

POINT DE REPÈRE

INTERVENTIONS THÉRAPEUTIQUES ET CONSULTANCE EN ENTREPRISE

► M. FAVARO, INRS, Département
Homme au travail

RÉFLEXION SUR LA CONTRIBUTION DE L'ANALYSE STRATÉGIQUE ET SYSTÉMIQUE À L'ACTION EN SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL

À propos du colloque "European Ways of Brief Strategic and Systemic Therapy" (Arezzo – Italie, 6-9 novembre 2003)

Organisé par le Centre de Thérapie Stratégique d'Arezzo, affilié au « Mental Research Institute » de Palo Alto (USA – Californie) et dirigé par le professeur G. Nardone, ce colloque a été le premier consacré aux modèles européens d'intervention thérapeutique et de consultance en entreprise. Il a réuni environ 500 personnes de divers pays d'Europe (Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie) et d'ailleurs (Argentine, Chine, Colombie, États-Unis, Hongrie). Les conférenciers comme le public appartenaient en majorité aux professions de l'intervention thérapeutique ou de la consultance en entreprise.

Cinq thèmes ont été abordés sous forme d'exposés magistraux ou d'ateliers :

- Cadre théorique général
- Logique des différents modèles d'intervention
- Stratégies thérapeutiques et communication
- Techniques spécifiques à diverses pathologies

- Approches stratégiques et systémiques pour le domaine managérial

Le présent compte rendu discute des apports de cette école dite « stratégique et systémique » et des possibilités d'appliquer certaines techniques au domaine de l'action en santé-sécurité au travail (SST). Les informations exploitées proviennent des divers exposés ou ateliers suivis, mais aussi, en partie, d'ouvrages consacrés aux interventions systémiques et stratégiques.

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE GÉNÉRAL

Le lecteur pourra se poser la question de l'intérêt d'une participation à une conférence dédiée à la « thérapie ».

En fait, toute pratique thérapeutique peut se définir comme une action visant à obtenir un changement. Lorsque ce changement concerne un individu, un couple, une famille, l'usage veut que l'on parle de « thérapie » (individuelle, de couple, familiale). Lorsque l'objectif du changement concerne une organisation (entreprise, association), autrement dit une collectivité œuvrant pour un objectif commun, on parle plutôt de « d'intervention », de « consultance » ou encore de « coaching ».

Bien entendu, le changement dont il est question vise l'amélioration d'un état jugé insatisfaisant par le ou les demandeurs : état de souffrance individuelle, difficultés de couple, problèmes familiaux, dysfonctionnements organisationnels. Selon les écoles de pensée, les pratiques sont diverses. D'une façon générale le modèle psychanalytique influence fortement les dispositifs de soin individuel, mais aussi certaines pratiques d'interventions organisationnelles (l'école de Psychodynamique du Travail créée par C. Dejours [1] en constitue, en France, l'illustration la plus manifeste).

Pour autant, il convient de ne pas négliger l'importance prise par les modèles cognitivistes (apprendre à raisonner différemment) ou comportementalistes (apprendre à agir différemment), ces derniers étant plus présents dans les milieux du conseil aux entreprises (pour illustration et toujours en France, P. Légeron, auteur d'un ouvrage sur « le stress au travail » [2] et dirigeant le cabinet Stimulus, est parmi d'autres un représentant notoire de ces orientations).

En pratique, on observera que les professionnels – consultants ou thérapeutes – sont plus ou moins interventionnistes (de la non-directivité la plus radicale à une forte directivité prescriptive) et que les durées des interventions sont très variables : de quelques mois à plusieurs années pour les interventions d'obédience psychanalytique, de quelques semaines à quelques mois en règle générale dans le cas d'autres écoles.

Quant à l'efficacité des interventions, le sujet est délicat et controversé, notamment pour ce qui relève des approches inspirées de la psychanalyse. Toutefois, pour ce qui concerne les approches « brèves et systémiques », objet de la conférence d'Arezzo, les résultats apparaissent en général très encourageants, qu'il s'agisse par exemple de résoudre un problème individuel de trouble obsessionnel compulsif,

familial d'adolescent difficile ou entrepreneurial de perte de clientèle, de blocage des innovations technologiques ou encore d'amélioration des relations dans une équipe dirigeante (exemples d'action en entreprises exposés lors de la conférence ou pris dans l'ouvrage de G. Nardone et al [3]).

