

Histoire de The Natural Step FR

http://agora.qc.ca/reftext.nsf/Documents/Pas_a_pas_avec_la_nature--Histoire_de_The_Natural_Step_par_Andree_Mathieu

Histoire de The Natural Step

Andrée Mathieu, Physicienne spécialiste en complexité. **Courriel:** nyctale@videotron.ca

Présentation

Les outils conceptuels et méthodologiques mis au point par *The Natural Step* ont démontré leur efficacité lorsqu'ils ont été adoptés par des organisations qui visaient un développement durable. Toutefois, c'est l'expérience humaine lancée par Karl-Henrik Robèrt qui est la plus riche en enseignement. Parmi les leçons qu'on peut tirer de sa démarche, on trouve qu'il est beaucoup plus facile de s'entendre sur des principes fondamentaux que sur les détails de leur mise en application.

Extrait

Karl-Henrik Robèrt rêvait au grand jour de s'emparer des ondes de la télé pour crier à ses concitoyens qu'il n'y avait pas d'avenir dans la façon dont l'économie se développait, en dévorant notre habitat et en laissant le fossé se creuser entre les riches et les pauvres.

Texte

Est-il possible qu'une personne puisse provoquer un changement durable à elle seule? Il y a bien eu *L'Homme qui plantait des arbres*, mais quand il s'agit de modifier la perception qu'ont les humains de leur relation avec la nature et de la façon dont ils se comportent à son égard, le défi est de taille! Pourtant, dans le merveilleux royaume de Suède, un homme de cœur a fait ce pari. Comme dans le récit de Jean Giono, la fascinante histoire de Karl-Henrik Robèrt et de *The Natural Step* pourrait commencer par...

Il était une fois, un bel oncologue et chercheur suédois qui était bien marié. En effet, son épouse, Rigmor, ne se lassait pas de lui faire partager son engagement envers la nature et son souci de la protéger. Il faut dire qu'il n'était pas très difficile à convaincre puisque, lorsqu'il était enfant, cet amant du plein air avait vu sa belle campagne disparaître sous une couche d'asphalte, ce qui l'avait profondément touché.

Tous les jours, dans son cabinet, notre bon docteur voyait défiler des enfants malades et des parents inquiets qui étaient prêts à tout sacrifier pour sauver leur enfant. Par ailleurs, il avait du mal à comprendre le comportement de ces mêmes adultes qui prenaient régulièrement des décisions compromettant les conditions de la vie sur terre, y compris celle de leurs enfants chéris. Il se dit que le problème n'en était certainement pas un de mauvaise foi, mais de mauvaise compréhension de ces conditions nécessaires à la vie. Ce n'était pourtant pas l'information qui manquait sur les enjeux relatifs à la qualité de notre environnement. Il y en avait peut-être même un peu trop, car il était fréquent de voir les scientifiques se quereller sur l'interprétation d'un phénomène ou sur les solutions à apporter à un problème. Ce manque de cohérence dans le discours scientifique contribuait à renforcer le sentiment d'impuissance des citoyens. Voici comment le docteur Robèrt s'est appliqué à dénouer l'impasse, ce qui lui a valu le Prix Planète Bleue (*Blue Planet Prize*), l'équivalent d'un prix Nobel de l'environnement, décerné par les Japonais.

Karl-Henrik Robèrt rêvait au grand jour de s'emparer des ondes de la télé pour crier à ses concitoyens qu'il n'y avait pas d'avenir dans la façon dont l'économie se développait, en dévorant notre habitat et en laissant le fossé se creuser entre les riches et les pauvres. Par ailleurs, les

scientifiques devaient forcément s'entendre sur un certain nombre de principes de base concernant les conditions essentielles à la vie! Un plan commença à germer dans son esprit: il allait demander à ses collègues scientifiques de devenir partenaires dans un dialogue permanent ayant pour but d'élaborer un cadre de compréhension commun pour parler de développement durable. Il allait leur demander de quitter les détails de leurs disciplines respectives pour adopter un point de vue plus global sur leurs pratiques sugg. actuelles ? au lieu de non durables. À partir de cette réflexion, ils pourraient dégager un consensus sur un ensemble de principes fondamentaux irréfutables, qu'il serait possible de traduire en énoncés simples et compréhensibles et qui pourraient servir de base à la prise de décision pour les politiciens et les gens d'affaires.

