

Intervention ou construire sur les différences

Bernard BALCET

Consultant en organisation et management
52 rue des Aulnes - 92330 SCEAUX - 01 46 61 27 27
BBalcet@aol.com

Résumé : Intervenir peut avoir de nombreuses définitions et de multiples pratiques. Le terme a souvent une connotation volontariste, mais le propos est de montrer qu'au moment du bilan, l'intervention efficace résulte d'actions de coopération privilégiant l'écoute et l'expression.

Car il n'est pas possible de nier que le cœur du problème est la confrontation à l'autre dès que l'on veut agir. La plupart des démarches de management s'articulent autour d'outils qui sont souvent utilisés pour masquer la difficulté d'interagir. En amont de ces outils, il faut développer la capacité de chacun à rendre le terrain médiateur, ce qui permet d'aller au-delà d'actions de « coaching » personnalisé.

Chaque stade d'une telle démarche soulève des questions diverses auxquelles peuvent répondre les approches psychologiques et sociologiques. Par ailleurs, l'approche maîtrisée des risques peut apporter un éclairage pertinent proche de la dimension économique.

L'accent est mis sur la méthode avec ses côtés « scientifiques » et ses côtés « arts ou même grands arts ». Un réseau de santé permet d'illustrer ces propos dans un monde où l'action est au cœur des problématiques. L'enjeu y est de repérer les différences pour accéder aux solutions par l'exercice du diagnostic, qui se prépare par l'étonnement et se complète par l'engagement.

Abstract : (Intervening or building on differences)

Intervening may have numerous definitions and several practices. This verb is often understood as pro-active and synonymous of voluntarism, but when the time of conclusion comes, one finds that an efficient intervention is more the result of co-operative actions based on listening people's experience and ideas, allowing them to express themselves.

In this field, it is not possible to ignore that, if one wants to action something, the real problem is coping with others and confronting their ideas. Most of managing methodologies or practices will then use a whole range of tools as the only way of leading changes, but will actually hide behind them in order to avoid confrontation and mask the difficulty to make people act together. Before using any tool and above any methodology, it should be developed everyone's capacity of making the ground express itself and become a mediator. Such a change would then lead to better intervention (and better result), far beyond personal coaching or isolated action as it is usually done these days.

Each step of this practice will point out various questions that can be answered by psychological or sociological approaches. Moreover, the risk management approach may bring another meaningful lightening, close to economical dimension.

In this method, we will stress on its "scientific" and "arts or even great arts" sides. An health system will provide an ideal network where action is a priority. The goal is to identify differences in order to access to solutions through diagnosis, (starting with) from astonishment to commitment.

1- Pourquoi ce thème ?

L'intervention est au cœur du métier de consultant mais aussi de celui du manager à savoir : **faire passer d'une situation non satisfaisante à une situation recherchée**. Concrètement il s'agit de faire réussir les projets ou/et de donner accès à la dynamique humaine (*mise en œuvre, appropriation*) et à la technologie (*mise en place d'outils*).

Cette préoccupation est la suite logique d'une sorte de recherche et l'atelier peut être le lieu pour faire vivre une émergence. Une des missions permanentes du consultant comme celle du manager est de transmettre des savoirs et des savoir faire. Elle peut se faire en faisant partager

quelques interrogations tout en progressant sur l'axe de l'intervention dans une démarche de formation-intervention¹ et de management.

Le management n'est-il qu'une illusion avec pour seule alternative le choix entre un gourou ou un bricolage génial ? Néanmoins, on note aujourd'hui un intérêt nouveau pour l'action et la proximité, mais cela ne suffit pas.

Pour le manager, il est classique de commencer par définir les **objectifs et les plans d'action**. Il s'agit de la phase de « mise en place » des repères qui traduisent la vision du manager mais il reste toujours à faire la « mise en œuvre ».

