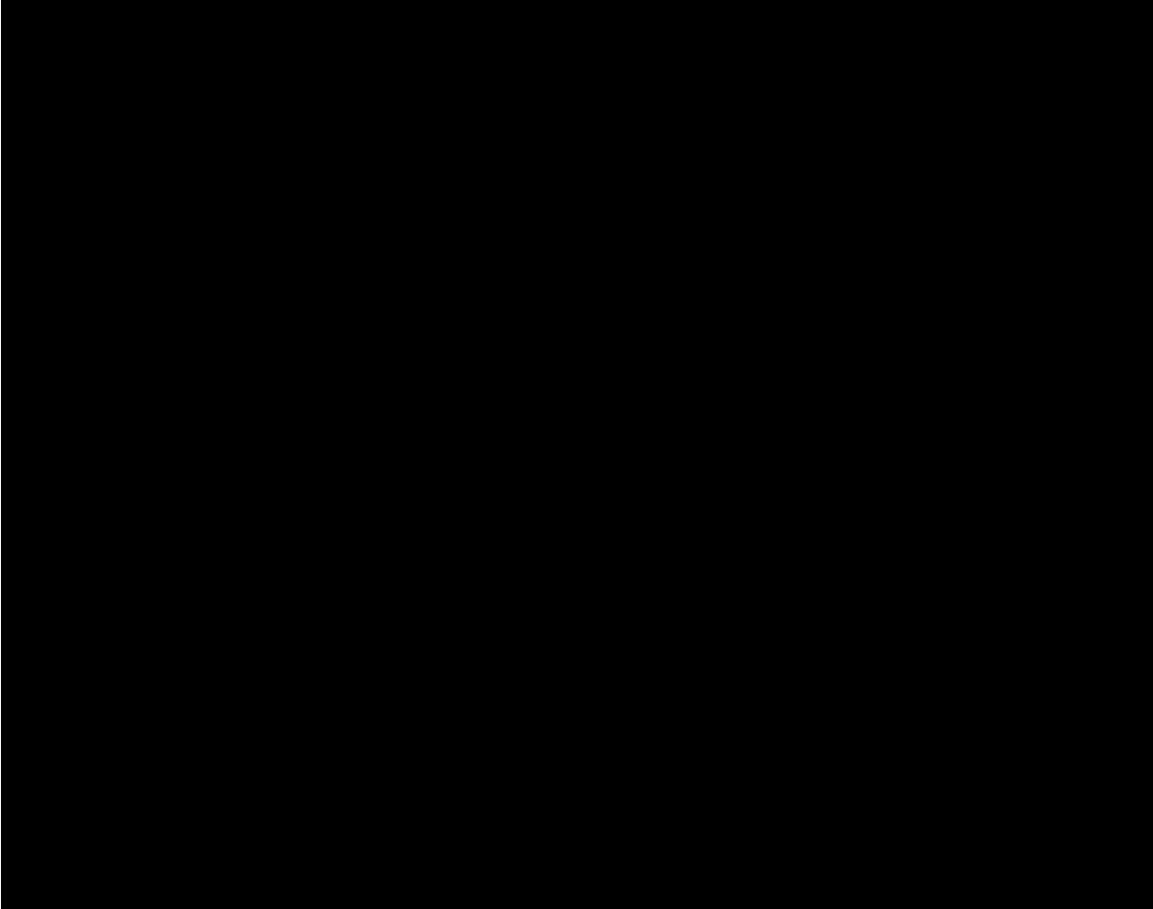
Au delà de ce qui pour certains peut n'être qu'une simple méthode de résolution de problème ou de gestion de conflit, l'analyse de pratique peut être vue comme un exercice d'attention consciente. On pourrait même parler **d'exercice spirituel** dans la mesure où l'on pourrait considérer l'esprit comme la réunion du mental et du sensible. La réunion du mental et du cœur.