Après quatre journées d'immersion dans ce milieu de l'approche stratégique (issu de l'école de « Palo Alto » [4]) dédié à la résolution de problèmes de toutes natures, comment ne pas envisager des perspectives de mobilisation d'une pratique, ayant à son actif plus de cinquante années d'expérience, au domaine de la prévention en entreprise, notamment lorsque l'on contribue à l'étude des pratiques d'intervention sur les expositions aux risques psychosociaux ?

QU'EST-CE QUE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE ET STRATÉGIQUE ?

Il s'agit d'une démarche de résolution de problèmes délibérément pragmatique en ce qu'elle privilégie le « comment » sur le « pourquoi » (comment cet individu réagit-il aux événements ? Comment ce couple communique-t-il ? Comment cette entreprise traite-t-elle les problèmes ?). Elle met donc au second plan la recherche des causes pour se concentrer sur le fonctionnement « ici et maintenant » du système relationnel.

L'intervenant renonce par conséquent à vouloir tout comprendre du système, par nature très complexe, auquel il est confronté. Il procède très rapidement, dès les premiers contacts, par propositions limitées, quasi expérimentales, en vue d'introduire de petits changements dont les conséquences, si elles se révèlent favorables, entraîneront un effet de réaction en chaîne « vertueuse ».

De même, il ne cherche pas à imposer un modèle préétabli de ce qu'il conviendrait de faire. Cette position traduit dans les faits un cadre de pensée constructiviste, opposant à la conception classique d'une réalité objective extérieure s'imposant aux individus (classiquement le savoir de l'expert) autant de réalités subjectives reflétant les points de vue des individus quant à eux-mêmes et aux situations et relations dans lesquelles ils sont impliqués (dans le champ de la prévention, on pensera

aux différences de représentations des risques, à l'évidence très dépendantes des positions professionnelles).

Nous excluons bien entendu de ces considérations les aspects strictement physiques de la réalité extérieure aux individus ! Historiquement, l'émergence d'une épistémologie constructiviste date des « conférences Macy » qui, dans les années 40, réunissaient aux États-Unis certains des plus grands noms de sciences physiques, biologiques, psychologiques, anthropologiques (G. Bateson, N. Wiener, M. Mead, K. Lewin, Heinz von Foerster). La cybernétique est notamment née de ces échanges pluridisciplinaires. L'école de Palo Alto est l'héritière de ces avancées conceptuelles, qu'elle a appliquées à la compréhension et à la résolution des communications et de leurs vicissitudes [5].

D'autre part, l'approche systémique considère en priorité la nature des relations entre les individus (plutôt que leur psychologie individuelle) en vue d'agir sur les aspects dysfonctionnels des communications. L'intervenant sera par exemple attentif aux écarts entre contenu manifeste et contenu latent des échanges (lorsque les propos tenus sont contredits par les postures, les mimiques), aux phénomènes d'escalades symétriques (chacune des parties impliquées rivalise pour avoir le dernier mot) et en particulier aux injonctions paradoxales (tenir des propos du type « soyez spontané » ou générer des situations professionnelles du type « prenez des initiatives mais respectez les procédures »). Il est en effet aujourd'hui bien établi que la persistance de ces injonctions dans un système relationnel quel qu'il soit (familial, organisationnel) est extrêmement pathogène pour les individus qui en sont victimes autant que contre-productive pour les organisations qui les tolèrent ou les entretiennent [6].

La dimension stratégique vise en premier lieu à réduire la complexité de la situation. Classiquement, l'intervenant va commencer par agir sur les solutions dysfonctionnelles antérieures. En effet, dans la quasi-totalité des cas, une demande d'intervention sous-entend que nombre de solutions pour résoudre les problèmes ont été tentées ou sont toujours à l'épreuve, et, naturellement, qu'elles n'ont pas donné satisfaction.

L'expérience montre en outre que ce sont souvent les tentatives antérieures de résolution des problèmes qui contribuent à entretenir ces derniers, voire à les exacerber. P. Watzlawick et al. [7] ont

par exemple consacré un chapitre entier à cette question récurrente des systèmes dysfonctionnels auto-entretenus (le chapitre 3 intitulé : « Plus de la même chose ou quand le problème, c'est la solution »). Un objectif pratique va donc être d'identifier ces tentatives afin de rompre ce cercle vicieux entre problèmes et pseudo-solutions.

