

28^e
CONGRÈS
DE L'UNASSI



**LES SSIAD,
HORIZON 2030 !**

**ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS,
DES FONCTIONS ET DES PRATIQUES**

19 & 20 JUIN 2025

ESPACE DE L'OcéAN - CHAMBRE D'AMOUR
À ANGLÈT
Conférences et retours d'expérience



Complexité & Stratégie *Comment s'adapter en situation d'incertitude ?*

Jean-Robert ALCARAS

Maître de Conférences en Sciences Économiques



Introduction

- Les SSIAD sont confrontés à des situations de + en + complexes et incertaines...
- Complexité et incertitude => inquiétude, insécurité, précarité, difficultés...

=> Que faire ? Comment réagir ?

=> Quelles stratégies mettre en œuvre face à la complexité du contexte actuel afin que les structures restent adaptées à leurs environnements (...) mais également à leurs valeurs ?

Mais d'abord... de quoi parle-t-on précisément quand on parle de complexité et d'incertitude ?



Incertitude ≠ Complexité



Incertitude :

- Langue courante : *"Impossibilité (...) de connaître ou de prévoir un fait (...); sentiment de précarité qui en résulte"*. Source : CNTRL
- **Situation « indécidable » où on ne pense pas disposer des éléments informatifs suffisants pour pouvoir « trancher »...** →

=> **Angoisse légitime lorsqu'on est en responsabilité** (structure, équipe...) car on **DOIT s'adapter** à ces situations d'incertitude (**pas le choix**)

Complexité :

- Langue courante : **complexité = c'est "plus que compliqué"...**
- **Forme multidimensionnelle composée de différents éléments inextricablement imbriqués les uns dans les autres** →

"Quand je parle de complexité, je me réfère au sens latin du mot **complexus**, ce qui est tissé ensemble".
Edgar MORIN, *Science avec conscience*, 1982.



Nicolas Poussin : *Le Jugement de Salomon* (1649)



Jackson Pollock : *Convergence* (1952)



Incertitude = Complexité ?!?



- En langage courant (encore)... :

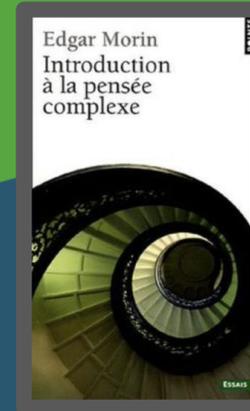
“Complexité” = situation tellement “plus que compliquée”... qu’elle en devient inquiétante et... incertaine !

“La complexité est le tissu d’événements, actions, interactions, rétroactions, déterminations, aléas, qui constituent notre monde phénoménal. Mais alors **la complexité se présente avec les traits inquiétants** du fouillis, de l’inextricable, du désordre, de l’ambiguïté, **de l’incertitude**”. Edgar MORIN, *Introduction à la pensée Complexe*, Le Seuil, 1990.

- Autrement dit :

- Face à des situations **compliquées**, « on » **sait faire**...
- ... mais **face à des situations “plus que compliquées”**, **comment peut-on s’y prendre ?**

=> **Complexité & Incertitude** expriment toutes deux une sorte d’inquiétude liée à la **difficulté de penser des stratégies d’adaptation dans des contextes vécus comme difficiles...**



Incertitude & complexité : l'impossible adaptation ?



- Pourtant, **nous sommes TOUS accoutumés** :
Complexité + incertitude = le lot de tous les êtres humains (et même... de tous les êtres vivants !)
- **De nombreuses situations quotidiennes banales sont en effet complexes et incertaines** :
 - Nous ne restons pourtant pas pétrifiés
 - Nous savons nous y adapter
 - Mieux encore : **nous nous y mouvons généralement** (et sauf cas particulier) **avec sérénité, fluidité et aisance**

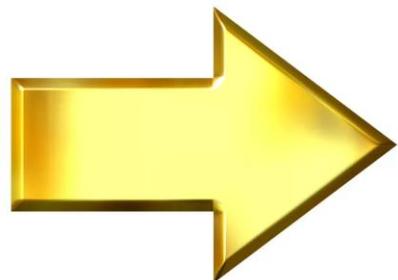
Mais alors... qu'est-ce qui "cloche" dans notre appréhension de ces situations ?

Qu'est-ce qui nous empêche de penser aisément nos capacités d'adaptation aux situations complexes et incertaines ?

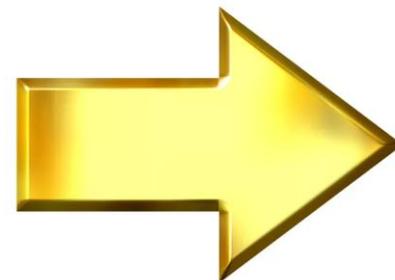
Plan de la conférence



1



2



3

La crise de “la” raison et ses conséquences

Quand les “crises” nous font perdre confiance en nos capacités d’adaptation

Sortir de la crise sans renoncer à la raison

Penser la complexité et promouvoir la diversité des formes de la raison

La complexité appelle la stratégie

Appréhender différemment nos capacités d’adaptation aux situations complexes

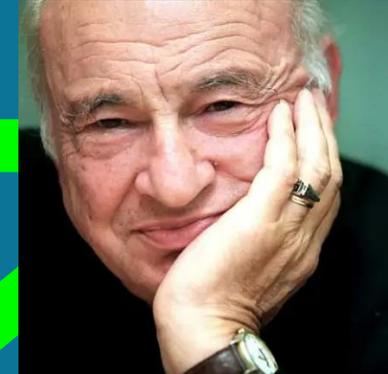


Des références intellectuelles essentielles

Mon « triangle d'or » pour cette conférence



**Herbert A.
SIMON
(1916-2001)**



**Edgar
MORIN
(1921-)**



**Jean-Louis
LE MOIGNE
(1931-2022)**

1

La crise de “la” raison et ses conséquences

Quand les “crises” nous font perdre confiance en nos capacités d’adaptation



c'est grave docteur ?