Le docteur Robèrt utilise un arbre comme métaphore pour illustrer sa démarche: le tronc et les branches sont les principes fondamentaux à propos desquels il y a peu ou pas de controverse, alors que les feuilles sont les «détails» qui divisent les experts. Les scientifiques, les environmentalistes, les politiciens et les gens d'affaires étant enfermés dans une dynamique de confrontation à propos des «feuilles», il faut revenir au «tronc» pour que tous puissent unir leurs efforts vers un objectif commun. Ce point de vue global permet d'adopter une attitude invitante, respectueuse et ouverte au dialogue. Il favorise en outre l'établissement de principes non descriptifs, qui permettront à chacun de laisser libre cours à sa créativité. C'est la philosophie qui a donné naissance à *The Natural Step*.

En août 1988, Karl-Henrik Robèrt rédige un manifeste qui, croit-il, pourrait faire consensus au sein de la communauté scientifique suédoise. À partir de ce qu'il connaît le mieux et qui a toujours fait l'objet de ses recherches, les cellules (saines ou malignes), il réfléchit sur les mécanismes de dégradation de l'environnement. «Les cellules qui constituent les plantes et les animaux sont incapables d'avoir la moindre opinion au sujet de l'économie ou de la politique», écrit-il. «Elles ne sont concernées que par les conditions fondamentales de la vie. Nous ne pouvons ni demander à nos cellules, ni les convaincre, de survivre sans phosphates, ou de dégrader le mercure ou les BPCs. Ce sont pourtant elles qui déterminent notre potentiel de santé et de prospérité. Alors, c'est à nous d'inventer un système qui respecte parfaitement leurs conditions de vie. Tout le monde devrait pouvoir se faire l'avocat des cellules, car même les hommes d'état, les économistes et les présidents de compagnies multinationales sont composés de cellules. Nous faisons tous partie de la nature, nul ne peut y échapper. Tout le monde dépend donc des écosystèmes en bonne santé».

Le docteur Robèrt présente alors son plan et son document au directeur scientifique de l'Agence suédoise de protection de l'environnement, qui l'appuie. Ce dernier demande l'aide de deux de ses collègues, un expert de la Société suédoise de conservation de la nature et un professeur du département de gestion des ressources naturelles de l'université de Stockholm. Un collègue oncologue du docteur Robèrt complète ce petit groupe qui devient le «comité éditorial». Fort de cette première étape, *Kalle* (comme on le surnomme affectueusement) soumet la première version de son document à un certain nombre de ses pairs dans différentes disciplines scientifiques. Fin psychologue, il sait bien qu'il n'y a rien de plus irrésistible pour un scientifique que de chercher des erreurs dans un texte qu'un autre scientifique lui fait parvenir en prétendant avoir énoncé une «vérité». C'est ainsi que le document revient au comité éditorial enrichi de plusieurs corrections. La démarche est répétée et contribue à bâtir un important réseau de scientifiques suédois respectés, car on profite de l'occasion pour élargir le cercle en incluant des physiciens, des médecins, des biologistes, des chimistes, etc. Chaque fois que le texte est corrigé, modifié et soumis à une nouvelle validation, de plus en plus de gens sont invités à participer: des membres d'associations à l'œuvre dans le secteur de l'éducation, de nouveaux scientifiques et chercheurs, des professeurs d'écoles et d'universités, etc. Après 21 versions, le texte final est adopté en décembre 1988. À ce moment, une cinquantaine des meilleurs scientifiques de Suède fait partie du réseau.

Pendant ce temps, notre ami oncologue s'est présenté à la «Céline Dion» suédoise en lui faisant part

de son désir d'étendre le dialogue à l'ensemble de la population. «Les scientifiques et moi-même souhaitons partager nos réflexions avec tous les Suédois et les engager dans une conversation efficace au sujet du développement durable. Si nous réussissons, aimeriez-vous faire partie du groupe?», question à laquelle la vedette répond positivement. «Qui aimeriez-vous voir avec vous sur la scène?», ajoute-t-il. L'artiste lui donne le nom de quelques personnes qu'il s'empresse d'appeler en disant: «Lill Lindfors, les scientifiques et moi souhaitons... Voulez-vous être des nôtres?» Puis, en septembre 1988, il se rend à la première chaîne de télévision suédoise et tient le discours suivant à son président: «Les artistes, les scientifiques et moi souhaitons... Nous permettez-vous de lancer notre projet au cours d'une émission que vous diffuserez dans tous les foyers de Suède?» Le patron de la station est d'accord sur le principe. Toutefois, il demande au médecin comment il compte financer l'événement et lui donne quelques mois pour rassembler les fonds nécessaires pour défrayer les coûts de l'émission et de l'envoi postal d'un livret et d'une cassette audio dans tous les foyers suédois, ainsi que des provisions pour les projets consécutifs à l'émission de TV et qui vont assurer le suivi de l'événement. La date pour la diffusion de l'émission est fixée à la fin d'avril 1989 et correspond à une fête suédoise qui célèbre le retour de la lumière après un long hiver...

