

Adam Kahane

Les scénarios pour la transformation

Traduction de Marie-Claire Dagher

Direction éditoriale de Didier Austray
et Véronique Campillo

Colligence!
Intelligence Collective

Colligence Éditeur
15 route du Rhin - 67100 Strasbourg
colligence.fr

Titre original : *Transformative Scenario Planning, Working Together to Change the Future*

© Adam Morris Kahane, 2012 tous droits réservés

Édition originale par Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. Tous droits réservés.

Pour la version française

Titre : *Les scénarios pour la transformation*

© Colligence Éditeur, 2016

contact@colligence.fr

Tous droits de reproduction réservés pour tous pays francophones

Traduit de l'américain par Marie-Claire Dagher

Direction éditoriale : Didier Austry et Véronique Campillo

Maquette : Clément Chassagnard

Couverture : Fanny Mourot

Illustration couverture : © Pakpong Pongatichat / Fotolia

Dépôt légal : février 2016

ISBN : 979-10-92520-17-0

Du même auteur :

Pouvoir et Amour, Théorie et pratique des transformations sociétales,

Colligence Éditeur 2015

Table des matières

Avant-propos.....	13
Préface.....	19
CHAPITRE 1 - Une invention née de la nécessité.....	23
CHAPITRE 2 - Travailler avec le futur	41
CHAPITRE 3 - Étape 1 : Réunir une équipe multisectorielle représentative du système	55
CHAPITRE 4 - Étape 2 : Observer	69
CHAPITRE 5 - Étape 3 : Construire les scénarios.....	89
CHAPITRE 6 - Étape 4 : Découvrir ce qui peut et doit être fait.....	103
CHAPITRE 7 - Étape 5 : Agir pour transformer le système.....	113
CHAPITRE 8 - De nouvelles histoires pour de nouvelles réalités	125
CHAPITRE 9 - Le jeu intérieur de la transformation sociale.....	139
Annexe	148
Bibliographie	151

Revue de presse

Je recommande fortement ce livre. Adam donne une dimension originale à la planification par scénarios en l'extrayant des frontières de la stratégie économique pour l'appliquer aux enjeux économiques et sociétaux plus globaux.

Vince Cable, secrétaire d'État à l'entrepreneuriat, Royaume-Uni

Tous nos problèmes, du réchauffement climatique à la pauvreté sont éminemment complexes. Adam Kahane, avec son expertise des causes sociales, environnementales, écrit ici un guide pratique puissant pour ceux qui ont faim de nouvelles idées à mettre en œuvre pour de vrais changements.

Phil Bloomer, directeur, Campagnes et stratégie globale, Oxfam

Nous sommes tous confrontés à des problématiques et à des opportunités qui nécessitent des compréhensions nouvelles et des formes de collaboration innovantes. Chez Shell, nous avons découvert la richesse des scénarios pour la prise de décision stratégique. À partir de sa grande expérience pratique, Kahane étend les limites de cette méthodologie.

Jeremy Bentham, vice-président, Global Business Environment, Royal Dutch Shell

Ce livre profondément humain expose des moyens concrets pour s'attaquer aux problèmes apparemment insolubles qui nous préoccupent à tous les niveaux de la société, des familles aux pays, en passant par les communautés. Il apporte de l'espoir que des véritables transformations sont possibles, et ses enseignements devraient faire partie de la boîte à outils de tous les leaders du changement.

Thabo Makgoba, archevêque anglican de Cape Town

Qui est Adam Kahane ?

Adam Kahane est directeur de Reos Partners, une entreprise internationale à vocation sociétale qui aide les organisations et les équipes à progresser sur leurs problématiques complexes, voire leurs problèmes apparemment insolubles.

Il organise, conçoit et facilite des processus à travers lesquels les entreprises, les gouvernements et les instances de la société civile peuvent se rencontrer pour travailler ensemble à la résolution de leurs problèmes les plus complexes. Il est intervenu dans plus de 50 pays à travers le monde, auprès de dirigeants d'entreprises, acteurs politiques, militaires et opposants, hauts fonctionnaires et syndicalistes, activistes communautaires et représentants des Nations Unies, membres du clergé et artistes.