“La” raison est en crise...

- **S’adapter aux situations complexes : un grand défi pour la raison en Occident**
- *Tant que ce défi ne sera pas totalement relevé, la raison sera ± en crise...*
- Pour comprendre le sens et la portée de cette crise, **2 questions seront envisagées** :
 - L’importance de la raison dans nos sociétés : une compétence, mais bien plus encore (A)
 - La raison est en “crise”... et ça nous pose problème (B)





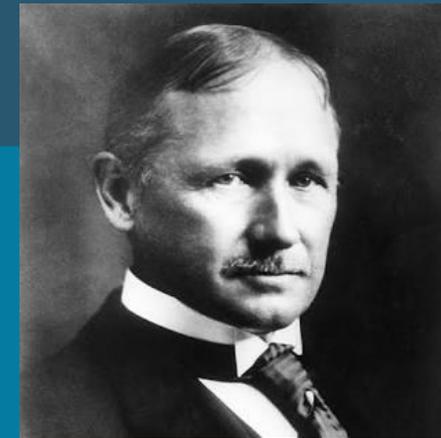
**A - L'importance de la raison
dans les sociétés occidentales
modernes : une compétence,
mais bien plus encore**

La raison : une compétence managériale fondamentale

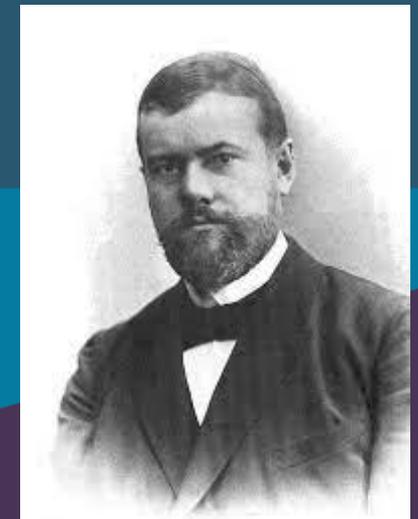
- Les situations professionnelles sont souvent complexes
- Pour s'y adapter, il faut savoir (bien) raisonner

=> "la" raison est l'une des compétences requises les + importantes pour les managers

- *Toute la théorie moderne du management des organisations repose notamment sur ce postulat de base*
- Cf. les **travaux fondateurs des sciences du management** dès le début du XXe siècle (**F.W. Taylor, M. Weber...**)
- Selon Max Weber, le **développement du système économique moderne** (capitalisme) depuis le XIXe siècle => **diffusion préalable** dans l'ensemble de la société d'un **outil indispensable : le calcul rationnel**



Frederick W. TAYLOR
(1856-1915)



Max WEBER
(1864-1920)

Raison & rationalité chez Max Weber : outil et valeur centrale

- Le capitalisme moderne serait donc une conséquence (involontaire) de la diffusion **des thèses "rationalistes"**...

*"Un des thèmes centraux de la sociologie wébérienne est **la spécificité du rationalisme occidental**, dont la marque serait selon lui reconnaissable dans toutes les dimensions de notre civilisation". Catherine Colliot-Thélène, « Retour sur les rationalités chez Max Weber », *Les Champs de Mars*, n°22, 2011, La Documentation française, p.13-30, p.13.*

- ...en lien avec la **diffusion de l'éthique protestante**

*"Le protestantisme serait ainsi la première manifestation de conceptions purement rationalistes de l'existence". Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, 1906.*

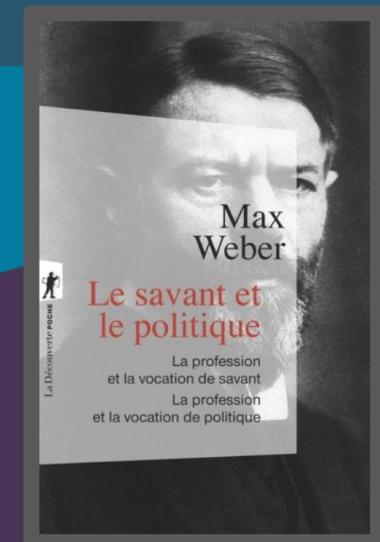
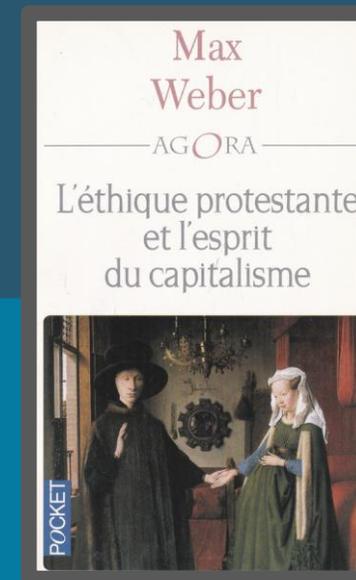
- Tout comprendre, tout expliquer, tout rationaliser...