Avoir prise sur le monde suppose d'intervenir et donc de se confronter au terrain, c'est-à-dire aux autres, d'autant plus qu'il y a généralement confrontation entre le pouvoir du maître d'ouvrage et le savoir de l'intervenant, dans le champ de la responsabilité de l'intervention. Comme le dit Alain Etchegoyen, « la responsabilité consiste bien à envisager. Mais pour envisager, il faut aussi dévisager² ». La formule évoque le face à face redouté, ce qui explique la tendance à développer de multiples stratégies pour éviter d'intervenir réellement.

On découvre ainsi l'existence de systèmes de « non action » où, en réalité, « on tourne en rond » tout en se reposant sur des slogans du genre : il faut vaincre la résistance au changement, emporter l'adhésion, se mettre autour d'une table, le zéro défaut n'existe pas, il n'y a pas le choix, nous n'avons pas droit à l'erreur, etc. De plus, dans certains cas, la « crainte de la sanction fait perdre tout contenu moral à nos actions » et finit par faire disparaître « la maîtrise de notre maîtrise³ ».

Malgré tout cela, on sent bien que la systémique est présente à travers des contradictions (art/science, questions/solutions, action/non action, accès/outil, etc.) et que les aspects psychologiques ou sociologiques sont sous-jacents (le terrain est une ressource, comment agir ensemble, réussir l'adaptation, comprendre les logiques d'action, la culture du risque).

L'intervention est réussie lorsque l'on a **prise sur la dynamique humaine**, situation qui donne de la marge de manœuvre et un pouvoir important.

Le conseil en organisation et management se développe depuis 1946 et a connu plusieurs époques et plusieurs écoles successives en rapport avec le progrès du rôle de la dimension humaine. Dans ce cadre là, l'intervention est une sorte de « gouvernance de l'action »⁴ où se rencontre toujours la difficulté de commencer. Commencer, c'est vivre une tension créatrice entre maintenant et tout à l'heure, entre le présent et l'avenir.

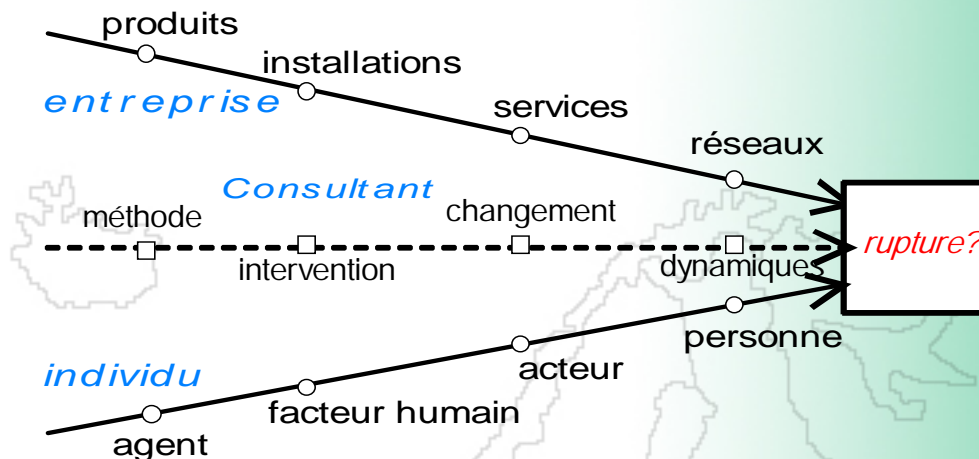
¹ Grand Atelier MCX Lille 18 et 19 septembre 2003

² ETCHEGOYEN Alain *La vraie morale se moque de la morale*

³ ETCHEGOYEN Alain *La vraie morale se moque de la morale*

⁴ Colloque Afscet Andé Juin 2004

Le schéma ⁵ ci-après montre quelques étapes de l'évolution des entreprises et des consultants avec l'évolution du rôle de la dimension humaine.



Il semble qu'on atteigne aujourd'hui un point de rupture et malgré le grand choix de méthodes de management et d'organisation. Comment éviter que les gens disent dans leurs études et dans le quotidien : « c'est très complexe et il n'y a pas de solution » ?