Le docteur Robèrt se rend alors au Ministère de l'Éducation et dit: «La première Chaîne, les artistes, les scientifiques et moi souhaitons... Aimeriez-vous que le livret et l'audiocassette, portant sur des connaissances faisant consensus parmi les scientifiques, soient envoyés gratuitement dans toutes les écoles?» On lui demande encore comment il compte financer cet envoi et il répond que tout ce qui lui importe est de savoir s'il peut compter sur leur soutien, en supposant qu'il réussisse à rassembler les sommes nécessaires. Il obtient alors un rendez-vous avec le roi Carl Gustaf et la reine Sylvia de Suède et leur dit: «Le Gouvernement, la première Chaîne, les artistes, les scientifiques et moi souhaitons...». Dans la salle d'attente de Leurs Majestés, entraîné par cette immense «machine» qu'il a mise en marche, Karl-Henrik Robèrt réalise que sa légitimité pour entreprendre une telle démarche lui a été donnée... par lui-même! (C'est sûrement ce qu'en théorie de la créativité on appelle un fort critère interne d'évaluation...). Il avoue aujourd'hui s'être à ce moment posé des questions sur sa santé mentale. Quand le roi lui demande à son tour comment il compte financer son projet, il répond: «Je ne sais pas encore, Votre Majesté, mais je suis certain que si Votre Majesté est avec moi, ce sera beaucoup plus facile...». Non seulement le Roi de Suède a-t-il accepté, mais il s'est personnellement impliqué à plusieurs reprises dans le projet et il a même institué un concours, le Défi du Roi Carl Gustaf, destiné aux municipalités qui se montrent innovatrices en matière de développement durable.

Le plus difficile reste à faire: trouver l'argent. On dresse une liste d'entreprises et autres corporations provenant de secteurs aussi diversifiés que possible, en insistant sur la nature universelle du projet. Les présidents de ces organisations sont invités à former un groupe de commanditaires et à se joindre, s'ils le désirent, au comité de planification du projet. Puis, Kalle joue le grand jeu. Il convoque une réunion à l'aéroport de Arlanda et, pour les convaincre d'y assister, il écrit un petit mot à chacun des invités en y joignant la liste des participants et en les remerciant d'avoir accepté l'invitation. Tel qu'espéré, tout le monde se présente... Et comme il paraît qu'on ne doit pas changer une combinaison gagnante, Kalle leur expose son projet en commençant par «Leurs Majestés, le Gouvernement, la première Chaîne, les artistes, les scientifiques et moi souhaitons...».

La période qui a suivi n'a pas toujours été des plus faciles. Toutefois, en avril 1989, le roi Carl Gustaf, M. Xavier Perez de Cuellar, alors secrétaire général des Nations Unies, et Astrid Lindgren, auteure suédoise célèbre (Pippi Longstocking), ont félicité les responsables du projet devant les milliers de téléspectateurs de la première Chaîne, avant de laisser la place au spectacle des artistes. *The Natural Step* venait de prendre son envol...

Qui peut dire quel sera l'impact de Karl-Henrik Robèrt et du projet *The Natural Step* dans

l'avènement d'un développement durable, qui devra forcément se produire si l'humanité veut faire partie de l'avenir de la planète? L'expérience est heureusement contagieuse. Elle s'est déjà introduite dans neuf pays et elle a contribué à changer les pratiques de nombreuses compagnies, parmi lesquelles on retrouve des géants comme IKEA, Electrolux, Interface, Nike et McDonald (eh oui!), ainsi que des communautés entières, comme la ville de Santa Monica, en Californie, et le village de Whistler en Colombie britannique.

On comprendra facilement que la transformation des organisations doit se faire graduellement, afin de ne pas compromettre leur existence même. *The Natural Step* propose une démarche *pas à pas avec la nature*, basée sur le respect du système de conditions, fruit du dialogue et de la réflexion des Suédois, et dont les nouveaux partenaires internationaux ont contribué à peaufiner l'énoncé. Il se lit dorénavant comme suit:

Dans une société durable, la nature n'est pas systématiquement soumise:

1. à une augmentation de la concentration des substances extraites de la croûte terrestre;
2. à une augmentation de la concentration des substances produites par les sociétés humaines;
3. à une augmentation de la dégradation de ses capacités physiques.