Par la suite, les actions de l'intervenant vont s'effectuer en respectant une série d'indications générales, notamment les suivantes :

- la stratégie doit s'adapter au problème et aux personnes et non l'inverse (rejet des modèles abstraits préétablis),
- elle vise de petits changements internes au système concerné par l'intervention (pas de « révolution » dans les pratiques et les pensées des individus ou des organisations),
- elle doit être communiquée à l'aide du langage et de la logique des personnes impliquées dans le processus de changement (c'est l'intervenant qui s'adapte et non le demandeur),
- elle doit pouvoir être modifiée en cas de résultats insatisfaisants (souplesse et adaptabilité).

TROIS EXEMPLES DE TECHNIQUES DE « RESTRUCTURATION » COURAMMENT PRATIQUÉES

Dans le langage de l'intervention stratégique, on nomme « restructuration » (ou « recadrage ») l'action progressive de modification des perceptions des situations problématiques dans lesquelles les individus sont engagés. Cette action vise à provoquer les changements attendus.

■ Utiliser le paradoxe dans un but thérapeutique

Face à un comportement dysfonctionnel spontané ou involontaire (par exemple symptômes phobiques, troubles paniques, troubles alimentaires), prescrire le comportement lui-même en vue de mettre la personne dans une situation paradoxale est une façon de procéder très efficace : l'exécution volontaire du comportement va progressivement entraîner sa disparition. Par cette méthode, l'intervenant demande que le comportement dysfonctionnel soit activé, ce qui donne au patient l'illusion d'un double choix :

1. Obéir à l'injonction, ce qui revient à persister dans le comportement. Dans cette éventualité, le comportement perd de sa signification car il n'est plus invo-

lontaire ou spontané, mais volontaire car imposé par un tiers. L'individu agit alors sous le contrôle d'autrui et non plus de lui-même.

2. Par conséquent désobéir à l'injonction, ce qui revient alors à abandonner le comportement indésirable. C'est précisément le but recherché par le thérapeute.

■ Utiliser la résistance du sujet

Il s'agit d'une variante de l'injonction paradoxale, plus fréquente en situation d'intervention organisationnelle (coaching, formation). En cas de refus d'une proposition d'intervention, l'intervenant prescrit le refus lui-même et s'en sert pour atteindre l'objectif de changement. Dans cette situation, la résistance naturelle de la personne devant une prescription, la finalité de la résistance s'annule. En prescrivant la résistance du sujet (par exemple, du type « bien, j'ai besoin de votre scepticisme et de votre résistance, car plus vous serez sceptique et résistant, plus vous contribuerez à la réussite de mon intervention »), celui-ci, dans l'hypothèse où il veut poursuivre dans son comportement, ne pourra faire autrement que de collaborer car son acte d'opposition sera signifié par le consultant comme une aide importante à l'atteinte des objectifs. La résistance prescrite cesse par conséquent d'être une résistance pour devenir une contribution positive. À l'image des arts martiaux où la force de l'adversaire est utilisée contre lui-même, la force de la résistance au changement est détournée en direction et au profit du changement lui-même.

■ La technique du « comme si »

Cette méthode est très utilisée dans les interventions stratégiques en entreprise. Par exemple le consultant prescrira : « Je voudrais que vous vous demandiez durant une semaine *Que pourrais-je faire aujourd'hui de différent de ce que je fais habituellement, comme si le problème n'existait plus (ou comme si l'objectif attendu était déjà atteint) ?* Et parmi tout ce qui vous viendra à l'esprit, choisissez l'option la plus modeste et mettez-la en pratique. Faites chaque jour quelque chose de tout à fait élémentaire, mais de concret, comme si votre problème était déjà résolu, et, chaque jour, choisissez quelque chose de différent ». Cette technique vise à introduire dans les habitudes des personnes de petits changements en apparence insignifiants, mais dont l'accumulation finira par modifier radicalement le cadre habituel d'action.

Dans son principe, cette technique induit une expérience émotionnelle corrective des dysfonctionnements, en activant la constitution d'une nouvelle réalité plus fonctionnelle ou plus adaptée qui se substituera progressivement à la réalité problématique antérieure, objet de la demande d'intervention. Les actions modestes mais concrètes et répétées du type « comme si » modifient en fait le système d'interaction habituel du sujet. Ces répétitions d'actes « comme si » le conduisent à recourir de façon réelle à ce que, à l'origine, il feint seulement de tenter. Ces changements discrets (mixte d'éléments comportementaux, cognitifs et émotionnels) vont progressivement infléchir durablement les croyances et perceptions de la réalité des individus. Cette technique très simple a notamment l'avantage de conduire les personnes à construire elles-mêmes leurs propres solutions, sans que ce soit l'intervenant qui les leur fournissent directement.

