



La Redirection stratégique : fondements et méthode

La présente note, élaborée par l'Institut du Temps Long, correspond à la transcription en termes opérationnels de la philosophie de l'action exposée dans le dernier livre de Jean-François Simonin, *Esquisse d'une stratégie de l'espérance – le monde comme revendication*, paru en septembre 2023 aux Editions Libre & Solidaire.

Dans la mesure où la majeure partie des décisions impactant l'état du monde émane aujourd'hui des entreprises, l'ITL a estimé utile de s'adresser directement aux dirigeants de ces entreprises, dans l'optique de les aider à appréhender une situation que ni leur formation initiale, ni leur environnement professionnel immédiat ne les invitent généralement à considérer avec toute l'attention requise. Car nous sommes entrés dans l'anthropocène, c'est-à-dire dans une période de l'histoire au cours de laquelle nous avons pris conscience de la nature fondamentalement destructrice des activités économiques en général, - et industrielles en particulier. Comment donc repenser une stratégie pertinente dans un monde qui s'effondre ? Telle est la question sur laquelle nous invitons tous les acteurs à réfléchir et à expérimenter les pistes ici proposées. Nous espérons que ces quelques pages attireront leur attention à la fois sur l'urgence, la pertinence et l'intérêt de la Redirection stratégique proposée ici.

➤ Qu'est-ce que la Redirection stratégique ?	2
➤ Pourquoi parler de révolution copernicienne ?	3
➤ Habiter, c'est transformer	5
➤ Un appui sur les sciences du système-Terre	6
➤ Les entreprises, oasis de fertilité dans un monde fragilisé	8
➤ Apprendre à fabriquer des ressources pour demain	9
➤ Evaluer la fertilité d'une option stratégique	11
➤ Une révolution ? Plutôt du rationnel, du travail, de la négociation	13
➤ Illustrations : Matrice de fertilité	14

➤ Qu'est-ce que la Redirection stratégique ?

La Redirection stratégique est le bras opérationnel d'une nouvelle pensée de la fertilité. Dans un monde en cours d'épuisement, la priorité est de parvenir à enclencher des actions fécondes, au sens très général du terme. Des actions qui rendront au monde sa fertilité originelle, voire qui dynamiseront ses processus évolutifs. Car au cours des derniers siècles, l'humain a fait preuve de grandes capacités créatrices à la surface du globe, mais il a aussi enclenché de vastes processus de destruction, notamment de destruction de ses propres conditions matérielles d'existence.

Pour ce faire, il faudrait en premier lieu être capable de distinguer les actions fécondes des actions toxiques en termes de pérennité des conditions d'existence de l'humain dans le monde. Mais ce n'est pas chose aisée. Car penser en termes de fertilité exige une véritable révolution copernicienne pour nous, Occidentaux, éduqués depuis la Renaissance à penser en termes de domination et d'exploitation du monde. Depuis la Renaissance, en effet, et de façon plus aboutie encore depuis les Lumières, dans la seconde partie du XVIII^e siècle, nous avons réorganisé de fond en comble notre organisation sociale autour de l'idée de *progrès* – un progrès conçu comme la capacité pour l'espèce humaine de s'extraire en quelque sorte de son milieu naturel pour dominer celui-ci. La pensée de l'humain comme créature fragile au sein d'un monde fondamentalement hostile a alors progressivement imprégné les esprits, jusqu'à représenter le fondement caractéristique de la modernité dans sa version occidentale. Il est possible que cette conception du progrès vienne de plus loin que les Lumières. Il est probable que l'invention des monothéismes et la naissance de la pensée rationnelle, voici près de trois mille ans, invitaient déjà à cette conception du monde qui posait l'humain comme barycentre de toutes les échelles de valeur. La Bible (croyez et multipliez, exploitez la terre et les océans), la pensée grecque (l'homme mesure de toute chose, de Protagoras), Bacon (le savoir est un pouvoir), Descartes (se rendre comme maîtres et possesseurs de la nature), avaient certainement préparé le terrain à cette conception du progrès.

Il en ressort pour la civilisation occidentale contemporaine que la science, la technique, l'économie, la politique ne sont finalement que des outils au service de l'exploitation du monde. Une exploitation de l'ensemble du donné naturel pour le bénéfice immédiat d'une espèce, l'espèce humaine, sans égard particulier pour les autres espèces, ni pour le non vivant qui la supporte et la nourrit, ni d'ailleurs pour ses propres descendants, à l'échelle des générations. On prend aujourd'hui conscience de l'énorme erreur civilisationnelle qu'aura représenté cette façon de penser. D'où le terme « entonnoir anthropocène » qui permet de bien caractériser cette conception de monde qui consiste à privilégier la survie d'une espèce au détriment de toutes les autres, ainsi qu'au détriment de ses propres enfants. Car si rien ne change, chaque jour qui passe nous rapproche d'une série d'effondrements qui rendront la vie humaine toujours plus difficile dans la biosphère. Ces effondrements ne représentent pas de légers dérèglements dans nos processus civilisationnels : ils résultent au contraire de la

formidable efficacité de notre pensée et de nos outils d'exploitation du monde. Nous sommes dans un entonnoir morbide au sein duquel seules une pensée et des pratiques visant la fertilité, en lieu et place de l'exploitation, permettront peut-être, si les capacités de résilience de la biosphère l'autorisent, une inversion de trajectoire.