2 - Etat d'esprit de l'intervention

Il convient de se dire que tout est question **d'état d'esprit** caractérisable par des prérequis et des présupposés. L'intervention demande plusieurs « esprits » : esprit de diagnostic, esprit de terrain médiateur, esprit de formalisation, esprit de dépassement.

Il est temps de constater l'existence d'un **noyau dur immatériel**. Auparavant, le noyau dur du fonctionnement et donc de la transformation était technico-organisationnel. Il convenait de ne pas toucher à ce « noyau dur technique » ⁶ et de travailler sur le contexte. Aujourd'hui, avec l'évolution du travail vers des formes plus immatérielles, ce noyau dur est fait de la structure des idées qui animent les personnels clés, une sorte de culture vue « comme système de valeurs » ⁷.

Plus généralement, il faut constater qu'il y a un **problème de méthode** dans la réalisation des projets et que l'on ne sait pas bien : cheminer du constat à l'étonnement, poser les bonnes questions, établir le diagnostic et finalement poser le problème. Le risque est permanent de traiter de faux problèmes ou de s'enliser dans des changements de type 1 (« plus de la même chose ou quand le problème, c'est la solution ... ») ⁸. Notons avec Dominique Wolton « qu'il n'y a pas de connaissance sans pensée critique » ⁹.

Il faut réaffirmer les **présupposés** de l'intervention comme : partir des gens, agir dans la dynamique, gérer en permanence le rapport local/global, etc. Il est utile de se souvenir que le problème n'existe que s'il y a espoir de solution.

⁵ Colloque Afscet à Andé Juin 2002

⁶ du ROY O., HUNAUT J.-C., TUBIANA Réussir l'investissement productif

⁷ d'IRIBARNE Philippe La logique de l'honneur

⁸ WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R. Changements

⁹ WOLTON Dominique Internet et après ?

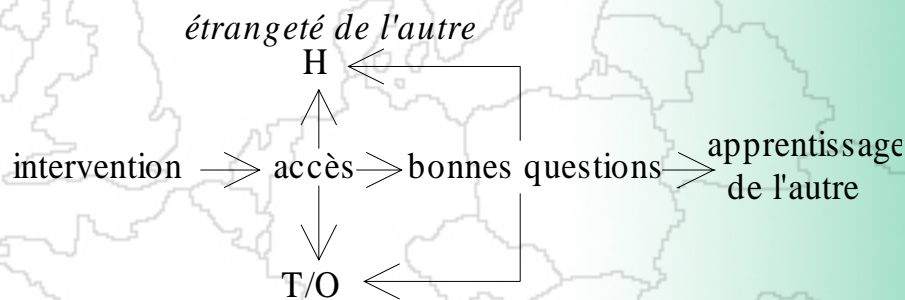
L'état d'esprit de l'intervention dépend du « **regard** » porté sur l'évolution générale des fonctionnements ou des méthodes utilisées et sur le cas particulier concerné par l'intervention. De toutes façons, il s'agit de rapprocher la réalité constatée de catégories d'approches prises séparément et de façon combinés comme dans le tableau ci-après :

<i>Approche</i>	Ingénierie	Classique	Dynamique	Globale
<i>Compétence</i>	Spécialiste	Technico-organisationnel	Humain	Complexité

L'intervention fait appel suivant les circonstances aux trois approches en combinant vision d'ensemble et capacité d'étonnement¹⁰. Sa « **légitimité** » vient de son appui sur l'expérience ainsi que de sa maîtrise des grandes idées et des détails.

3 - Méthode générique

Il semble recommandé de mettre en œuvre des méthodes qui permettent de réaliser la transformation représentée dans le schéma ci-après :



H pour humain, T pour technique, O pour organisation

Pour opérer cette transformation, il faut une **méthode générique comportant trois phases** successives ou concomitantes : écoute-étonnement, questionnement-diagnostic, « avec et par »-« terrain médiateur ». Tout au long de ce travail, il est bon de poser ou de se poser des questions de base car l'intervention représente l'accès à quelque chose de nouveau en sachant qu'auparavant « chacun achète l'accès à sa propre expérience vécue¹¹ ».