=> Le monde occidental est alors "désenchanté"

*"Le destin de notre époque est caractérisé par le désenchantement du monde". Max Weber, *Le Savant et le politique*, 1919.*



Max WEBER
(1864-1920)



Humanisme moderne & foi dans les vertus cruciales de "la" raison

Depuis le XVIIe siècle, "la" raison est bien + qu'un outil :

- Elle est la ressource la largement répandue chez les hommes



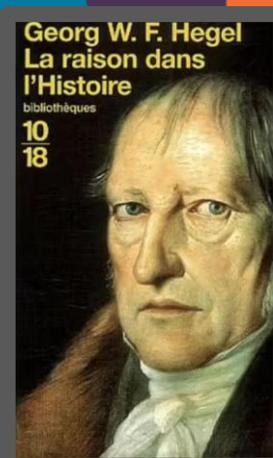
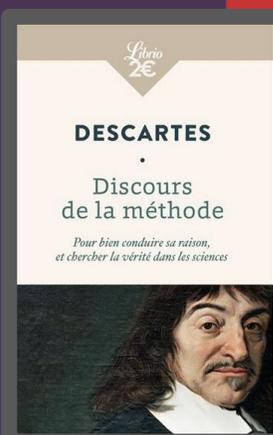
"Le bon sens est la chose au monde la mieux partagée (...)".
René Descartes, *Discours de la Méthode pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences*, 1637.

- Qui permet d'assurer le **progrès infini de la connaissance** scientifique (rationnelle)
- Elle devient ainsi une valeur qui autorise l'homme moderne à espérer devenir **"comme maître et possesseur de la nature"** !



"Il est possible de parvenir à des connaissances qui soient fort utiles à la vie ; et [au] lieu de cette philosophie spéculative qu'on enseigne dans les écoles, on en peut trouver une pratique, par laquelle (...) nous pourrions les employer [pour] nous rendre comme maîtres et possesseurs de la nature". René Descartes, *Discours de la Méthode...*, 1637.

Le **rationalisme cartésien** ouvre la voie à la pensée des "Lumières" (XVIIIe) et aux **philosophies du progrès** (XIXe)



La "raison" ?... Quelle raison ?!

Raison = Rationalité (cf. les travaux de Max Weber)

- Du mot latin "*ratio*" (équivalent du mot "*logos*" en grec ancien)
- Évoque la raison dans **l'une de ses manifestations possibles** : **calculatoire, algorithmique, mathématique, logique, déductive...**
- Pour les rationalistes, c'est la **forme suprême de la raison** !
- C'est à **cette forme spécifique de la raison** que les rationalistes croient et **qu'ils appellent "la" raison**

Bilan mitigé du rationalisme aujourd'hui :

- **Des progrès** (scientifiques et techniques) **prodigieux**
- Mais au XXe siècle, on a compris que **la rationalité est limitée** (dans ses effets, mais également dans son fonctionnement lui-même, cf. travaux de H.A. Simon)

=> **"La" raison (rationaliste) est en crise !**



Herbert A. Simon (1916-2001)



**B - La raison est en "crise"...
et ça nous pose problème**

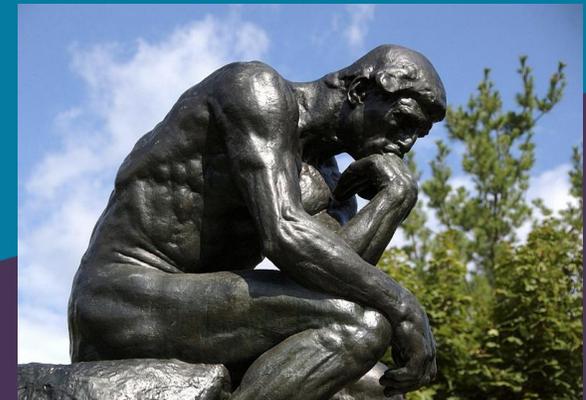
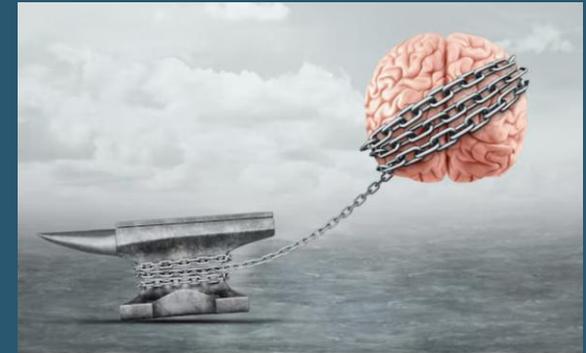
La crise de "la" raison en bref

1. **"La" raison est célébrée** partout
2. **Elle a** depuis longtemps **été élevée au rang de vertu ou de « valeur centrale »**, essentiellement sous sa forme rationaliste (la "rationalité")
3. Or, nous savons depuis un bon siècle que **la rationalité est limitée**
4. **"La" raison ne semble donc plus tenir ses promesses...**

=> « Crise de "la" raison »

5. *...et chaque nouvel échec de "la" raison aggrave à chaque fois un peu + le diagnostic de "crise"...*

=> Comment croire qu'on peut encore espérer s'adapter rationnellement aux situations les + difficiles, incertaines et complexes quand la « crise de "la" raison » s'aggrave de jour en jour ?