Il s'agit de prendre au sérieux les enseignements du concept d'anthropocène et d'en tirer des conclusions opérationnelles, notamment sur le plan de la stratégie des entreprises et des politiques publiques. La Redirection stratégique représente le volet opérationnel d'une philosophie de l'action qui envisage le monde, et les actions possibles de l'humain dans ce monde, depuis le fond de l'entonnoir anthropocène. Tout n'est pas perdu car l'anthropocène, au-delà de son aspect sidérant et asphyxiant en première analyse, représente aussi, paradoxalement, une forme de progrès dans notre vision du monde. Il rend « intelligent », il nous libère des nombreuses illusions toxiques d'une rationalité occidentale en fin de vie : développement, disruption, compétitivité, productivité, émancipation, - autant d'idées qui deviennent obsolètes, guerrières, morbides dans l'entonnoir anthropocène, - laissant la place à de nouveaux modes d'habitation du monde, de nouvelles pratiques de la fertilité. Il s'agit d'apprendre à refaire monde dans l'entonnoir anthropocène, d'apprendre à surmonter nos penchants sacrificiels. Il s'agit d'inventer un *progrès du progrès*, d'expérimenter de nouvelles stratégies d'intensification de l'existence, d'abandonner les monocultures de l'esprit et de déployer de nouvelles pratiques d'épaississement du monde. De beaux projets, de belles carrières en perspective, de beaux édifices à construire, de beaux héritages à préparer.

➤ Pourquoi parler de révolution copernicienne ?

De la même façon qu'Emmanuel Kant, l'un des grands penseurs des Lumières, a écrit que l'empirisme sceptique du philosophe David Hume l'avait « réveillé de son sommeil dogmatique », le libérant du carcan de plusieurs postulats sclérosants de la pensée classique – de la même façon on peut dire que la mise à jour du concept d'anthropocène, au tout début du XXI^e siècle, nous « réveille de notre sommeil progressiste ». Pour qui a bien compris les enseignements fondamentaux de l'anthropocène, il n'y a plus de progression possible qui ne comporterait sa part de régression. Progresser dans un domaine de l'existence, c'est forcément imposer une régression dans un autre domaine, plus ou moins proche. L'anthropocène nous force à sortir de nos certitudes mécanistes pour entrer en considération les questions d'entropie. La fameuse *destruction créatrice* de Schumpeter est un leurre, une illusion éventuellement pardonnable dans une conception mécaniste de l'univers, où seul importent les mouvements, où seuls les flux sont comptabilisés, sans égards pour les effets de stocks. Mais dans une conception thermodynamique de l'activité économique et industrielle, il n'existe que des destructions destructrices. Les activités industrielles sont par essence productrices d'entropie. Elles représentent un facteur d'augmentation de la facture

entropique des activités humaines. Il en est de même concernant la fameuse *main invisible du marché* : elle ne fonctionne plus dans l'anthropocène. Il est impératif de cesser de s'en remettre à elle pour nos arbitrages stratégiques et lui substituer la *main visible du vivre ensemble*, sur le long terme, sur cette Terre. Il est indispensable de bien comprendre cela, de saisir le renversement de pensée que cette situation requiert, et d'en tirer toutes les conséquences opérationnelles en matière de prise de décision, notamment avant tout engagement dans un investissement ou une direction pouvant avoir un impact sur l'état du monde. Exigence nouvelle : dans l'anthropocène, il devient nécessaire de s'assurer de la fertilité d'une décision, avant la prise de décision.

Avec du recul il s'agit bien d'une erreur fondamentale d'avoir mis l'humain, et non le monde, au centre des échelles de valeurs de la rationalité occidentale. Et c'est cette erreur énorme, dont les implications imprègnent tous les domaines de l'existence, à une échelle à présent planétaire, qu'il s'agit de surmonter. Voilà pourquoi il est adéquat de parler de révolution copernicienne. Tous mes ouvrages tournent autour de cette question : ils cherchent à comprendre comment s'est opéré le point de bascule de la rationalité occidentale dans cette utopie dominatrice qui a semblé si bénéfique durant plus de deux siècles, pour se révéler suicidaire au final. Suicidaire parce qu'écocidaire. Tout s'éclaircit cependant à partir du moment où l'on prend conscience de cette erreur de « positionnement stratégique » de l'humain dans le monde. La pensée des Lumières s'est arrêtée en chemin, elle s'est sclérosée autour des aspirations humaines telles qu'elles s'exprimaient à la fin du XVIIIe siècle. Elle a perdu la capacité d'ajuster ces aspirations au champ des possibles biophysiques de l'existence terrestre. Trop obnubilée par la recherche de puissance, de richesse et d'émancipation de l'humain au sortir de plusieurs siècles de pénuries, de famines, d'épidémies et de guerres, elle a estimé secondaire la surveillance de l'état du monde. Erreur tragique, dont la prise de conscience tardive ne permettra pas d'éviter certains effondrements dans plusieurs domaines de l'existence. Erreur qui pourrait devenir fatale pour le devenir de l'espèce humaine en cas d'embourbement prolongé dans les routines de l'économie technolibérale contemporaine.