Les questions de base à poser sont au nombre de quatre : **de quoi s'agit-il ? - à quoi ça sert ? - à qui ça sert ? - qu'est-ce que je fais demain matin ?** A partir des réponses à ces questions, il est possible de reprendre la main ou de faire cesser des approches théoriques qui sont des diversions

L'analyse des situations de travail est le point de départ de la méthode¹². Il s'agit, par l'écoute et l'expression, de percevoir le travail réel et de rendre le terrain médiateur. Cette

¹⁰ Rencontre MCX *Pragmatique et complexité* – Aix en Provence 17 et 18 juin 1999

¹¹ RIFKIN Jeremy *L'âge de l'accès*

¹² du ROY O., HUNAUULT J-C., TUBIANA J. *Réussir l'investissement productif*

manière de faire donne accès aux informations stratégiques permettant de comprendre ce qui se passe et d'entrevoir les leviers d'action en prenant « l'entreprise comme système de liens sociaux¹³ ». Il y a par ailleurs combinaison de phases d'étonnement et de phases de reliance.

Cette méthode a l'avantage de la structuration et de l'outillage avec des requis précis sur certains points délicats. Ce sérieux donne de la « **crédibilité** » car l'observation du travail réel et son utilisation pour comprendre ce qui se passe et ce que l'on peut faire, positionne ce qui est fait, à la fois vis-à-vis du terrain et vis-à-vis de la hiérarchie.

Mais le travail sur le terrain n'a de sens que si l'on développe sa capacité d'étonnement car c'est elle qui va donner du relief au recueil d'informations et valoriser le diagnostic. On va constater des phénomènes comme par exemple « la confrontation entre rapports de domination et rapports d'émancipation¹⁴ ».

L'habitude est prise de nos jours de procéder à des audits. Partant des pratiques de contrôle de gestion, le travail d'audit s'étend à beaucoup de sujets mais il se fait dans le cadre d'un référentiel prédéterminé.

Le diagnostic en revanche doit s'appuyer sur des informations parfois imprévues et qui sont mise en perspective et en relief par rapport aux projets. Ainsi, « quelque soit sa forme la stratégie du consultant s'appuie sur une méthode particulière d'accès à la connaissance. Il s'agit du diagnostic¹⁵ ».

C'est ensuite tout le travail sur le « pronostic » où l'on met en rapport le projet et la faisabilité cernée dans le diagnostic. Ce faisant on passe « de l'information à l'intelligence¹⁶ » et « de l'incertitude à l'intelligence des situations¹⁷ ».

La véritable intervention cherche à réussir la transformation souhaitée. Elle prend donc en compte les dynamiques humaines en présence et le travail autour du diagnostic. Elle s'appuie sur la recherche de pistes d'action et encourage à obtenir un « **terrain médiateur** »¹⁸

Le travail de transformation débouche alors sur un **espace de dialogue** dans lequel on peut construire sur les différences et « s'ancrer dans la reconnaissance de l'altérité¹⁹ ». C'est ici que l'on reconnaît « la magie des différences créatrices²⁰ » et que l'on aime préciser « la différence entre séparer et distinguer²¹ ». « On ne réalise pas le rapprochement des individus mais la gestion de leurs différences²² »