Un exercice d'intelligence de soi. C'est un exercice de pensée si on prend ce mot pensée au sens de J Bruner : « L'idéogramme chinois transcrivant le mot pensée combine les traits de "tête" et ceux de "cœur". Quel dommage qu'il ne comporte pas aussi ceux de "autres" car il illustrerait à merveille notre propos. »

Bibliographie

- 1 Yves citton : pour une économie de l'attention seuil 2014
2. F. Dupuy : Lost in management, la vie quotidienne des entreprises au XXI siècle, Seuil 2011
3. Alain Berthoz : la décision
4. Pour reprendre la terminologie de René Thom dans sa théorie des catastrophes
5. P.Pastré : didactique professionnelle PUF 2004
6. En référence à un texte présenté au séminaire du 27 février 1999 à l'université de Jussieu dans le cadre du séminaire de phénoménologie de N.Depraz. article disponible sur le site de L'université de Jussieu Séminaire de phénoménologie à l'ENS le 27 février 2000 : Pratiquer l'épochè : un exercice (Übung), un apprentissage (Schulung)
7. F.Varela op cit.
8. **Denis Bismuth : transmettre un savoir être par la pratique ? : La pratique de l'introspection comme moyen de structurer les gestes du réfléchissement**
9. (Cf. Varela et al 1991).
10. Bismuth Denis : « attention management ! La place de l'analyse de pratiques dans la professionnalisation du management. Une question d'attention consciente ? » 2014 Colligence.
11. Bruner : savoir dire savoir faire.





Présentation de l'auteur : Denis Bismuth

Depuis plus de 25 ans, Denis Bismuth accompagne les hommes et les organisations par l'analyse de pratiques. Fondateur de la société **Métavision**, il intervient régulièrement dans des grands groupes français pour former des cadres et dirigeants au Management en privilégiant l'échange des pratiques comme source d'apprentissage. Superviseur de consultants, il s'est spécialisé en animation de groupes de coprofessionnalisation de consultants, managers et formateurs.



Il est l'auteur de 2 ouvrages : Analyse des pratiques de managers (**Hermès 2005**) et Attention Management (**Editions Colligence**)

Il est également chroniqueur expert à la **Harvard Business Review**

Articles similaires

- 1.43 Entraîner son esprit à voir simultanément le même et son contraire, sans exclure
- 1.41 Savoir argumenter
- 1.40 Le courage managérial dans les échanges ordinaires (2)

Lu 545 fois



Nouveau commentaire :

Nom * :

Adresse email (non publiée) * :

Site web :

Commentaire * :

B *I* U «» URL

Me notifier l'arrivée de nouveaux commentaires

Ajouter

Dans la même rubrique :

- ✦ 1.43 Entraîner son esprit à voir simultanément le même et son contraire, sans exclure
- ✦ 1.41 Savoir argumenter
- ✦ 1.40 Le courage managérial dans les échanges ordinaires (2)
- ✦ 1.39 Le courage managérial dans les échanges ordinaires : (1)
- ✦ 1.38 Définissez avec votre équipe les règles du jeu de l'efficacité collective
- ✦ 1.37 Quelques exercices biodynamiques pour maintenir ou retrouver la forme
- ✦ 1.36 Comment prévenir et gérer les conflits au quotidien avec la méthode DESC ?
- ✦ 1.35 Ce sont les managers de proximité qui peuvent le mieux libérer la créativité des collaborateurs au quotidien
- ✦ 1.34 Pour une éthique de la parole au quotidien en management
- ✦ 1.33 Pour faciliter le changement, n'oubliez pas de synchroniser les temporalités des acteurs !

- » 1.32 Etes-vous atteint du syndrome de Diogène ? 
- » 1.31 Les techniques de relaxation et de méditation au service de la clarté de l'esprit 
- » 1.30 Prendre soin de soi-même et des autres au quotidien 
- » 1.29 L'expérience optimale ou le plaisir au travail ! 
- » 1.28 Comment organiser facilement une réunion avec Doodle 
- » 1.27 Travailler en équipe de façon plus créative avec Mindmanager et Catalyst : des nouveaux outils de travail collaboratif 
- » 1.26 Comment lutter contre la morosité au quotidien ? 
- » 1.25 Téléphoner en voiture pour gagner du temps... Oui mais avec prudence 
- » 1.24 Comment résister à la pression du quotidien 
- » 1.23 Captez l'attention de votre auditoire 
- » 1.22 Revisitez la méthode Templus avec la barre outils Google 
- » 1.21 Sortir du masochisme en appliquant la méthode de Timothy Ferriss 
- » 1.20 Réussissez vos communications en public 
- » 1.19 Eloge de la simplicité 
- » 1.18 Désencombrez votre esprit avec le plan d'action anti-souci 
- » 1.17 La courtoisie : une marque de respect pour les collaborateurs 
- » 1.16 Procrastination : Vous reportez toujours au lendemain, hé bien " faites-le maintenant " ! 
- » 1.15 Visio-conférence : gain de temps et d'argent 
- » 1.14 Libérez votre créativité avec les techniques heuristiques 
- » 1.13 Les singes et la délégation inversée 