Le renversement copernicien qu'il s'agit d'opérer à présent consiste à remettre le monde, - l'état du monde - au centre de nos échelles de valeur, - comme d'ailleurs la grande majorité des civilisations qui nous ont précédé savaient le faire. Le souci du monde doit devenir le point focal de nos pensées, l'étalon de nos valeurs, le critère de nos décisions. L'état du monde et de ses ressources n'est plus le point de départ de la réflexion stratégique : il doit devenir son point d'arrivée. La gravité de la situation requiert un surcroît d'anticipation des conséquences de nos actions. L'état du monde à venir doit devenir le point de mire de toutes les orientations stratégiques, dans la totalité des domaines de l'activité économique et industrielle.

Il n'est pas certain que nous ayons les ressources pour y parvenir. D'un côté nous disposons aujourd'hui de puissants outils, notamment scientifiques et techniques, pour nous y aider ; mais d'un autre côté les routines de la pensée du progrès, bien que suicidaires à moyen terme, restent attractives à court terme pour de nombreux individus, - notamment les très riches qui peuvent espérer tirer parti de leurs richesses pour se confectionner quelques abris survivalistes

à l'écart des dévastations en cours, et les très pauvres qui n'ont pas la possibilité matérielle de se projeter au-delà de leurs enjeux immédiats de subsistance. Dans ce contexte incertain, l'essentiel est de proposer de nouvelles voies, de nouvelles expérimentations. L'ITL a retenu la voie ambitieuse d'une pensée de la fertilité qui veut représenter une forme de « progrès du progrès ». Ce choix est-il trop radical, trop éloigné des valeurs contemporaines, trop excentré par rapport au *business as usual*, donc impraticable ? Nous pensons au contraire qu'il représente le seul chemin sur lequel une forme de reconstruction semble envisageable ; la seule ambition susceptible de fédérer de nouvelles pensées, de nouvelles pratiques d'habitation du monde. Et, pour les entreprises, de nouvelles activités, de nouveaux métiers, de nouvelles perspectives stratégiques.

➤ Habiter, c'est transformer

Car habiter, c'est transformer. C'est la loi du vivant. C'est cette capacité transformatrice du vivant, mise en branle depuis 3,8 milliards d'années environ, qui fait de la planète Terre une planète vivable pour les humains que nous sommes. Pour toutes les espèces, respirer, manger, digérer, c'est participer à la grande œuvre transformatrice du vivant. Habiter le monde, c'est donc, par essence, transformer le monde. Tant que les effectifs de sapiens à la surface du globe restaient faibles, la question de cette capacité de transformation du monde ne se posait pas. En tout cas, elle ne représentait pas une question de subsistance pour l'espèce humaine. Mais à partir de moment où l'humanité compte environ 8 milliards d'individus, certains dotés de pouvoirs technologiques, industriels ou logistiques très puissants, la question de l'impact des actions de cette humanité sur l'état du monde devient cruciale. Habiter le monde au moyen d'une puissante économie planétarisée est excessivement transformateur des équilibres de la biosphère. Nous le savons, car la question est à présent bien documentée. Nous savons que plusieurs des *limites planétaires* sont franchies ; nous savons que certains points de basculement des écosystèmes terrestres sont probables, risquant d'impacter les conditions de vie de milliards d'individus à moyen terme.

Là où sapiens s'est égaré durant plusieurs siècles dans une recherche excessive d'efficience dans l'exploitation du donné naturel (Extractivisme, mise en compétition, productivité, profitabilité, rentabilité) il doit apprendre, ou réapprendre, à raisonner en termes de fertilité, de co-évolution. Il ne s'agit plus seulement de chercher à minimiser les externalités négatives de nos actions : dans le cadre de l'économie mondiale contemporaine, ces actions sont trop puissantes, trop massives, trop impactantes pour l'état du monde. Les choix stratégiques des entreprises et des institutions publiques ont un pouvoir de transformation du monde qui les rend d'emblée problématiques. Il est nécessaire d'admettre cela pour être en mesure de le gérer correctement. Il est indispensable que les orientations stratégiques des principaux acteurs de l'économie mondiale puissent être analysées en fonction de leur impact sur l'état du monde

avant d'être discutées, appréciées, validées, autorisées, contrôlées, auditées, suivies sur le long terme. Il en va de la pérennité de ce monde. Une stratégie *fertile* sera une stratégie dont les processus de décision auront satisfait au protocole re-directionnel que nous proposons ici. C'est dans la plus grande transparence possible quant à la mesure des impacts d'une stratégie sur le long terme que réside la véritable capacité de fertilisation des activités humaines au XXIe siècle, et notamment les choix d'investissement et d'orientations stratégiques des entreprises.