¹³ BERNOUX Philippe *La sociologie des entreprises*

¹⁴ ZARIFIAN Philippe *A quoi sert le travail ?*

¹⁵ BOTTIN Christian *Diagnostic et changement.*

¹⁶ MARTINET Bruno, MARTI Yves-Michel *L'intelligence économique*

¹⁷ FRANCART Loup *La guerre du sens*

¹⁸ 5th European Conference on Systems Science

¹⁹ VILLEPIN Dominique *Le requin et la mouette*

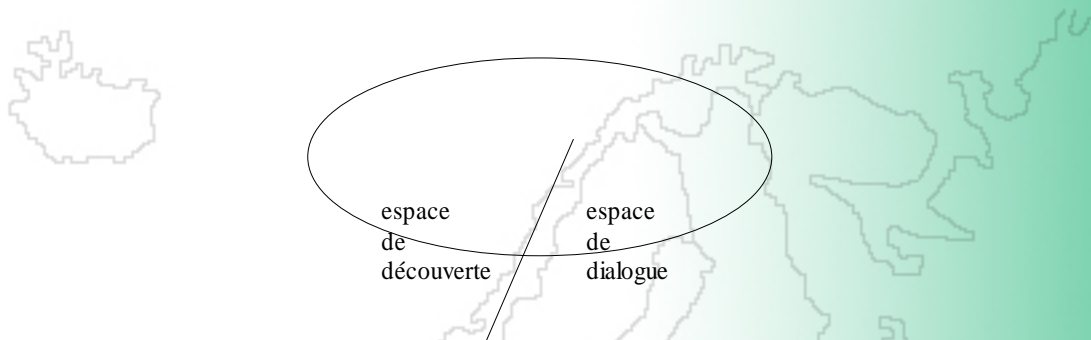
²⁰ VILLEPIN Dominique *Le requin et la mouette*

²¹ AVENIER Marie-José (sous la direction de) *Ingénierie des pratiques collectives*

²² WOLTON Dominique *Internet, et après ?*

4 - Art ou science ?

Dans le cycle d'intervention que l'on imagine comme pour une « roue de Deming »²³, avec le cycle PDCA (plan, do, check, act) c'est-à-dire planifier, mettre en œuvre, contrôler, réagir en stabilisant ce qui marche, et en analysant ce qui ne marche pas, se dégagent deux espaces : **espace de découverte** et **espace de dialogue**, les deux étant liés



L'art peut être vu comme un savoir faire de métier ou au contraire une façon de renforcer la science par l'augmentation des pouvoirs de perception, l'imagination, la stimulation des capacités de penser de façon créative.

L'accent a été mis sur la méthode avec ses côtés « scientifiques » et ses côtés « arts ou même grands arts ». Un **réseau de santé** permet d'illustrer ces propos dans un monde où l'action est au cœur des problématiques. Le vivant est le lieu de multiples différences et de multiples interventions dans la complexité. L'enjeu y est de repérer les différences pour accéder aux solutions par l'exercice du diagnostic de fonctionnement, lequel se prépare par l'étonnement et se complète par l'engagement. « L'action s'inspire d'une stratégie des acteurs couplée à une stratégie d'intervention²⁴ » car « une logique d'action naît du sens que l'individu donne à l'action qu'il entreprend, dépendant de la situation d'action²⁵ ».



Ce cheminement aboutit à faire apparaître des espaces entre partenaires et des espaces dans le temps. Le réseau illustre bien cette souplesse dans la mesure où ce type d'organisation a pour raison d'être de privilégier les échanges et d'intégrer les transformations.

Ces espaces permettent de **construire sur les différences**, c'est-à-dire d'éviter des comportements d'élimination des opinions contraires pour favoriser l'approfondissement des

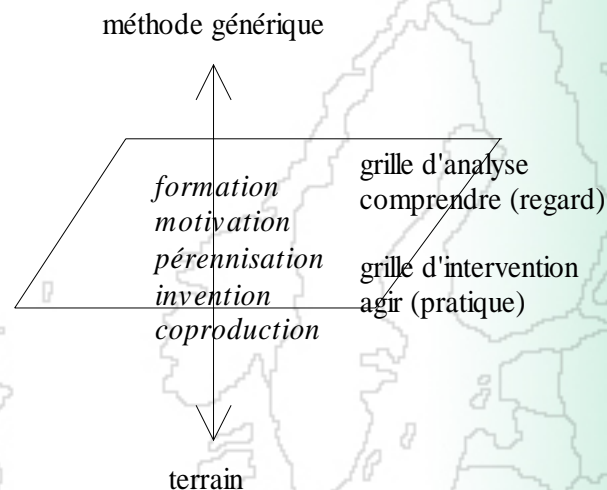
²³ RENAULT *L'album Renault de la Qualité Totale* - Gallimard

²⁴ BERNOUX Philippe *La sociologie des entreprises*

²⁵ BERNOUX Philippe *La sociologie des entreprises*

points de vue apparemment antagonistes. Avoir raison aujourd'hui ne garantit pas que l'on ait raison demain. Il vaut donc mieux voir ce qui est intéressant dans le discours d'autrui et ainsi jouer la « reconnaissance de la différence²⁶ » pour construire la confiance.