QUELLES PERSPECTIVES D'INTERVENTION POUR CONTRIBUER A RÉSOUDRE DES PROBLÈMES EN SST ?

Sans prétendre bien entendu pouvoir transposer directement le cadre d'action exposé au domaine de la SST, il apparaît néanmoins que le point de vue adopté par cette approche stratégique et systémique à l'encontre de diverses situations dysfonctionnelles ou insatisfaisantes devrait contribuer à enrichir la réflexion sur les dispositifs pratiques d'intervention, voire de formation professionnelle à l'action de prévention. Dans cette hypothèse, trois points nous semblent particulièrement importants à développer :

■ Faut-il tout comprendre pour agir ?

En rupture avec une tradition commune aux sciences sociales appliquées (psychologie, sociologie, sciences de gestion), selon laquelle une intervention « sérieuse », « éthiquement recevable », « pertinente » sur un système organisationnel demandeur d'assistance se doit de procéder à un long cheminement diagnostique préalable, l'approche stratégique enseigne, et surtout démontre, que point n'est toujours besoin de tout

savoir (ou penser savoir) du système sur lequel s'effectue l'intervention pour être efficace.

Comme l'indiquent métaphoriquement Nardone et al (opt. cit.) : « le solutionneur stratégique de problèmes est comme le marin qui, au milieu de l'océan, cherche à prévoir et à programmer ses actions sur la base des conditions maritimes du moment. Il doit se préparer à affronter l'imprévu en s'aidant de sa seule 'conscience opérationnelle' et non pas à partir d'un contrôle absolu des événements. Il ne connaîtra en effet jamais la réelle profondeur de l'océan ni le pourquoi de ses variations. Pourtant, muni de sa connaissance limitée au 'comment faire', il traverse les océans et affronte les tempêtes, ceci en adaptant en permanence son action à l'évolution des événements ».

Transposé au domaine de la prévention, cette orientation pragmatique suggère de ne pas rendre l'action trop tributaire de la connaissance préalable et approfondie du contexte d'intervention, au risque de se perdre dans un jeu sans fin d'analyses, prétexte à repousser toujours plus avant les nécessités pratiques de transformation des situations. En effet, en matière de SST, la prédominance accordée à la connaissance approfondie du contexte (au moyen d'investigations diverses) ne risque-t-elle pas parfois de se faire au détriment de l'action ciblée sur les aspects les plus dysfonctionnels ou du moins inhibiteurs de la prévention, alimentant ainsi une forme de résistance « intellectuelle » (tout comprendre avant d'agir) au changement et donc l'auto-entretien d'une certaine inertie ? J. Malchaire [8] dénonce par exemple l'usage souvent excessif ou inapproprié des méthodes de quantification dans les interventions de prévention en entreprises.

■ Peut-on savoir avant d'agir ?

À l'autre pôle de cette mise en garde contre certaines errances diagnostiques, l'école d'intervention stratégique et systémique montre aussi que l'enfermement dans des positions rigides d'expertises dépositaires de solutions préétablies (pour ne rien dire des recettes préconisées par divers « gourous » de la consultation d'entreprise) conduit à de redoutables impasses. Par exemple, Nardone et al (op. cit.) exposent un cas malheureux d'intervention effectuée par un cabinet-conseil auprès d'une entreprise familiale de confection, intervention n'ayant fait qu'aggraver la situation dysfonctionnelle initiale (conflits inter-

générationnels et de culture managériale entre dirigeants). De façon suggestive le chapitre s'intitule « l'intervention qui complique le problème : l'entreprise fonctionne mais le modèle organisationnel doit être revu ».

De même, en matière de prévention, les solutions toutes faites peuvent être inadaptées à certains contextes, même si elles ont donné satisfaction ailleurs. Au-delà de leurs similitudes structurelles, les organisations présentent de fortes singularités (historiques, professionnelles) dont il faut absolument tenir compte afin de ne pas provoquer des résistances ouvertes (refus de coopérer) ou plus insidieuses (sabotage des propositions) difficiles à réduire une fois qu'elles sont installées. L'approche stratégique et systémique nous enseigne que les interventions doivent être flexibles, adaptatives, du type « learning by doing », et s'effectuer dans le strict respect des attitudes naturelles des interlocuteurs.