On comprend alors que la Redirection stratégique rompt avec la façon classique d'envisager l'agir humain dans le monde. Elle va nettement plus loin que la RSE, sans en être un prolongement : elle requiert un changement de paradigme. La RSE reste une tentative de minimiser les *externalités négatives* d'une activité économique donnée, en les *internalisant*. Or, il faut bien comprendre que les *externalités négatives*, cela n'existe pas. D'un point de vue thermodynamique, rien n'est extérieur au monde. La RSE n'est pas une réponse à la hauteur du problème posé par le pouvoir de transformation du monde de nos activités économiques mondialisées. Par ailleurs, elle reste très peu ambitieuse, dotée de peu de moyens, elle est vécue comme une charge. Aucun des grands acteurs de l'économie n'a fait de la RSE un véritable axe stratégique. Il suffit d'observer les documents de présentation annuelle des comptes et de la stratégie de ces entreprises pour le comprendre : les problématiques sociales et environnementales des entreprises restent très marginales, - concessions minimales accordées en réponse aux pressions politiques ou de la société civile. Aucun des grands acteurs de l'économie n'a fait de l'état du monde le pivot de sa stratégie.

C'est là que la Redirection stratégique propose un repositionnement résolument différent, et un protocole spécifique pour enclencher concrètement ce processus de Redirection. Il s'agit de faire de l'état du monde le pivot de la reconfiguration de nos modes d'habiter ce monde, aussi difficile que cette tâche puisse paraître.

➤ Un appui sur les sciences du système-Terre

Quel est socle sur lequel peut reposer une pensée de la fertilité ? Il n'existe aucune science, aucune entreprise, aucune nation, aucune institution, aucun parti politique, aucun art qui fasse de l'état du monde le cœur de ses recherches ou réflexions. Aucune discipline n'en a fait son objet d'étude principal. L'état du monde tel que nous le concevons ici, à savoir la somme des connaissances les plus solides permettant d'appréhender la résilience de la biosphère et sa capacité à soutenir durablement la vie de l'espèce humaine en son sein, dépend d'une multitude de savoirs éparpillés dans plusieurs domaines scientifiques.

Les scientifiques qui cherchent à répondre à cette question de la façon la plus synthétique, la plus intéressante pour nous ici, se rencontrent le plus souvent au sein de ce nouveau domaine

appelé « les sciences du système-Terre » (SST, ou ESS en anglais, pour *Earth Sciences System*). Le périmètre de ce domaine n'est pas précisément défini, mais il a le mérite de comprendre et d'articuler un grand nombre de connaissances qui nous intéressent ici très directement. Disons que « les sciences du systèmes-Terre » regroupent, au sein de diverses disciplines scientifiques, les chercheurs qui s'intéressent aux analyses et diagnostics planétaires, dans chacune de leurs disciplines respectives. Nous retrouvons là des physiciens, des météorologues, des climatologues, des chimistes de l'atmosphère, des spécialistes des différentes domaines des sciences de la vie, des paléontologues, et de nombreux autres chercheurs dans divers domaines comprenant également les sciences humaines et sociales. Car en effet, si l'espèce humaine est capable d'avoir un impact si important sur le devenir du globe terrestre, c'est que la frontière entre les sciences dures et les sciences humaines tend à se brouiller, au moins pour ce qui concerne les évolutions de l'état du monde. Disons que les colloques et publications estampillées SST regroupent les nombreux scientifiques qui, à l'intérieur de leurs disciplines respectives, s'intéressent aux évolutions planétaires et aux trajectoires prévisibles de ces évolutions sur le long terme.

Ces travaux représentent le socle scientifique le plus solide sur lequel on puisse adosser nos analyses concernant l'état du monde et ses évolutions possibles. Ce sont, par exemple, ces chercheurs des sciences du système-Terre qui ont mis à jour le concept d'*anthropocène* au début de la décennie 2000, puis la notion de *limites planétaires* à la fin de cette même décennie et enfin, voici quelques années la notion de *zone critique*, concept qui précise les contours de cette fine pellicule entourant le globe terrestre sur laquelle est arrimé le vivant dans son ensemble - autant de concepts fondamentaux qui nous aideront très directement dans nos pesées de fertilité, donc dans notre projet d'évaluation de l'activité des plus grands acteurs de l'économie mondiale sur l'état du monde.

Mais pour solides qu'elles soient, notamment pour qualifier l'état des ressources au sens biophysique (ressources minérales, énergétiques, alimentaires...), ces connaissances émanant des SST ne suffiront pas à élaborer un protocole de Redirection stratégique réellement exhaustif ; elles sont trop peu prospectives ; elles ne permettent pas de porter des appréciations sur quantité d'options stratégiques susceptibles d'avoir d'importantes incidences à moyen et long terme sur l'état du monde. Par exemple, elles ne nous aident pas à évaluer l'intérêt de développer ou non des applications numériques, de recourir à l'intelligence artificielle, d'investir dans une infrastructure 5G, de privilégier tel ou tel filière de renouvelable, de programmer des applications de biologie de synthèse, de restructurer un réseau d'approvisionnement en matières premières, ni sur bien d'autres enjeux que doivent affronter les entreprises dans leur activité quotidienne. Les SST représentent donc un cadre scientifique relativement solide mais non suffisant pour inspirer la Redirection attendue. C'est précisément en ce lieu dépourvu de certitudes scientifiques et d'encadrement juridique contraignant que la Redirection stratégique propose une déontologie nouvelle en matière de stratégie. Le cadre général des activités économiques étant mondial de fait, il est indispensable de disposer d'un référentiel mondial en matière d'évaluation des stratégies des

principaux acteurs – les entreprises, au premier rang desquels les multinationales - de cette économie.