Tout cela est possible s'il y a une sorte d'appel à l'art et à l'engagement. L'art est un espace de pouvoir, mais on peut avoir du pouvoir par la qualité du questionnement. Pour que cela réussisse, il faut donc faire montre d'une dynamique d'engagement et d'une certaine éthique, sinon « il est difficile de faire émerger les sensations, émotions et intentions vraies qui sont les moteurs de l'action²⁷ ».



5 - Considérations systémiques

L'intervention peut être vue comme une façon de se situer, de regarder, d'agir, de régler les problèmes, de s'enrichir en expérience. Chaque aspect peut faire appel à des chercheurs, des ouvrages, des témoignages sachant que le meilleur transfert se fera si on a un bon questionnement. Comme le dit Elie Bernard-Weil, « la notion de puissance d'agir doit faire partie désormais des concepts à la base de tout travail scientifique²⁸ ».

Le changement n'est plus aussi important que le **mouvement** car les points de départ et d'arrivée théoriques d'un changement deviennent incertains. Cette interaction et cette dynamique spatio-temporelle renvoient à une systémique sous-jacente. « Changer, c'est entrer dans une relation différente avec l'autre²⁹ ». mais il ne faut pas oublier que bouger ne veut pas forcément dire avancer.

La « **valeur ajoutée** » se consolide dans cette phase systémique avec les **avantages** apportés par la méthode déclinable depuis l'idée jusqu'à l'intervention : solution de problèmes chroniques, accès à des situations délicates ou innovantes.

Les autres avantages sont **culturels** au niveau individuel (formation au caractère critique, valorisation des talents) et au niveau collectif (fin des problèmes chroniques, passage à

²⁶ LE CARDINAL G., GUYONNET J.-F., POUZOULLIC B. *La dynamique de la confiance*

²⁷ de VULPIAN Alain *A l'écoute des gens ordinaires*

²⁸ BERNARD-WEIL Elie *Stratégies paradoxales en bio-médecine et sciences humaines*

²⁹ BERNOUX Philippe *Sociologies des entreprises*

l'action). Un projet réussi comporte une bonne ingénierie et une bonne conduite de changement. Ce qui coûte classiquement le plus, c'est de ne pas savoir ce que l'on veut et de ne pas faire de suivi du projet.

L'enrichissement culturel est substantiel par les **rapprochements permanents** entre éclairages différents :

Dynamique \leftrightarrow Incertitude
Terrain médiateur \leftrightarrow Vue intérieure
Questionnement \leftrightarrow Ecoute
Culture collective \leftrightarrow Immatériel
Situation \leftrightarrow Site événementiel

Le champ de perception est élargi et la dynamique du questionnement permet d'aller et de revenir entre **global et local** et de relier les grandes idées et les détails. Selon la formule d'Edgar Morin rapportée par Gérard Donnadieu, « l'approche systémique est beaucoup moins un nouveau savoir scientifique qu'une nouvelle attitude d'esprit³⁰ ». Par celle-ci, on peut s'intéresser par exemple à l'expérience de l'expérience ou à une forme d'aventure qui consiste à ne pas avoir d'aventure.

Il semble que l'intervention « nouvelle » se déploie dans **deux cultures** souvent antagonistes : celle du contrôle et celle de la dynamique humaine. L'enjeu actuel est de dépasser ces cultures pour les faire collaborer. L'intervention consiste à mettre en mouvement les acteurs aussi bien dans chaque culture que dans l'interaction entre cultures. Les valeurs ajoutées s'additionnent et se cumulent bien au-delà de ce qu'elles sont dans chaque culture.