■ Approcher stratégiquement la souffrance au travail ?

En ce qui concerne plus spécifiquement les questions de santé mentale au travail (stress, harcèlement, violences), et qui font l'objet d'une demande sociale en forte croissance, que peut nous apporter d'utile et de transposable l'expérience de thérapeutes ou de consultants travaillant dans le cadre conceptuel et méthodologique de l'école de Palo Alto ? Principalement un abord nuancé des problèmes, en ce sens que l'approche stratégique n'est porteuse d'aucune sorte d'a priori, qui verrait par exemple, dans une situation de stress professionnel (exprimée au niveau individuel ou entrepreneurial), des causes premières de nature psychologique, managériale ou autre. Non pas que de tels facteurs n'existent pas (l'imposante littérature consacrée à ces questions en témoigne), mais parce que la focalisation sur les causes est secondaire dans l'approche stratégique.

Ainsi un thérapeute en action de soutien d'un patient au vécu professionnel difficile, ou un consultant sollicité pour un problème de souffrance professionnelle en entreprise, concentrera vraisemblablement son action sur des perspectives de changements aussi modestes et rapides que possible. Le thérapeute cherchera par exemple à consolider l'estime de soi de son patient, en mobilisant chez lui les ressources psychologiques susceptibles de modifier sa perception de la situation douloureuse vécue. Au fur et à mesure qu'il se défait d'un sentiment

de culpabilité ou de fragilité personnelle, rarement seul à l'origine de la situation vécue mais contribuant à l'entretenir, le patient va de lui-même, et progressivement, trouver des solutions adaptées à sa situation. À noter d'ailleurs que cette pratique d'accompagnement thérapeutique centrée sur le demandeur est commune à la plupart des démarches de relation d'aide [9].

Quant aux entreprises demandeuses, elles sont généralement dans une position de déni partiel des souffrances endurées par certains de leurs collaborateurs (si le déni était total, l'intervention ne serait guère envisageable). Certaines personnes peuvent aussi éprouver la crainte diffuse de s'exposer elles-mêmes, en cas d'implication dans la situation douloureuse d'autrui. D'autres sont figées dans le refus de changer quoi que ce soit (invoquant des priorités économiques, par exemple). D'autres encore érigent en impératif catégorique la nécessité de changements radicaux (souvent au motif éthique du respect absolu de l'intégrité physique et mentale de chacun).

Face à cet enchevêtrement de rôles et d'enjeux variés, guère déchiffrables au-delà d'un certain niveau d'entendement, le consultant s'attachera à faire le point des solutions antérieures (souvent répétitives et par définition dysfonctionnelles). Il visera ensuite à sérier une demande très générale et multiforme afin de se donner les moyens d'induire, dans des délais raisonnables, les quelques premiers petits changements indispensables à une modification des règles de fonctionnement explicites et implicites du système relationnel par lequel il est sollicité. Cette pratique d'intervention sur le système devrait aussi inclure une proposition de soutien aux personnes qui le souhaitent, qu'elles fassent partie des décideurs ou des personnels en état de souffrance, étant entendu que l'action doit être menée aux deux niveaux, les décideurs pouvant eux-mêmes se trouver en souffrance professionnelle plus ou moins avouée. Chacune des parties doit pouvoir s'approprier l'idée d'un tel soutien, a minima pour éviter que la situation perdue, voire s'aggrave, par défaut d'action.

CONCLUSION

Pour terminer cette réflexion sur les interventions stratégiques et systémiques, nous aimerions souligner plus généralement l'intérêt de travaux

consacrés non seulement à la connaissance scientifique et technique des diverses expositions professionnelles, mais, de façon complémentaire, à l'analyse des diverses pratiques de prévention mises en œuvre dans les entreprises. Cela notamment parce que les actions de prévention ne sont efficaces que si elles prennent en compte le contexte humain dans lequel les problèmes surviennent.

Ainsi, la plus rigoureuse des analyses (portant, par exemple, sur un procédé dangereux ou une tâche néfaste à la santé d'opérateurs exposés) risque d'être sous-exploitée, voire neutralisée, lors de la mise en place de recommandations pour remédier au problème, à cause d'une prise en compte insuffisante du contexte social et culturel de l'action.