La "crise" ?... Quelle crise ?!

- **Étymologie** : du grec *krisis* ; forme conjuguée du verbe *krinein* = *critiquer, juger, décider, trancher, faire le tri...*
- => **Crise = Moment critique où il faut faire un choix**
- La notion de "Crise" évoque donc :
 - Une **phase critique** (situation vécue comme difficile, complexe...)
 - La nécessité de **formuler un diagnostic**
 - Le **besoin impérieux** de **faire des choix** et de **trouver des stratégies rationnelles** pour s'adapter
 - **L'urgence** ressentie **de mettre fin** le + rapidement possible à **cette phase** (puisque'elle est critique et douloureuse...)
 - Et donc, son caractère **non-durable** (on l'espère !)
- Le mot prendra ensuite un **sens médical**, dont les **économistes** se sont plus tard inspirés (...)



De la logique des crises...



Les crises devraient donc être des moments “décisifs” :

- ...où l’on va poser le (bon) diagnostic sur une situation critique et complexe...
- ...diagnostic qui permettra (enfin) d’agir efficacement...
- ...et de changer la situation...
- ...pour sortir (enfin) de la crise !

**Mais pourtant, aujourd’hui, les crises s’enlisent et durent... on ne trouve pas la voie de sortie...
tout semble tellement plus complexe...**

... à la crise de "la" logique !



1. Un problème important se pose
2. On cherche alors à y répondre, à s'adapter
*par des **moyens logiques et rationnels**, habituels et connus => utilisation des **formes rationalistes "traditionnelles"** de la raison...*

3. Mais ça ne marche pas...

=> on parle alors de "crise"

*Il faudrait remettre en cause la façon de s'adapter, l'analyse et le diagnostic (...)
mais on n'y arrive pas : c'est... "complexe"*

4. Alors on essaye "tout", on fait tout ce qu'on peut...

5. Mais ça ce marche toujours pas !

=> aggravation et enlèvement de la crise

*Le problème est complexe et semble insoluble
On s'enfoncé chaque fois un peu + dans l'ornière et on patine...*



Crise de la logique = crise de "la" raison

"La notion de crise s'est répandue au XXe siècle à tous les horizons de la conscience contemporaine. Il n'est pas de domaine ou de problème qui ne soit hanté par l'idée de crise : le capitalisme, la société, le couple, la famille, les valeurs, la jeunesse, la science, le droit, la civilisation, l'humanité...

*Mais cette notion, en se généralisant, s'est comme vidée de l'intérieur. À l'origine, Krisis signifie décision : c'est le moment décisif, dans l'évolution d'un processus incertain, qui permet le diagnostic. Aujourd'hui crise signifie indécision. C'est le moment où, en même temps qu'une perturbation, surgissent les incertitudes". Edgar Morin, "Pour une crisologie", *Communications*, n°25, p.149-163, 1976, p.149.*

- Si les crises se multiplient et s'enlissent au fil du temps, ne serait-ce pas parce que la logique elle-même ("la" raison) est en crise ?
- Dès lors, la « crise de "la" raison » provoquerait à son tour une sorte de « crise de la (notion de) "crise" » elle-même !



Crise de "la" raison & "Syndrome du Titanic"

...

...de crise (majeure) en crise (majeure), la foi dans la raison se délite...

...

Naufrage du
Titanic

15 avril 1912

Ce navire à la
pointe du
progrès... coule
lamentablement
dès son premier
voyage !

1^{ère} guerre
mondiale

1914-1918

1^{ère} guerre
technologique
massive et
mortifère... qui
semblait sans
"fin"

Crise "de 1929"

Années 1930

Crise grave et
très profonde
jamais vraiment
résolue sauf
peut-être par la
2^{ème} Guerre
Mondiale...

Montée
générale des
fascismes

Années 1920 &
1930...

"La" raison
marche sur la
tête et joue
contre l'intérêt
des peuples
(propagande,
manipulations...)

Génocide des
Juifs d'Europe

Années 1940

La technologie,
la logistique et
"la" raison au
service du crime
de masse

De la
découverte de la
radioactivité à
l'invention de la
bombe A

1896 à 1945

Quand "la"
raison pose des
défis
radicalement
nouveaux à
l'humanité...

...

...et la « crise de "la" raison » suscite à son tour de nouvelles crises...

...

Alors... que faire face à la (perception de) complexité croissante dans le monde ?

- Perplexité ?
- Découragement ?
- Désolation ?
- Perte de confiance ?
- Tentation d'abandonner la foi que nous avons dans la raison...
- ...ou carrément d'abandonner la raison elle-même !
-

Des portes de sorties "raisonnables" sont pourtant envisageables !