Adam Kahane est l'auteur de *Pouvoir et Amour*, traduit en français et publié en 2015. Il est également l'auteur de *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. À propos de ce livre, Nelson Mandela a déclaré : *Ce livre fait un apport fondamental pour la résolution du principal défi de notre époque, qui est d'apprendre à œuvrer collectivement pour résoudre les problèmes que nous avons générés.*

Au début des années 1990, Adam a dirigé le département chargé d'intégrer les aspects sociétaux, politiques, économiques et technologiques à la planification par scénarios au sein de Royal Dutch Shell à Londres. Avant cela, il avait occupé des postes de stratégie et de prospective au sein de Pacific Gas and Electric Company (San Francisco), l'OCDE (Paris), l'institut international pour l'analyse des

systèmes appliqués (Vienne), l'institut pour l'économie de l'énergie (Tokyo) et les universités de Toronto, Colombie britannique, Californie et Western Cape en Afrique du Sud.

En 1991 et 1992, Adam a été facilitateur pour le projet Mont Fleur à la fin de l'apartheid et lors de la transition démocratique en Afrique du Sud. Depuis lors, il anime des séminaires multisectoriels de dialogue-action dans le monde entier. Il a été cité parmi les seize personnalités marquantes du premier événement *Who's Fast* de Fast Company. Il est membre du Global Business Network, de l'International Futures Forum et de la World Academy of Art and Science.

Il a effectué un brillant parcours universitaire en physique (université McGill à Montréal), économie de l'énergie et des ressources (université de Californie, Berkeley) et sciences appliquées du comportement (université Bastyr à Seattle).

Adam et son épouse Dorothy partagent leur temps entre Montréal et Le Cap.

Avant-propos

Plus nos vies sont affectées par l'incertitude et la complexité et plus les scénarios ont du succès. Cela ne m'étonne pas. La planification par scénarios est un outil de première main pour les situations dans lesquelles l'incertitude est la règle. Et l'expérience montre que l'outil est performant; le plus souvent, les participants à ces sessions vivent ces moments «aha» qui éclairent leur problématique. Cela dit, les commanditaires vivent quant à eux une grande frustration face à ces processus dans la mesure où il est difficile de corréliser le travail réalisé pendant les processus de planification par scénarios et l'action concrète. Il semble que les prises de conscience ne soient plus très efficaces dès lors que les participants retournent dans leur environnement quotidien, où les anciennes logiques reprennent leur place. Lorsqu'il s'agit de situations anxiogènes comme les crises environnementales, les commanditaires veulent voir émerger quelque chose de concret de leurs efforts pour résoudre les problèmes.

Adam Kahane pense que la planification par scénarios devrait produire de meilleurs résultats. Il a exploré les limites des pratiques actuelles et montré comment les dépasser dans un monde qui rencontre des problèmes de plus en plus graves, complexes et apparemment sans solution. Ses découvertes sont puissamment simples et crédibles. Il nous montre que si le fait de trouver et de partager un diagnostic rationnel d'une situation donnée est un élément clé pour le bon fonctionnement de tout processus collaboratif, cela ne

suffit généralement pas pour que le changement ait lieu. Il identifie deux composants supplémentaires dont les processus utilisant les scénarios ont besoin pour apporter une réelle contribution à notre monde en turbulence :

1. les grandes problématiques de notre époque doivent occuper une place plus centrale dans les identités et les systèmes de valeurs des personnes ;
2. pour être efficace dans les turbulences, il faut être plus concentré sur la mobilisation de forces systémiques autonomes.

Le raisonnement d'Adam Kahane s'appuie sur une lignée déjà ancienne de penseurs en matière de systèmes sociaux. Dans les années 1960, Emery et Trist ont introduit le concept d'environnement en turbulence pour désigner les périodes au cours desquelles les changements sont massifs au point d'entamer notre confiance dans notre capacité à les gérer. Prigogine expliquait l'augmentation perçue de la turbulence comme la conséquence d'un plus grand nombre de liens de cause à effet dans les environnements où un plus grand nombre de personnes vivent en proximité et s'impactent les uns les autres. Plus de liens signifie aussi plus de boucles fermées et par conséquent, plus de boucles de feedback positives pour nourrir des changements qui se renforcent mutuellement. La récente crise des banques n'en est qu'un exemple.