Il semble que le terrain n'est plus ce qu'il était et qu'il faille en définir le contour **virtuel**. Jusqu'à présent, le terrain était le rappel au concret qui évitait d'aller trop loin dans les concepts et les théories. Il faudrait inverser la perspective et explorer comment le virtuel peut faciliter l'enrichissement des savoirs et des idées produits.

A titre de conclusion provisoire, le besoin légitime de diffuser la pensée systémique conduit à s'intéresser à son appropriation. Car il peut y avoir deux déviations : ceux qui haussent les épaules en entendant le mot systémique et ceux qui, au contraire l'instrumentalisent en adoptant le vocabulaire et en greffant quelques concepts dans leurs démarches.

L'intuition est que l'on peut faire mieux et l'option prise est de faire découvrir la systémique **de façon naturelle** à partir du terrain. Il faut cependant intégrer l'idée qu'un « service est vendu avant d'être produit³¹ » et que si « la pratique c'est bon pour les exécutants³² », « les marges de manœuvre dépendent du changement de pratiques³³ ».

Par ailleurs, tout le monde sait que dans certaines circonstances, par exemple en hôpital lorsqu'il y a trop de décalage entre le dire et le faire, il y a un **devoir d'intervention**. Il faut alors réunir légitimité, crédibilité et valeur ajoutée avec en plus un sens stratégique. A ce moment on ressent bien que « c'est la différence entre objectif et réalité qui pousse à l'action³⁴ ».

³⁰ DONNADIEU Gérard *Manager avec le social*

³¹ TEBOUL James *Le temps des services*

³² JARDIN Alexandre *1+1+1...*

³³ JARDIN Alexandre *1+1+1...*

³⁴ DONNADIEU Gérard, KARSKY Michel *La systémique, penser et agir dans la complexité*

Malgré la difficulté rencontrée pour développer de nouvelles façons de penser et pour insuffler des méthodes systémiques, il semble possible de faire émerger une nouvelle vision et de nouvelles entrées.

Le thème de l'intervention est peut-être ce **nouveau vecteur**. L'idée semble banale et éloignée des concepts flamboyants de la systémique et pourtant, le changement vient de l'écoute et de l'expression véritable à partir du terrain (ce terrain pouvant d'ailleurs être constitué de médecins « bac plus dix »).

On touche alors à la **motivation**, capacité à se mobiliser, qui est une « construction de l'individu liée au sens qu'il attribue à l'action qu'il entreprend³⁵ ». Il est important pour l'individu d'arriver à dire ce qu'il est en train de vivre et pour celui qui l'écoute d'accepter d'être modifié par lui. Ces éléments sont à garder présents à l'esprit lorsqu'on chemine dans les approches systémiques comprenant savoir, concepts de base, méthode systémique, triangulation modélisation³⁶ ou encore ouverture et fermeture, induction et abduction, éthique et systémique, schéma didactique³⁷.

Il semble que chaque type d'intervention aboutit à une zone de liberté, un espace d'interaction, un **terrain virtuel**, dont il faudrait évoquer la nature sans forcément chercher à le structurer. On peut penser à un état d'esprit qui serait un **point d'accueil de la pensée systémique**. A ce moment, les esprits imprégnés du terrain deviendraient demandeurs de modèles pour consolider leur action. Ou inversement ils seraient armés pour situer par exemple « la précaution entre le risque et l'incertain³⁸ ».

L'intervention est au service de la mise en place des conditions pour dépasser les problématiques. L'avantage recherché est le repositionnement des « ego », l'exploitation des bonnes idées d'où qu'elles viennent et la disponibilité pour faire face à toutes les situations quelles qu'elles soient. De cette manière, l'intervention est la **mise en oeuvre de l'action**, le passage du facteur humain à l'acteur humain, le passage de la mise en place à la mise en oeuvre. « La vision systémique permet d'inventer des utilisations, de reconnaître les correspondances entre les formes, actes et processus, entre rythmes, modes et styles de langage »³⁹.