➤ Les entreprises, oasis de fertilité dans un monde fragilisé

On peut admettre que parmi toutes les entités individuelles ou collectives agissant dans le monde, les entreprises occupent, depuis plus d'un siècle, un rôle primordial dans la transformation du monde. Loin devant les nations, les armées, les sciences, les religions, l'artisanat, les institutions, ce sont les entreprises qui, grâce à leur formidable capacité à cristalliser les activités humaines à grande échelle autour de projets ciblés, pétrissent la chair du monde et lui impriment une grande partie de sa physionomie. Quelques soient les bouleversements prévisibles pour les décennies à venir, les entreprises resteront le moteur des activités humaines, pour le meilleur et pour le pire. Pour le meilleur car on ne voit par quelle autre instance pourrait, mieux que l'entreprise, fédérer l'agir humain en lui procurant sens et utilité, souplesse et efficacité dans la gestion de projets qui répondent le plus souvent aux aspirations humaines les plus fondamentales ; pour le pire car les entreprises fonctionnent jusqu'à ce jour selon des principes stratégiques et juridiques profondément inadaptés aux enjeux de l'anthropocène - des principes antinomiques avec les pratiques requises pour accroître la fertilité du monde.

Les entreprises, organisations humaines à ce jour championnes de l'efficience dans le circuit extraction-transformation-distribution, dépourvues de toute obligation morale ou éthique, se mouvant dans un univers d'a-responsabilité à l'égard de l'état du monde, sont aussi les principales responsables du glissement de la biosphère dans l'entonnoir anthropocène. Elles sont des accélérateurs d'entropie, des accélérateurs de la dérive anthropocène. Peut-être parce qu'elles répondent à des désirs humains incohérents avec le maintien de l'état du monde ; peut-être n'en sont-elles pas *directement* responsables, car ce sont toujours des humains qui sont à l'origine et à l'arrivée de leurs décisions. Mais qu'importe : elles doivent cesser de se mouvoir dans leur univers actuel de déport de responsabilité quant à l'état du monde. Elles ne peuvent se prévaloir à la fois de la liberté d'agir dans le monde et de l'absence d'obligations vis-à-vis de l'état de ce monde. La Redirection stratégique vise précisément à instruire un renversement copernicien à ce niveau, donc au niveau de l'élaboration des orientations stratégiques des entreprises – et ceci dans l'intérêt bien compris de ces entreprises, sur le long terme. Ne serait-ce que parce qu'elle vise la pérennité du monde au sein duquel évoluent ces entreprises.

En tant qu'instances centrales de la transformation du monde, les entreprises doivent prendre à leur charge la maintenance du monde dans un premier temps puis, quand elles en auront la force, l'accroissement de sa fertilité. Les entreprises, qui se concevaient jusqu'à ce jour

comme des petites monades libres de leurs faits et gestes dans le *far West* du vaste et indestructible monde, doivent à présent se considérer comme des oasis de fertilité dans un monde devenu instable, fragile, en demande de consolidation. Dans l'anthropocène, l'avenir des entreprises ne consiste plus à gagner la course à la destruction du monde, chacune dans son domaine d'activité illusoirement coupé des enjeux bio-physiques de subsistance, chacune s'estimant prioritaire dans l'exploitation des ressources naturelles. L'avenir d'une entreprise tiendra à sa capacité à cultiver la fertilité du monde grâce à ses produits, ses services, son ancrage territorial, sa capacité à créer de la diversité, de la profondeur, son aptitude à épaissir le monde sans le réduire. Les entreprises doivent apprendre à produire davantage que ce qu'elles consomment. Là réside leur utilité à terme. Nous sommes ici très au-delà du recyclage, du renouvelable, de la RSE. Il ne s'agit pas seulement de minimiser son empreinte environnementale globale. Il s'agit d'apprendre à faire plus, avec moins. Il s'agit de trouver l'axe stratégique le long duquel une entreprise pourra durablement exploiter et valoriser au mieux ses compétences, ses savoir-faire, ses actifs, ses implantations en créant davantage de ressources qu'elle n'en détruira.

Mais pour ce faire, les concepts et les outils manquent. Les entreprises ne peuvent se reposer sur aucune vérité définitive pour opérer cette mutation. Aucune science, aucune morale, aucune nation, aucune institution ne livre les outils pour cette reconfiguration de l'agir des entreprises. C'est précisément l'enjeu de la Redirection stratégique : faire de premiers pas structurés dans cette direction, tenter d'envisager cette Redirection de la façon la plus rationnelle possible, identifier des points focaux qui feront autorité pour engager cette redirection. La matrice de fertilité décrite ci-après représente l'outil central au moyen duquel les entreprises pourront lancer les processus d'évaluation, de débat et de négociation de ces enjeux.