À la Saïd Business School de l'Université d'Oxford, nous avons travaillé à partir de cette pensée. Nos travaux ont été publiés dans le cadre d'une série de conférences intitulée Oxford Futures Forum. Nos travaux montrent que la survie dans un environnement en turbulence nécessite de nouvelles réponses reposant sur la mobilisa-

tion des forces systémiques qui sont à l'origine de ces turbulences. Pour trouver des solutions, il faut se battre à armes égales, ce qui signifie que pour réussir les changements, il est indispensable de générer au sein de l'écosystème concerné des boucles de feedback capables de contrecarrer les boucles autodestructrices à la base des turbulences subies. Adam Kahane s'y réfère de plus en plus à mesure que les processus de planification par scénarios essaient et se développent. Ses observations sur plusieurs années de pratique réflexive viennent confirmer nos théories.

En conclusion, pour prendre en charge les turbulences de ce monde, il convient d'agir sur trois fronts bien précis :

1. le diagnostic systémique de la situation et son contexte ;
2. le développement de réseaux pour activer les comportements d'auto-renforcement ;
3. l'implication pleine et entière des participants dans le projet.

La planification par scénarios a prouvé son efficacité comme outil de diagnostic. Kahane nous montre comment le fait de s'attaquer consciemment à un écosystème installé dans une spirale descendante nécessite également que l'on se concentre sur le développement des valeurs personnelles et des réseaux qui se renforcent mutuellement.

Ce livre met ces problèmes à l'ordre du jour et nous apporte des idées issues de la pratique ; il en appelle à notre attention en tant qu'individus et organisations. Notre monde a deux options. Attendre, en espérant que nous trouverons, ou que la génération à venir trouvera, une solution lorsque la situation sera devenue into-

lérable. L'autre option consiste à anticiper et à changer de direction en améliorant de manière proactive nos compétences de changement. Kahane apporte des ouvertures considérables à celles et ceux qui choisissent la deuxième option.

Kees van der Heijden

Kees van der Heijden est actuellement professeur de management stratégique à la Strathclyde University de Glasgow. Il a travaillé longtemps chez Shell, comme directeur du groupe stratégique interne puis directeur de la division de la planification. Il a modélisé la méthodologie des scénarios. Il est l'auteur de nombreux livres, entre autres, *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, John Wiley & Sons, 2004

Préface

Chacun de nous doit choisir, dans chaque situation, comment approcher le futur : accepter ce qui se passe et essayer de s'y adapter ou combattre ce qui arrive et œuvrer pour le changement. Comme le dit la maxime si populaire de Reinhold Niebuhr : *Dieu me donne la sérénité d'accepter les choses que je ne peux pas changer, le courage de changer les choses dont je suis capable, et la sagesse d'en voir la différence*. Essayer de changer le futur semble une bonne option, mais comment faire ? Plus souvent qu'à notre tour, nous choisissons de forcer les choses. Nous avons une idée de comment les choses devraient être et nous unissons nos ressources – arguments, autorité, supporters, argent, armes – pour faire en sorte que tout se passe comme nous voulons. Mais quand nous forçons, d'autres réagissent et tout le monde finit frustré, fatigué et bloqué. Des situations de ce genre, nous en connaissons tous dans toutes sortes de systèmes sociaux : familles, équipes, quartiers, organisations, nations...

Ce livre concerne les personnes qui choisissent de changer le futur et qui savent qu'ils ne peuvent pas le faire seuls, qu'il s'agisse de leur ville, de leur pays ou du monde ; de santé, d'éducation, d'économie ou d'environnement ; du secteur privé ou public ou encore, de la société civile. Ceux qui recherchent une façon de travailler ensemble – non seulement avec des amis et des collègues mais aussi avec des étrangers et des opposants – et essaient donc de se libérer des blocages pour aller de l'avant et créer le changement, trouveront des pistes concrètes dans ce livre.