2

Sortir de la crise sans renoncer à la raison

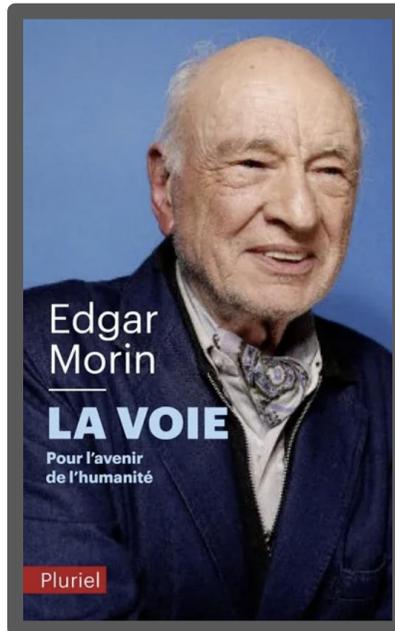
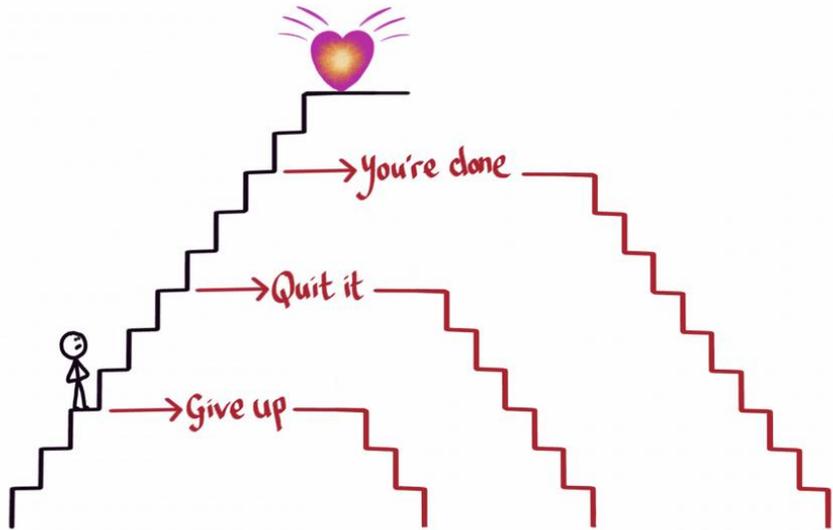
*Penser la complexité et promouvoir la
diversité des formes de la raison*



Des voies de sortie ?

- **Et si ce n'était pas "la" raison tout entière qui était en crise, mais seulement une de ses formes ("la" rationalité) ?**
- **Et si certaines formes de rationalité étaient plus adaptées que d'autres pour penser nos actions dans les situations complexes ?**
- **Il serait alors possible de ne pas renoncer à la raison...**

=> Il existe (au moins) une voie pour sortir de la « crise de "la" raison »



Pour suivre cette voie, il faut :

- **Penser frontalement la complexité** et la distinguer nettement de la complication (A)
- **Penser frontalement la raison** et envisager la diversité de ses formes (B)



A - Penser la complexité en la distinguant de la complication

(en 3 diapos)



#1
La complication



#2
La complexité



Maurits C. Escher : La Galerie de gravures (Lithographie, 1956)



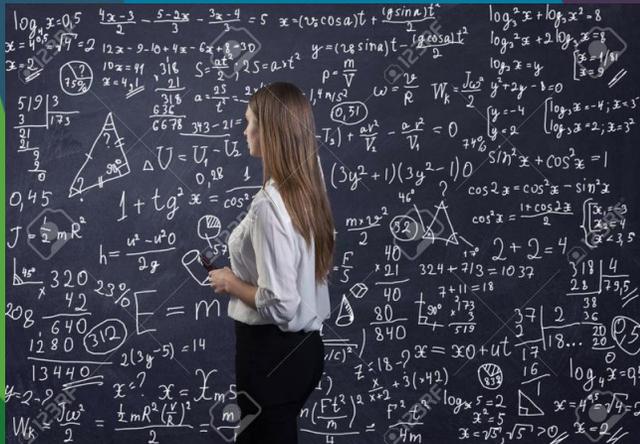
#3
Complication, Complexité, Raison & rationalité(s)





#1

La complication

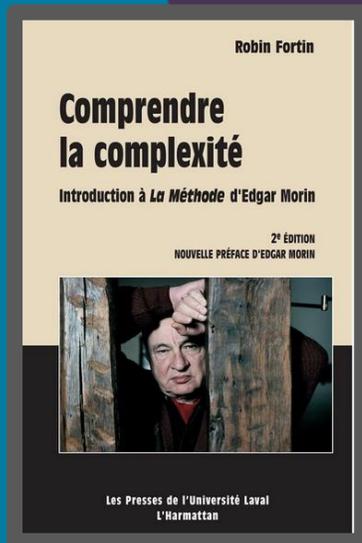


Un problème **COMPLIQUÉ**, est (entre autres) :

1. **Réductible** (principe de "réduction")
=> **simplification** grâce à ≠ procédés
2. **Objectivable** (principe d'objectivité)
=> **une seule "bonne" représentation**
3. **Explicable comme un phénomène soumis à des Lois** (principe déterministe)
=> pouvoir rendre compte **des mécanismes et des causalités qui sont à l'œuvre**
4. **Soluble par (et dans) le calcul** (analyse cartésienne)
=> possibilité de le simuler / résoudre par un **modèle mathématique, statistique, informatique...**

=> PROPOSITION #1 : Les situations auxquelles les responsables des organisations professionnelles (et des SSIAD) sont confrontés **ne sont** généralement **ni simples, ni compliquées** (sauf cas rarissimes)

Nota Bene #1 : Le monde académique (sciences et technologies) est habitué à analyser des phénomènes compliqués => Il peut donc être déstabilisé par ce qui ne l'est pas... **mais ce n'est pas le problème des responsables des organisations (et des SSIAD) !**



#2

La complexité



Maurits C. Escher : *La Galerie de gravures* (Lithographie, 1956)