➤ Apprendre à fabriquer des ressources pour demain

Plusieurs précisions sont encore nécessaires avant d'explicitier plus en détail notre processus de pesée de fertilité. Il faut notamment comprendre à quel point l'essence de l'activité économique doit pivoter complètement, passant d'une discipline spécialisée dans l'exploitation du monde au profit de l'espèce humaine à la discipline en charge d'élaborer de multiples moyens de consolider ce monde. Le consolider, c'est-à-dire à la fois en assurer le bon fonctionnement, la maintenance, et lancer de multiples expérimentations pour augmenter les possibilités d'existence de toutes les formes de vie dans la zone critique – en d'autres termes accroître la bio et socio diversité en ce monde. C'est l'ambition générale d'une *économie de la contribution* qui, seule, sera à même de résister au glissement dans l'entonnoir anthropocène. C'est en *contribuant* en pleine conscience à la transformation du monde que l'activité humaine se mettra en position, notamment au moyen de ses activités

économiques, d'orienter ces transformations dans le sens de la consolidation des écosystèmes biophysiques et culturels.

Insistons : il ne s'agit pas seulement de viser la régénération des ressources employées dans les circuits de l'activité économique. Car l'idée de régénération emporte avec elle l'idéal de restaurer une nature qui, sans l'activité humaine, aurait été préservée – idée fautive, l'anthropocène nous apprenant qu'il n'existe pas de nature indépendante de la transformation qu'y opèrent les vivants. Souvenons-nous qu'habiter c'est, d'emblée, transformer. La question n'est donc pas seulement de régénérer, comme pour effacer les traces d'une activité humaine envisagée comme parasite à la surface du globe – la question est de *contribuer*, et de *bien* contribuer, de façon féconde, à une transformation que de toute façon nous opérerons du fait notre simple existence dans le monde. C'est pourquoi l'objectif central d'une économie de la contribution est de *fabriquer des ressources pour demain*. Il s'agit de faire pivoter entièrement les concepts et outils classiques de l'économie : exit le CA/PIB et leurs taux de croissance, la profitabilité, la mise en concurrence : autant d'outils de maltraitance du monde, autant d'attentats à la pérennité du monde que nous léguons à nos enfants. Exit par exemple le secret des affaires, la brevetabilité du vivant : autant de tactiques qui seront bientôt considérées comme délictueuses, car portant potentiellement atteinte à la pérennité des conditions d'existence du vivant dans le monde, et ce en *catimini*, hors de tout débat démocratique.

Pour radical et problématique qu'il soit, ce pivot a l'avantage d'éclairer le futur. Car chacun a bien compris maintenant que les activités humaines, telles qu'elles sont aujourd'hui organisées, menacent la subsistance de notre espèce sur cette Terre. Les stratégies classiques d'exploitation du monde font à présent figure de soins palliatifs pour une civilisation en fin de vie. Ce pivot n'offrira pas d'assurance tout risque concernant la pérennité du monde, mais il aura l'immense avantage de remettre l'activité économique à sa juste place, c'est-à-dire à l'intérieur du monde et non au-dessus, en surplomb. Compétition, efficacité, spécialisation, monoculture, rentabilité : aucune de ces valeurs, confectionnée pour le supposé bénéfice de l'humain, n'est finalement aussi pertinente que la recherche de fertilité pour stimuler l'activité économique qui, suite à ce pivot, retrouvera des perspectives qu'elle avait perdues depuis longtemps, plongeant le monde dans une politique généralisée de survivalisme guerrier. Comment contribuer à la fertilité du monde ? Comment participer, modestement mais concrètement, à cette recherche de fertilité à mon échelle, dans mon domaine d'activité, en raison de mes compétences et de mes aspirations propres, à la mesure de mes moyens, dans mon entreprise, sur mon territoire ? Telles sont les questions qui doivent inspirer l'économie générale de la contribution qui sera capable de rivaliser avec les lois de l'entropie – disons plutôt de *travailler* avec les lois de l'entropie.

➤ Evaluer la fertilité d'une option stratégique

Dans l'atmosphère de fin du monde au sein duquel évoluent aujourd'hui les entreprises, celles-ci continuent à jouer leur rôle moteur dans la transformation du monde *comme si de rien n'était*. Elles restent à la fois motrices et aveugles, chacune dans son domaine respectif, ne disposant d'aucune matrice stratégique alternative à la recherche d'efficacité dans l'exploitation du monde au bénéfice immédiat de l'humain. Elles poursuivent leur œuvre d'épuisement des ressources du monde. Ni par vocation, ni par nécessité, ni par goût, plutôt *par défaut* – par défaut d'existence d'une pensée alternative rationnelle, crédible et partagée à grande échelle. Précisément, la Redirection stratégique appréhende cette situation dans toute cette dimension tragique. Tout d'abord, cesser de désertier l'anthropocène. Cesser de nier les effondrements en cours. Cesser de se dissimuler la formidable capacité transformatrice des activités économiques en général, et celle des entreprises en particulier. Plutôt les éclairer, les comprendre, pour tenter de les reprendre en main. Des millions d'êtres humains sont en attente de clarté à ce sujet, des millions d'entreprises sont épuisées de s'affairer à des activités létales. Les patrons, managers et salariés « effondrés » sont légion dans les entreprises, prolétarisés à tous les niveaux hiérarchiques, incapables d'expliquer à leur enfants l'utilité de leur travail – peut-être représentent-ils dès à présent la majorité des effectifs ?