J'ai commencé à comprendre cette façon de travailler pour le futur il y a vingt ans, pendant la transition post-apartheid en Afrique du Sud. Du jour au lendemain, je me suis immergé dans un processus rassemblant un groupe de leaders issus de toutes les tendances de la société sud-africaine – Noirs et Blancs, gauche et droite, opposition et *establishment* – qui essayaient de construire un meilleur futur pour leur pays. J'ai vu, dans ce qu'ils faisaient et dans leur manière de le faire, une image brève et claire de cette nouvelle voie – comme un paysage nocturne momentanément illuminé par un flash lumineux. J'ai su que j'avais vu quelque chose d'important, sans savoir exactement ce que c'était, d'où cela venait, et comment cela avait marché. J'ai passé les vingt dernières années à travailler à la compréhension de ce phénomène. Ce livre rapporte ce que j'ai appris.

Au cours des deux dernières décennies, mes collègues et moi-même avons travaillé avec des centaines d'équipes qui œuvraient pour changer le futur. Ensemble, ces personnes ont saisi à bras le corps certains des défis les plus complexes et cruciaux de notre époque : santé et systèmes de soins, développement économique, nutrition des enfants, réforme judiciaire, exclusion sociale, sécurité alimentaire et changement climatique, et ce à travers les Amériques, l'Europe, le Moyen-Orient, l'Afrique, l'Asie et l'Australie. Ces équipes comprenaient des politiciens, des paysans, des activistes, des artistes, des universitaires, des entrepreneurs, des syndicalistes, des membres de la société civile et des leaders d'associations, d'organisations de la jeunesse, de populations autochtones et de communautés religieuses. Certaines de ces équipes étaient locales, d'autres mondiales ; certaines ont duré quelques jours, d'autres des années ; certaines ont réussi des changements, d'autres ont échoué.

À travers ces expériences, j'ai appris qu'il est possible, lorsqu'on est confronté à une situation que l'on veut changer, de travailler ensemble de façon coopérative et créative pour faire advenir le changement. Chaque fois, les personnes impliquées ont besoin les unes des autres pour avancer, mais elles ne se comprennent pas, ne sont pas d'accord entre elles ou ne se font pas confiance. J'ai appris le quoi, le pourquoi et le comment de l'approche qui permet de changer.

Mes collègues et moi-même appelons cette nouvelle façon de travailler scénarios pour la transformation⁽¹⁾. Les scénarios permettent à ceux qui essaient de changer le futur de façon collaborative de *transformer* la situation dont ils font partie plutôt que de s'y adapter. Cela veut dire que le changement ne sera pas simplement incrémental ou temporaire, mais qu'il s'agira plutôt d'une métamorphose, comme celle de la chenille en papillon. Dans ce but, la transformation doit se faire à l'échelle de nos propres sentiments et actions et de nos relations avec les autres. Comme son nom l'indique, la méthode repose sur la construction de scénarios futurs possibles en partant des techniques de planification évolutive par scénarios bien connues des grandes multinationales. Mais cela va plus loin dans la mesure où il s'agit ici de dépasser la méthode et de bâtir des scénarios non seulement pour comprendre le futur mais aussi pour l'influencer. Et la planification ne consiste pas ici à rédiger et suivre un plan d'action, mais à s'engager dans un processus bien cadré permettant de se projeter ensemble dans le futur et de modifier nos actions en conséquence.

1. Le terme employé par l'auteur est *Transformative Scenario Planning*, en référence à la planification par scénarios adaptatifs de van der Heijden. Comme celle-ci n'est pas très connue en France, nous avons choisi de traduire, selon le contexte, par scénarios, scénarios pour la transformation ou scénarios transformatifs.

Les scénarios pour la transformation nous offrent une nouvelle façon de travailler ensemble pour changer le futur. La méthode est plutôt simple, mais elle n'est ni facile ni garantie. Elle nécessite d'apprendre à mettre en œuvre une série d'étapes spécifiques mais aussi, et c'est peut-être plus important, d'opérer un changement profond et subtil dans la façon dont nous interagissons les uns avec les autres et dont nous nous intéressons aux écosystèmes dont nous faisons partie. Par-dessus tout, elle demande de la pratique et un état d'esprit qui consiste à apprendre en faisant. Ce livre trace les contours de cette nouvelle voie et vous invite à passer à l'action.

