

Chapitre 2

LA MATRICE STRATÉGIQUE : « CINQ ÉLÉMENTS »

Les recherches de définitions autour du mot stratégie ont conduit à énoncer un certain nombre de propositions et à identifier des constituants. Nous étudierons ici les *cinq éléments* qu'on peut retenir de cette exploration : le *projet* et *l'organisation*, alpha et oméga du système autant que clés de voûte du dispositif ; la *situation*, représentative des circonstances et de l'environnement ; la *technique* qui mesure la capacité de transformation et le niveau de maîtrise des ressources ; la *méthode* enfin qui permet d'élaborer et d'optimiser les itinéraires stratégiques en fonction des autres éléments.

Projet

Si on considère la stratégie comme « la démarche conductrice qui permet d'envisager un projet à partir d'une organisation », ce qui découle des définitions précédentes, alors le projet est bien la clé de voûte du système, sa justification comme son

ultime finalité. Il faut ici s'intéresser à ce qu'ont pu être ou à ce que peuvent être les projets – projections dans l'avenir – des collectivités humaines. D'évidence, depuis les origines et quel que soit le type de société, leur projet n'est autre que de « vivre ». Quelles qu'en soient les modalités, c'est la raison d'être de tout groupe humain, dont le but initial n'est même que de « survivre ». Pour évoquer les différents « ensembles humains » qu'intéresse la stratégie, du couple à l'humanité en passant par tous les stades d'association collective, nous emploierons désormais le mot « société » qui paraît le mieux à même de les désigner.

« Être ensemble » a donc pour motivation première de survivre en « faisant société » par le nombre, en partageant les tâches, en répartissant les fonctions ; également de « se » survivre en assurant la descendance qui donne du sens et renforce le nombre mais qui exige en contrepartie protection et assistance. À ce stade, entrent en lice le religieux et le militaire qui, chacun dans son domaine – croyance et défense – vont garantir la possibilité du projet, ainsi que le politique qui va l'organiser. Il y a une chaîne de l'organisation initiale qui correspond à une logique du projet de survie.

Du possible au souhaitable...

L'assurance de la survie est dans la prévoyance ; elle seule autorise à passer au deuxième stade du projet

qui consiste alors à améliorer les conditions d'existence, en cherchant à « vivre » en fonction du « possible », c'est-à-dire des ressources existantes et immédiatement disponibles. Il s'agit d'assurer les besoins courants de la vie physique et sociale en stockant les vivres, en se protégeant des rigueurs du climat, en transmettant des savoir-faire, etc. Ce projet est banal, commun à toutes les organisations sociales ; il représente les stades primaires du niveau de développement des sociétés, essentiellement agraires et devenues sédentaires.

Dès ces premiers stades, la société commence à s'organiser en fonction de ses moyens et de ses objectifs de (sur)vie. Cette organisation, aussi sommaire soit-elle, par ses seuls effets, va progressivement dégager des marges de manœuvre, bénéficiaires en termes d'espace et de temps, de ressources et de capitaux. Elles vont permettre de s'engager sur la voie du « vivre mieux ». L'intelligence, progressivement et partiellement libérée des tâches primaires, peut alors se consacrer à l'amélioration du futur, à la mise en marche du progrès. Cette rupture, qui est celle de la modernité, permet d'échapper à l'impératif du présent et d'inverser le temps du bonheur, espérant désormais dans un avenir meilleur plutôt que de chercher à retrouver un mythique « paradis perdu ». On passe alors d'un projet fini – connu, limité, celui du *possible* –, à un projet par définition illimité dans l'espace et dans le temps, mais encore raisonnable car attaché à la

connaissance, – celui du *souhaitable*. Ce passage au troisième stade du projet est important : il ouvre la porte aux idéologies, donc aux projets utopiques qui sont avec les rêves d'éternité les niveaux ultimes des désirs humains. Ce projet utopique, c'est celui tant prôné, sous un nom ou un autre, du bonheur terrestre, de la paix universelle, tous objectifs iréniques et, par nature, irréalisables.

Toutes les sociétés se sont organisées selon des structures basiques qui leur garantissaient de dépasser le niveau 1 (survie) pour atteindre le niveau 2 (vivre), étiage de leur projet. Selon les circonstances, toujours complexes et aléatoires, et en fonction du génie propre à chaque civilisation, certaines sociétés ont pu emprunter les voies du progrès et accéder à ce que nous appelons le développement, qui constitue selon notre échelle le niveau 3 (vivre mieux) du projet. Ce sont les sociétés dites tertiaires, dont une partie des membres consacre ses efforts à s'affranchir du réel pour imaginer l'avenir, faire en sorte que le souhaitable, au moins partiellement, devienne un jour possible. Mais à ce stade du développement, devant les difficultés qui se sont présentées pour consolider chaque étape vers le progrès, ces sociétés ont dû complexifier leur organisation et par là même les modes d'action et les itinéraires qui permettaient d'avancer dans la voie du projet. La naissance de la stratégie est intimement liée à l'ambition humaine du projet de développement.