4. De plus, dans une société durable, les ressources doivent être utilisées efficacement et équitablement, de façon à pouvoir satisfaire les besoins humains de base partout sur la planète.

Dans les organisations, la planification stratégique est traditionnellement basée sur les conditions qui prévalent dans le présent: les niveaux de taxation actuels, le coût actuel des technologies respectueuses de l'environnement, les sources d'énergie actuellement utilisées, etc. Les opérations de l'organisation sont alors projetées en fonction des données actuelles. *The Natural Step* propose une planification à rebours (*backcasting*), qui prend comme point de départ la situation idéale dans le futur et se demande ce qu'il faut modifier de la situation actuelle pour y parvenir. Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit de se représenter clairement la société durable de l'avenir, en prenant comme critères les conditions décrites plus haut. Ces conditions permettent de décrire précisément à quoi ressemblera le succès, et la méthode pour y parvenir nous est proposée par ce que Karl-Henrik Robèrt appelle l'analyse **A, B, C, D.**

A. Adopter un langage commun pour parler de développement durable en utilisant le système de conditions de *The Natural Step*.

B. Répondre à la question «À quoi ressemble notre organisation aujourd'hui?»

Pour faire cette analyse, il faut remplacer les questions «feuilles» du genre «Est-ce que nous émettons des gaz à effet de serre, des métaux toxiques ou des CFCs?» ou «Est-ce que nous utilisons du bois provenant des forêts tropicales?», pour se concentrer sur le «tronc» fourni par le système de conditions et se demander plutôt «Sommes-nous dépendants d'une substance qui provient de la croûte terrestre?», «Achetez-nous ou produisons-nous des composés chimiques persistants qui s'accumulent dans la biosphère et qui lui sont étrangers? », «Sommes-nous dépendants d'une ressource renouvelable qui est récoltée sans égard à la capacité productrice de la planète?» ou «Est-ce que toutes nos activités sont respectueuses de notre personnel, de nos clients et de l'humanité dans son ensemble?». Ce genre de questions permet de dresser une liste des flux matériels et des activités qui sont en rapport avec les critères du développement durable. Elles permettent aussi de déterminer qui sont les personnes responsables de ces flux et de ces activités.

C. Répondre à la question «À quoi ressemblerait notre organisation dans une société durable?»

Pour faire cette analyse, il est utile d'avoir recours à un profond remue-méninges (*brainstorming*). À

ce stade, il faut différer le jugement et n'imposer aucune contrainte autre que le respect du système de conditions, pour permettre aux idées novatrices de surgir.

D. Établir une liste de priorités parmi les solutions suggérées à l'étape C.

Il y a trois critères importants pour établir cette liste. Ces critères correspondent aux trois questions suivantes: «Est-ce que la mesure proposée va dans la bonne direction? Permettra-t-elle de réduire nos violations du système de conditions?», «Est-ce que cette mesure pourra servir de «plate-forme» pour les prochaines mesures?» et «Est-ce que cette mesure est un «fruit à portée de main», c'est-à-dire une mesure qui produira un retour sur investissement tel qu'il permettra de financer la mesure suivante?». C'est la combinaison des réponses positives à ces trois questions qui déterminera la stratégie à suivre.

Les outils conceptuels et méthodologiques développés par *The Natural Step* ont démontré leur efficacité lorsqu'ils ont été adoptés par des organisations qui visaient un développement durable. Toutefois, il nous semble que c'est l'expérience humaine lancée par Karl-Henrik Robèrt qui est la plus riche en enseignement. Parmi les leçons qu'on peut tirer de sa démarche, on trouve qu'il est beaucoup plus facile de s'entendre sur des principes fondamentaux que sur les détails de leur mise en application. On apprend surtout qu'une personne engagée et déterminée, qui prend la peine d'aller vers ses semblables, de les consulter, de les écouter et d'utiliser leurs différents talents, cette âme généreuse peut réaliser de grandes choses. Il n'en tient qu'à nous de nous lancer dans un dialogue sur les moyens de réaliser un monde meilleur, et de joindre nos efforts pour le faire advenir.

Bibliographie

The Natural Step story, Seeding a quiet revolution par Karl-Henrik Robèrt
New Society Publishers, 2002 www.newsociety.com

Source imprimée *L'Agora*, volume 9 / numéro 4, février 2003