Une invention née de la nécessité

1

Par un charmant vendredi après-midi de septembre 1991, je suis arrivé au centre de conférences Mont Fleur niché dans des vignobles en terrasse aux environs du Cap. J'étais excité d'être là et curieux de ce qui allait se passer. Je ne réalisais pas encore l'importance de ce week-end qui allait transformer ma vie.

LES SCÉNARIOS POUR LA TRANSFORMATION SUD-AFRICAINE

En février de l'année précédente, le président sud-africain F. W. de Klerk avait créé la surprise en annonçant qu'il allait relâcher Nelson Mandela après 27 années d'incarcération, légaliser l'ANC (*African National Congress*) et les partis d'opposition noirs, et entamer des négociations en vue d'une transition politique. Depuis 1948, un gouvernement à majorité blanche imposait le système de ségrégation raciale de l'apartheid et l'oppression de la majorité noire. Entre 1970 et 1980, les vagues successives de protestation contre le gouvernement s'étaient soldées par du sang versé et des pertes humaines. L'apartheid, stigmatisé par les Nations Unies comme « un crime contre l'humanité », faisait l'objet de condamnations, de protestations et de sanctions dans le monde entier.

L'annonce de de Klerk avait déclenché un processus de transformation nationale sans précédent. Chaque mois, il y avait des avancées et des régressions : déclarations et exigences de politiciens, d'activistes communautaires, de leaders religieux et d'entrepreneurs; manifestations de masse lancées par les mouvements populaires et tentatives policières et militaires pour reprendre le contrôle; toutes sortes de réunions de négociation, grandes et petites, formelles et informelles, ouvertes ou secrètes, avaient lieu.

Les Sud-Africains étaient excités, inquiets et confus. Ils savaient que les choses ne pouvaient pas continuer comme avant mais s'opposaient avec véhémence et parfois avec violence sur ce à quoi devrait ressembler leur futur. Personne ne savait si cette transition pouvait être pacifique ni comment elle pourrait se faire.

Les professeurs Pieter le Roux et Vincent Maphai, de l'Université de Western Cape, favorables à l'ANC, ont pensé qu'il pouvait être utile de rassembler un groupe diversifié choisi parmi les nouveaux leaders nationaux pour discuter de modèles alternatifs pour cette transformation. Ils avaient dans l'idée que la méthodologie de planification par scénarios dans laquelle la multinationale pétrolière Royal Dutch Shell était pionnière, et qui impliquait de construire de façon systématique un jeu d'histoires sur des futurs possibles, pourrait être une façon efficace de conduire cette rencontre. Or à cette époque, je travaillais au sein du département Scénarios de Shell au siège de la compagnie à Londres. Le Roux m'a demandé de diriger les réunions de ce groupe et j'ai accepté avec enthousiasme. C'est ainsi que je suis arrivé à Mont Fleur un vendredi après-midi d'automne.

En tant que responsable du département Scénarios de Shell, ma mission était d'élaborer des scénarios de futurs possibles en lien avec les conjonctures politiques, économiques, sociales et environnementales susceptibles d'avoir un impact sur l'activité de la compagnie. Les directeurs de Shell utilisaient nos scénarios, qui décrivaient ce qui pouvait arriver sur les marchés de l'énergie, pour mieux appréhender l'environnement imprévisible de leurs marchés et ainsi développer des stratégies d'entreprise plus solides. La compagnie avait commencé à utiliser la planification adaptative par scénarios en 1972. À l'époque, Pierre Wack, un brillant prévisionniste français, avait construit un jeu de scénarios incluant notamment une éventuelle interruption de la fourniture de pétrole à l'échelle mondiale. Lorsqu'en 1973, la crise du pétrole eut lieu, Shell fut en mesure de réagir rapidement et sa réponse à cet événement lui permit de se classer parmi les premières compagnies pétrolières mondiales alors même qu'auparavant, elle était en queue de peloton. Le département Scénarios de Shell a continué à développer cette méthodologie et, dans les années qui ont suivi, elle a pu anticiper le second choc pétrolier de 1979, l'effondrement des cours du brut en 1986, la chute de l'Union Soviétique, la montée du radicalisme islamique et la pression due aux enjeux du changement climatique⁽²⁾.