Les phénomènes complexes ne sont pas (en tout cas, pas pour le moment) **réductibles à des phénomènes compliqués** :

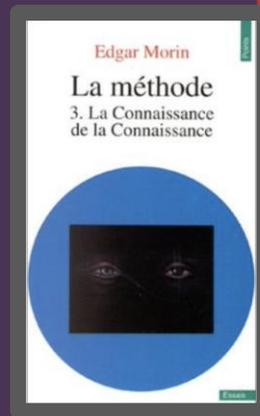
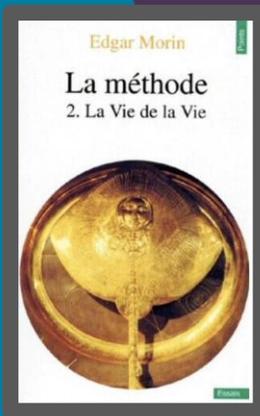
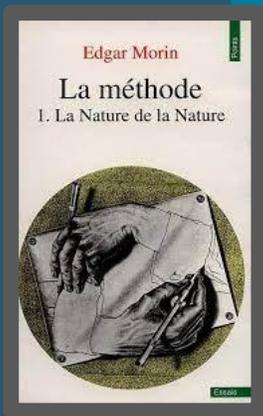
- **On ne peut pas** (sérieusement) **en donner une** (seule) **représentation objective**
- **On le peut pas les réduire ou les simplifier** (sauf si on accepte le risque d'en trahir le sens et *de résoudre alors un problème qui ne se pose pas*)
- **On n'en connaît pas les "Lois"** (et ils sont probablement indéterminés)
- **Ils ne sont pas solubles par** (ni dans) **le calcul et les "chiffres"...**

=> **Complexe ≠ Compliqué**

"Est complexe toute situation que l'on tient pour irréductible à un modèle calculable simple". Jean-Louis Le Moigne, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990.

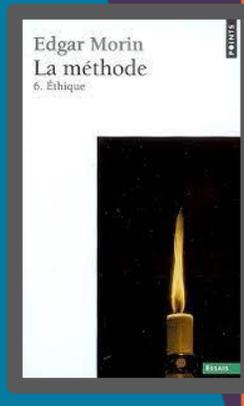
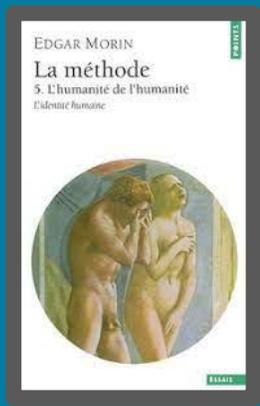
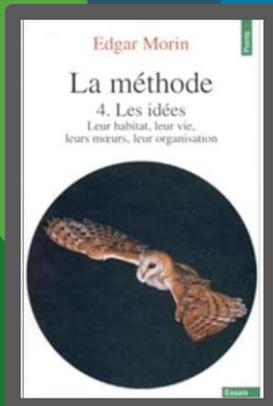
=> **PROPOSITION #2** : Les situations auxquelles les responsables des organisations professionnelles (et des SSIAD) sont confrontés **sont le plus souvent complexes**

Nota Bene #2 : Les méthodes scientifiques n'ont pas été inventées pour analyser ce genre de situation => Elles ne permettent pas (toujours) de (bien) les comprendre... **mais ce n'est toujours pas le problème des responsables des organisations (et des SSIAD) !**



#3

Complication, Complexité, Raison & rationalité(s)



• Les méthodes scientifiques :

- Sont adaptées à la **résolution de problèmes simples ou compliqués** (elles ont été inventées pour ça !)
- Se revendiquent (légitimement) comme **des méthodes "rationnelles"**
- **Pour autant, elles ne représentent pas les seules manières de raisonner correctement !**

• Donc, pour penser des problèmes complexes :

- **On peut légitimement raisonner autrement** (si cela nous permet de mieux penser nos réponses) **sans devenir pour autant irrationnel !**
- Il existe en effet **d'autres formes de rationalités** (que celle qui est privilégiée par les scientifiques)
- **La raison n'est donc pas monolithique et univoque**

=> **PROPOSITION #3** : Puisque les situations auxquelles les responsables des organisations professionnelles (et des SSIAD) sont confrontés **sont le plus souvent complexes**, il est légitime qu'ils **déploient des rationalités adaptées à ces situations**

Nota Bene #3 : Le monde académique ne reconnaît pas toujours ces autres formes de rationalité... **mais ce n'est définitivement pas le problème des responsables des organisations (et des SSIAD) !**

B - Penser la raison en valorisant la diversité des formes de rationalité

(en 3 diapos là aussi)



#1
De “la” rationalité à la diversité des formes de rationalité



Herbert A. SIMON
(1916-2001)



#2
Les limites de “la” rationalité (cartésienne)



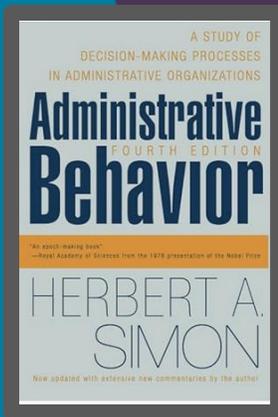
Herbert A. SIMON (1916-2001)



#3
Adapter les formes de rationalité aux situations



Herbert A. Simon (1916-2001)
& James G. March (1928-2018)