N'est-il pas permis de craindre que de telles difficultés s'observeront d'au-

tant plus que la prévention touchera des domaines moins « techniques », notamment les cas de souffrance morale au travail ? Dans ce domaine en particulier, il serait bien utile de s'inspirer de la longue expérience de professionnels rompus aux stratégies d'interventions les plus délicates auprès de personnes ou de structures exposées, afin de contribuer à limiter les errements.

BIBLIOGRAPHIE

[1] DEJOURS A. - Travail usure mentale, Paris, Bayard, 1993, 263 p.

[2] LEGERON P. - Le stress au travail, Paris, Odile Jacob, 2003, 381 p.

[3] NARDONE G., MARIOTTI R., MILANESE R., FIORENZA A. - La terapia dell'azienda malata : problem solving strategico per organizzazioni (La thérapie de l'entreprise dysfonctionnelle : résolution stratégique de problèmes pour les organisations), Milan, Ponte alle Grazie, 2000, 157 p.

[4] WITTEZAELE J.-J., GARCIA T. - À la recherche de l'école de Palo Alto, Paris, Seuil, 1992, 429 p.

[5] WATZLAWICK P., HELMICK BEAVIN J., JACKSON DON D. - Une logique de la communication », Paris, Points, 1972, 280 p.

[6] VARGAS G., CHANDEZON G. - Le paradoxe de l'organisation et l'organisation du paradoxe, *Revue Française de Gestion*, 1986, 60, p. 113-124.

[7] WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R. - Changements, paradoxes et psychothérapie, Paris, Points, 1975, 189 p.

[8] MALCHAIRE J. - Stratégie générale de gestion des risques professionnels. *Cahiers de Notes Documentaires*, 2002, 186, p. 39-49.

[9] ROGERS C. - La relation d'aide et la psychothérapie, Paris, Dunod, 1996, 235 p.

POUR EN SAVOIR PLUS

• DUTERME C. - La communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, Bruxelles, De Boeck Université, 2002, 170 p.

Une application du modèle de Palo Alto au conseil dans le domaine des politiques de communication d'entreprise.

• GILL L. - How to work with just about anyone: a 3-step solution for getting difficult people to change (comment travailler avec n'importe qui : une démarche en 3 étapes pour amener les personnes difficiles à changer), New York, Simon & Schuster, 1999, 206 p.

Manuel de consultation d'entreprise spécialisé dans les problèmes

interpersonnels et appliquant très explicitement les principes d'action du Mental Research Institute (nombreux exemples).

• JULLIEN F. - Traité de l'efficacité, Paris, Grasset & Fasquelle, 1996, 240 p.

Un ouvrage traitant des conceptions orientales classiques (Chine) de l'efficacité et de l'action. Évoque à bien des égards les méthodologies systémiques et stratégiques actuelles.

• LEYENS J.-P. - Sommes-nous tous des psychologues ? Bruxelles, Mardaga, 1986, 288 p.

Un exposé des théories implicites de la personnalité favorisant la sous-estimation des contextes

dans l'explication commune des actions ou attitudes d'autrui.

• NARDONE G., WATZLAWICK P. - L'art du changement, Paris, L'Esprit du temps, 2003, 218 p.

Après une partie d'exposé de l'épistémologie de la thérapie systémique, ce texte présente de façon détaillée la méthodologie de la pratique d'intervention clinique qui lui est associée. De nombreux exemples illustrent la démarche. À noter que le dernier chapitre est consacré aux travaux d'évaluation des résultats.

• NIZET J., HUYNBRECHTS C. Interventions systémiques dans les organisations : intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto,

Bruxelles, De Boeck Université, 1998, 155 p.

Une proposition méthodologique d'intervention en entreprise combinant les modèles structurels d'Henry Mintzberg et constructivistes de l'école de Palo Alto.

• « PARADOXES »
Le site de l'association française « Paradoxes » (<http://www.paradoxes.asso.fr>) donne beaucoup d'informations pratiques et théoriques sur l'approche stratégique, qu'il s'agisse de thérapie privée ou d'intervention en contextes organisationnels (entreprises, institutions, etc.). Il propose aussi divers liens vers d'autres sites français et étrangers sur le même thème.