C'est pourquoi en lieu et place de l'efficacité et du profit, la Redirection stratégique réfléchit en termes de fertilité et d'héritage. L'attitude de responsabilité prospective à l'égard de l'état du monde, qui dans un premier temps complexifie l'analyse stratégique, la renforce rapidement et rouvre des perspectives porteuses d'avenir à long terme. Comment procéder, concrètement ? Puisqu'aucune science, aucune juridiction, aucune nation, aucune institution n'apporte de réponse aux questions entrepreneuriales posées par l'anthropocène, la Redirection stratégique construit son protocole redirectionnel autour de plusieurs points focaux qui correspondent aux points saillants d'une analyse à la fois généalogique et phénoménologique de l'état du monde¹. Nous avons construit une méthode et des outils permettant d'avancer dans la direction d'un accroissement de fertilité entendu au sens de renforcement des conditions d'existence du vivant dans son ensemble, pour aujourd'hui et pour demain. Cette méthode consiste à assurer la bonne circulation des informations et la meilleure anticipation possible des implications techniques, industrielles, économiques, mais aussi anthropologiques, écologiques, politiques, culturelles, sur le long terme, des orientations ou investissements envisagés. Notre protocole redirectionnel impose les débats les plus structurés possibles avec toutes les parties prenantes et toutes les composantes de la société civile, dans l'optique de prendre les meilleures décisions possibles en fonction des diverses

¹ Nous renvoyons ici aux principaux ouvrages de Jean-François Simonin, et notamment à son dernier livre *Esquisse d'une stratégie de l'espérance – Le monde comme revendication*, 2023, dans lequel sont exposés en détail les analyses théoriques qui sous-tendent le concept de Redirection stratégique.

incidences des options stratégiques qui s'offrent à une entreprise. Sera dite féconde une option qui s'inscrira en direction de ce climax ; sera dite toxique (ou à éviter, dans l'état des connaissances à date à son sujet) une option risquant de dégrader l'état du monde.

Afin de structurer de façon rationnelle les échanges, ceux-ci sont organisés dans la *Matrice de fertilité* en trois grands domaines d'investigation (scientifique et technique / écologique et économique / humain, culturel et politique), eux-mêmes subdivisés chacun en six questions représentant autant d'enjeux de subsistance, sur le temps long, pour l'espèce humaine dans son aptitude à assurer la pérennité de son existence en ce monde. L'alignement ou non d'une option stratégique dans le sens du climax de la fertilité du monde devient le critère essentiel dans la prise de décision. En lieu et place de la recherche du profit maximum, c'est la participation à l'atteinte de ce climax qui détermine la valeur d'un actif, l'intérêt d'un investissement, la pertinence d'une orientation stratégique, la cohérence des choix de gestion. Construire le paradis sur terre ne doit plus correspondre à viser *l'émancipation* du monde, mais au contraire *l'enracinement* maximum dans ce monde. Un monde dont l'humain aura participé à assurer la pérennité et la bonne stimulation des processus vitaux et évolutifs. En lieu et place de l'exploitation du monde pour le profit à court terme de l'espèce humaine, c'est la construction d'une situation climacique pour le vivant et le non vivant qui est visée – sachant qu'à long terme l'humain tirera un profit maximum de cette situation climacique.

En imposant les évaluations et les débats, pour chaque décision stratégique pouvant avoir un impact sur l'état du monde, autour de 18 sujets cruciaux pour le devenir de ce monde, - et ceci au moyen d'une même grammaire, d'un même vocabulaire - en invitant au débat structuré avec toutes les parties prenantes à ces orientations stratégiques les plus engageantes pour notre propre avenir – le protocole de Redirection stratégique se tient à l'avant-garde de ce que la raison est susceptible d'imprimer au devenir, et ceci au cœur de la capacité transformatrice des entreprises. Une option stratégique sera estimée fertile lorsqu'elle aura clairement explicité ses implications prévisibles en termes de fertilité et permis de faire la clarté sur les bénéfices que l'on peut en attendre, aussi loin que nous puissions les concevoir, ainsi que sur les risques afférents à cette option stratégique, et notamment ses dérives et dangers potentiels en termes de pérennité ou de maintien des conditions d'existence. Il en ressort une pesée de fertilité permettant d'apprécier la qualité d'une option stratégique qui sera ensuite évaluable, auditable, contrôlable, adaptable en fonction des besoins.