#1

De "la" rationalité à la diversité des formes de rationalité



Herbert A. SIMON
(1916-2001)

On doit à l'économiste Herbert A. Simon d'avoir montré à travers toute son œuvre :

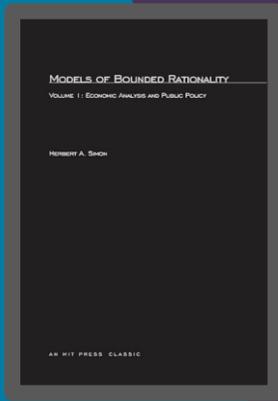
1. Qu'il n'y a pas qu'une seule forme de rationalité

- Remise en cause du mythe de "la" raison triomphante (au singulier) ou "du" bon sens (toujours au singulier) qui serait "*la chose au monde la mieux partagée*"
- Exemple des choix rationnels faits par des Amish aux USA

2. Qu'on devrait toujours préciser à quel type de rationalité on se réfère, par exemple :

- Rationalité **objective** versus Rationalité **subjective** : De quel acteur évoque-t-on la "rationalité ?" (Retour à l'exemple des Amish)
- Rationalité **algorithmique** versus Rationalité **heuristique** (pluralité des logiques d'acteurs potentielles)
- **LOGOS** (raison logique et calculante) versus **MÉTIS** (raison rusée et créative)

3. Que par conséquent, il ne peut pas y avoir une rationalité qui serait plus rationnelle que les autres !



#2

Les limites de “la” rationalité (cartésienne)

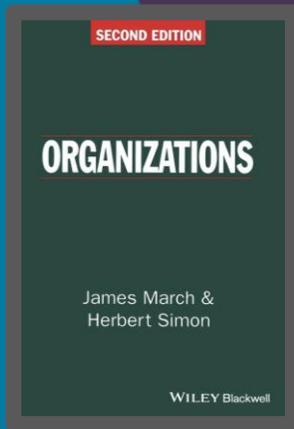


4. Que “la” méthode rationnelle (rationalité cartésienne) est particulièrement mal adaptée pour comprendre les situations complexes et pour s’y adapter

- C’est pour cela que **les scientifiques font toujours tout ce qu’ils peuvent pour réduire au maximum la complexité** des problèmes qu’ils doivent résoudre
- Et que, **si le problème est vraiment complexe, une méthode cartésienne ne donnera probablement rien de bon**
- Car dans certains cas, raisonner à partir d’une réduction équivaut à **faire un calcul juste sur un faux problème** (ou à **bien raisonner sur un problème mal posé**)

=> **Ainsi, une rationalité de type cartésienne (logique et calculante) qui chercherait à analyser une situation complexe aurait nécessairement des capacités d’analyse limitées**

C’est ce que H.A. Simon appelle la “Théorie de la rationalité limitée”



#3

Adapter les formes de rationalité aux situations



Herbert A. Simon (1916-2001)
& James G. March (1928-2018)

5. Rien ne limite *a priori* les potentialités d'une forme de rationalité dans l'absolu,

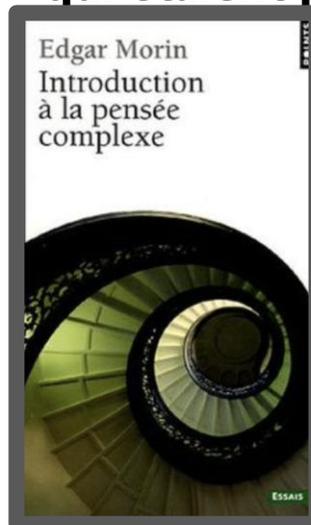
6. Mais certaines formes de rationalité sont \pm adaptées à certains types de problèmes ou de situations (\pm complexes)

Ainsi :

a) Les formes cartésiennes de rationalités sont particulièrement bien adaptées pour concevoir des actions sur des situations compliquées (*a fortiori* sur des situations simples)

b) Mais dans des situations (pour l'instant) **irréductibles et complexes**, d'autres formes de rationalité (cf. plus loin) pourront s'avérer **plus adéquates qu'un raisonnement** de type **cartésien**

C'est pourquoi la stratégie permet parfois de gagner des combats qui étaient pourtant perdus d'avance...



"La complexité appelle la stratégie [et] il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire". Edgar MORIN, Introduction à la pensée Complexe, Le Seuil, Point, 1990, p.178.



La complexité appelle la stratégie

***Appréhender différemment nos capacités
d'adaptation aux situations complexes***

(toujours en 3 diapos... + 1 de conclusion !)

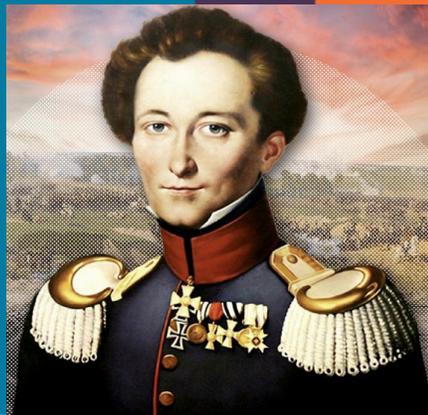


LE STRATÈGE



#1

La notion de stratégie



- **Un terme issu du langage militaire (Grèce antique) :**

“La stratégie est l’art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but”. Source : Le Dictionnaire Larousse.