L'écueil réside dans **l'instrumentalisation**, c'est-à-dire la traduction en règles et procédures des phénomènes et des logiques d'action. Cette instrumentalisation touche au technique mais peut toucher aussi à l'organisation, au management et même à l'humain. C'est la différence par exemple entre apprendre sur... et apprendre de....

³⁵ BERNOUX Philippe (1997) *Sociologie des entreprises*

³⁶ AFSCET *L'approche systémique : de quoi s'agit-il ?*

³⁷ MINATI Gianfranco *Introduction à la systémique*

³⁸ DUPUY Jean-Pierre *Pour un catastrophisme éclairé*

³⁹ MINATI Gianfranco *Introduction à la systémique*

BIBLIOGRAPHIE

- WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R. (1975) *Changements* - Seuil Points
- du ROY O., HUNAULT J.-C., TUBIANA J. (1985) *Réussir l'investissement productif* - Editions d'organisation
- d'IRIBARNE Philippe (1989) *La logique de l'honneur* - Seuil Points
- BOTTIN Christian (1991) *Diagnostic et changement* - Editions d'organisation
- BERNOUX Philippe (1995) *La sociologie des entreprises* – Seuil Points
- MARTINET Bruno, MARTI Yves-Michel (1995) *L'intelligence économique* – Editions d'Organisation
- RENAULT (1996) *L'album Renault de la Qualité Totale* - Gallimard
- DONNADIEU Gérard (1997) *Manager avec le social* – Editions Liaisons
- LE CARDINAL G., GUYONNET J.-F., POUZOULLIC B. (1997) *La dynamique de la confiance* - Dunod
- WOLTON Dominique (1999) *Internet et après ?* - Flammarion
- ETCHEGOYEN Alain (1999) *La vraie morale se moque de la morale* – Seuil Essais
- TEBOUL James (1999) *Le temps des services* - Editions d'Organisation
- Rencontre MCX Pragmatique et complexité – Aix en Provence 17 et 18 juin 1999 – BALCET Bernard : *Du bon usage de l'étonnement dans la conception et l'accompagnement d'un changement délibéré.*
- FRANCCART LOUP (2000) *La guerre du sens* - Economica
- RIFKIN Jeremy (2000) *L'âge de l'accès* –La Découverte Pocket
- AVENIER Marie-José (sous la direction de) (2000) *Ingénierie des pratiques collectives* - L'harmattan
- MINATI Giancarlo (2001) *Introduction à la systémique* Res-systemica.org
- JARDIN Alexandre (2002) *I+I+I...* - Grasset
- BERNARD-WEIL Elie (2002) *Stratégies paradoxales en bio-médecine et sciences humaines* - L'harmattan
- DONNADIEU G., KARSKY M. (2002) *La systémique, penser et agir dans la complexité* - Editions Liaisons
- DUPUY Jean-Pierre (2002) *Pour un catastrophisme éclairé* - Seuil Points
- Colloque AFSCET à Andé (Juin 2002) sur le thème de l'évolution - BALCET Bernard : *Evolution, changement ou rupture dans l'entreprise, point de vue d'un consultant*
- 5th European Conference on Systems Science Crete, Greece (16-19 Octobre 2002) - BALCET Bernard : *Reconnaître et dépasser la violence ordinaire*
- de VULPIAN Alain (2003) *A l'écoute des gens ordinaires* - Dunod
- ZARIFIAN Philippe (2003) *A quoi sert le travail ?* - La dispute
- Groupe AFSCET (2003) Document : *L'approche systémique : de quoi s'agit-il ?*
- Grand Atelier MCX Lille (18 et 19 septembre 2003) sur Interroger et modéliser les interventions de formation en situations complexes - BALCET Bernard : *Une méthode pour se former à agir dans la complexité : la formation-intervention*
- Colloque AFSCET à Andé (Juin 2004) sur le thème de la gouvernance – BALCET Bernard : *Gouvernance de l'action et/ou de la non-action*
- de VILLEPIN Dominique (2004) *Le requin et la mouette* - Plon/Albin Michel