Marx avait à la fois tort et raison d'estimer qu'il s'agit de transformer le monde plutôt que de l'interpréter. Il avait tort parce que, quoi que nous fassions, nous transformons déjà le monde, depuis bien longtemps. Habiter le monde, c'est d'emblée le transformer. Mais il avait raison s'il s'agit de faire de cette transformation l'objet de toutes nos attentions. La Redirection stratégique, c'est l'application de ce devoir d'attention à toutes les étapes de transformation découlant de l'activité des entreprises. Elle représente à la fois la redynamisation du questionnement stratégique (ou politique) en fonction de son incidence sur l'état du monde, et la méthode qui permet l'échange et la controverse entre les entreprises, les institutions et la

société civile, dans différents secteurs d'activité, sur différents territoires, dans la portion de monde qui concerne telle ou telle entité.

➤ Une révolution ? Plutôt du rationnel, du travail, de la négociation

Pour radicale qu'elle soit, la Redirection stratégique ne vise aucune *révolution*. Au contraire elle cherche à initier un changement sur les bases les plus rationnelles possibles. Par exemple, il ne s'agit pas de fustiger le *développement*. Un monde moderne et développé est vraisemblablement préférable à un monde sous-développé, resté dans la pauvreté. Le problème est que le modèle actuel de *développement*, après avoir hissé l'humain, ou une partie des humains, à un style d'existence facilitée, est à présent en train de détruire le monde. Il s'agit donc d'inverser les routines de ce développement qui est en train de nous enterrer vivants. La radicalité requise ici n'a rien à voir avec une révolution au sens usuel. Il s'agit de modifier les attracteurs de l'activité économique, pour mettre à jour des ambitions plus élevées que les recherches de profit immédiat. Il s'agit d'instruire les conditions d'une activité économique profitable à l'humanité sur le long terme.

Questionner une stratégie d'entreprise autour des 18 points focaux identifiés dans la Matrice de fertilité, s'efforcer d'apprécier les risques et opportunités, sur chacun de ces points focaux, des stratégies envisagées en termes de fertilité et d'héritage, sur le long terme, faire en sorte qu'un débat public et des controverses puissent naître et évoluer autour de chaque enjeu stratégique majeur – telles sont les caractéristiques d'activités que l'on estimera « fertiles » pour l'humanité – telles sont les conditions d'une réflexion stratégique « optimale » pour les décideurs ayant à prendre des options engageantes pour l'état du monde à venir. On le voit : aucune intention révolutionnaire ici. Nous ne sommes pas face à un ennemi qu'il s'agirait de terrasser. Nous sommes face à nous-mêmes et nos pouvoirs exorbitants de transformation du monde. L'urgence n'est pas à la destruction, elle est à la reconstruction d'un modèle alternatif. Plutôt de l'analyse, de la projection, du travail, de la négociation, au moyen d'une approche la plus rationnelle possible. La Redirection stratégique matérialise l'ambition de hisser notre morale à la hauteur de nos pouvoirs d'agir, et ceci tant à titre individuel qu'à titre collectif, principalement dans les entreprises, c'est-à-dire à la source des forces motrices de la transformation du monde.

Viser le climax stratégique d'une ligne de produits ou d'une entreprise dans sa totalité, à la fois dans le respect de ces principes de Redirection stratégique et selon les mises en débat avec toutes les parties prenantes, telles sont les tâches d'un dirigeant responsable et ambitieux, au XXI^e siècle, dans l'anthropocène. Ce que ce dirigeant perdra en rapidité d'exécution et en capacité de développements tous azimuts, il le gagnera en pertinence sur la durée, en confiance dans son écosystème, en exemplarité et en motivation de ses parties prenantes. La

Redirection, c'est aussi le pari que les entreprises peuvent porter ce projet de civilisation alternatif qui représente le nouveau projet d'habitation du monde tant attendu.

La Redirection vise au fond la repolitisation de tous ces sujets stratégiques qui ont été soustraits, comme par inadvertance, au débat public. Comment une civilisation aussi puissante que la nôtre a-t-elle pu laisser à l'initiative de quelques affairistes privés le soin de décider de ses principales orientations stratégiques, de ses options vitales ? L'histoire nous le dira peut-être, d'ici quelques décennies. En attendant, le protocole de Redirection proposé ici montre la voie d'une reprise en main de ces questions éminemment impactantes pour l'état du monde qui vient. L'énormité des enjeux, dans l'anthropocène, peut aussi représenter l'occasion pour les entreprises d'initier de nouveaux projets, inédits, passionnants, procurant fierté et satisfaction, chaque fois que de petits pas pourront être faits sur ce chemin difficile.

➤ **Illustrations : Matrice de fertilité**

D'une pensée du *progrès* à une pratique de *l'espérance*

Les fondements théoriques de la Redirection stratégique



TSSA - Matrice de fertilité

Protocole de Redirection stratégique : questionnement autour de 18 enjeux de subsistance

TRANSFORMER Créer, maîtriser	AGGRADER Régénérer, contribuer	CONTRIBUER Responsabiliser, partager
Entropie et vivant >	Energie / matières >	Entre humains >
Production / maintenance >	Climat >	Humains / non humains >
Construire / déconstruire >	Pollution >	Polyculture >
Transparence >	Biomasse, biodiversité >	Numérisation >
Anticipation >	EEG / limites planétaires >	Responsabilité prospective >
Diversité >	Outils / modèles 'perma' >	Enracinement >