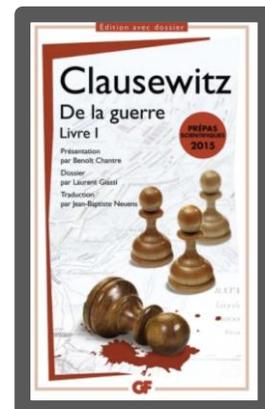
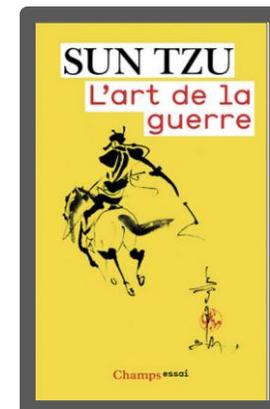
- **Du langage militaire au langage managérial...**

“Le management concerne toutes les mesures prises pour prévoir, organiser, diriger et superviser les ressources d’une organisation afin d’atteindre des objectifs spécifiques”. Source : site internet d’une école de commerce française.

- Le **“Management Stratégique”** : une notion pertinente en sciences de gestion, qui évoque les décisions les plus impactantes pour une organisation (notamment sur le long-terme, *par essence imprévisible*)

- **Les grandes références théoriques du “Management Stratégique” :**

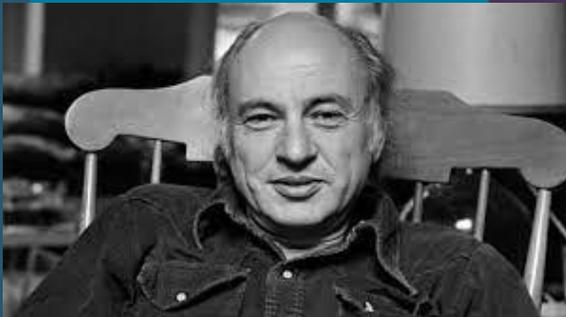
- Sun Tzu (“L’art de la guerre”, IVe av. JC)
- Carl Von Clauzewitz (“De la guerre”, XIXe)



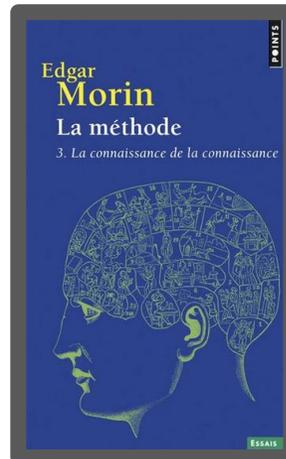


#2

Comment faire de la stratégie ?



- **Une subtile dialectique des fins et des moyens :**
 - *Adapter les moyens aux objectifs fixés*
 - *Adapter les objectifs aux moyens dont on dispose*
 - *Agir sur les deux curseurs en même temps*
- **La dialectique n'est pas logique... ni illogique !**
 - **Moins exacte** mais **plus subtile**
 - Relève plus de **l'art** que de la **science**
 - Un **exercice difficile** qui demande beaucoup **d'entraînement**
 - Une pratique qui peut conduire à des **conclusions surprenantes** (et parfois, efficaces)
- **Mieux** encore que la dialectique : la **méthode dialogique**



"Le principe dialogique vise à **unir des mouvements complémentaires et antagonistes**. Il peut être défini comme l'association complexe d'instances, nécessaires ensemble à l'existence, au fonctionnement et au développement d'un phénomène organisé".
Edgar Morin, *La Méthode (Tome III) – La connaissance de la connaissance*, 1986, p. 98.



#3

Adapter les outils cognitifs au raisonnement stratégique



La stratégie demande...

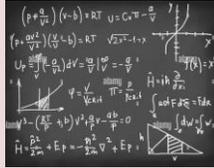
- ...Plus **d'expérience** que de **connaissance**
- ...Plus de **finesse d'esprit** que de **capacités de calculs**
- ...Plus de **souplesse adaptative** que de **rigorisme rationaliste**
- ...Plus **d'ouverture à l'autre** (*attention au contexte*) que de **repli sur soi** (*concentration sur le problème en lui-même*)

Raison stratégique \neq Raison cartésienne :

- Ni les mêmes **outils cognitifs**
- Ni les mêmes **aptitudes**
- Ni les mêmes **compétences**
- Ni les mêmes **entraînements**

On donne quelques exemples de ces différences essentielles (*parmi tant d'autres possibles*) **dans la diapo conclusive suivante...**

Raisonnement rationnaliste (complication)



Chercher à découvrir (ce qui existe)

Privilégier l'application rigoureuse et précise des méthodes indiquées

Appliquer systématiquement les méthodes éprouvées sans s'intéresser à leur genèse

Logique "formelle" : calculs, algorithmes...

Focaliser son attention sur la recherche de « la » bonne stratégie

Entrer dans les détails / comprendre les "mécanismes" qui causent les situations

LOGOS

Raisonnement stratégique (complexité)



Chercher à inventer (ce qui n'existe pas)

Privilégier la créativité, cheminer à sa manière ("Le chemin se fait en marchant")

S'inspirer des expériences vécues (y compris celles des autres) et à leurs cheminements...

"Logiques floues" : dialectique, dialogique, heuristiques*...

Focaliser son attention sur les ≠ manières grâce auxquelles on pourrait trouver « une » stratégie

Prendre du recul / comprendre le(s) contexte(s) qui donnent « du » sens aux situations

MÉTIS