J'avais rejoint Shell en 1988 pour en savoir plus sur cette approche sophistiquée d'anticipation du futur. Mon rôle était d'essayer de comprendre ce qui pouvait se passer partout dans le monde et pour ce faire, j'avais carte blanche. Je pouvais aller où je voulais

2. van der Heijden, *Scenarios, The Art of Strategic Conversation*, John Wiley & Sons 1996 ; Pierre Wack, "Scenarios: Shooting the Rapids" *Harvard Business Review*, 63, n° 6 (1985), et "Scenarios: Uncharted Waters Ahead," *Harvard Business Review* 63, n° 5 (1985)

et parler avec qui je voulais. J'ai appris la méthodologie de Shell avec deux maîtres : Ged Davis, ingénieur des mines et sujet britannique, et Kees van der Heijden, l'économiste hollandais qui avait modélisé l'approche inventée par Wack. En 1990, Joseph Jaworski⁽³⁾ a succédé à van der Heijden. Jaworski était un avocat texan qui avait fondé l'*American Leadership Forum*, un programme de développement du leadership, fonctionnant dans six villes des USA. Jaworski était d'avis que Shell devait utiliser les scénarios pour anticiper le futur et s'y adapter mais aussi pour utiliser le leadership des acteurs afin qu'ils contribuent à l'influencer. Cela remettait en question notre postulat fondamental selon lequel les scénarios devaient rester neutres quant aux situations observées. Des conflits nombreux s'ensuivirent au sein de notre département. Quant à moi, j'étais déchiré entre les deux positions.

Wack avait pris sa retraite en 1980 et avait commencé à travailler comme consultant auprès de Clem Sunter, qui dirigeait le département Scénarios de l'Anglo American, la plus grosse compagnie minière d'Afrique du Sud. En vue de bâtir la stratégie d'entreprise, l'équipe de Sunter avait produit deux scénarios possibles : un « chemin haut » dans lequel les négociations conduisaient à un accord politique ; et un « chemin bas » qui aboutissait à une guerre civile et à la dévastation du pays⁽⁴⁾. En 1986, l'Anglo American avait rendu ces scénarios publics et Sunter les avait présentés à des centaines de personnes à travers le pays, y compris à de Klerk et son cabinet et à Mandela, encore en prison à ce moment-là. Ces scénarios ont joué un rôle

3. Joseph Jaworski, Source, *Un chemin vers l'Origine de la connaissance*, Colligence Editeur 2013

4. Clem Sunter, *The World and South Africa in the 1990s*, Tafelberg 1987

important dans l'ouverture d'esprit de la population afrikaner et ont permis une meilleure compréhension de la nécessité du changement.

Puis en 1990, de Klerk, influencé en partie par le travail de Sunter, a fait cette annonce inattendue d'ouverture à la transition politique. En février 1991 (avant que Le Roux ne me contacte), je suis allé en Afrique du Sud pour la première fois à l'occasion de réunions pour Shell. Au cours de ce voyage, j'ai entendu une plaisanterie qui cristallisait bien la problématique sud-africaine, apparemment insurmontable, en même temps que le caractère désespéré des efforts pour s'y atteler ensemble. « Face aux problèmes écrasants de notre pays, » disait la plaisanterie, « nous avons deux options : l'option concrète et le miracle. L'option concrète consisterait à nous mettre tous à genoux pour prier qu'une troupe d'anges descende du ciel et résolve nos problèmes à notre place. Le miracle serait que nous débattions et travaillions ensemble pour trouver une façon d'avancer. » À l'évidence, les Sud-Africains avaient besoin de méthodes pour faire un miracle.

LES SCÉNARIOS MONT FLEUR

Nécessité est mère d'inventivité. Ce furent les besoins extraordinaires de l'Afrique du Sud en 1991 qui donnèrent naissance au premier projet de scénarios pour la transformation⁽⁵⁾. L'idée initiale

5. Pieter le Roux, Vincent Maphai et al., "The Mont Fleur Scenarios," *Deeper News* 7, n° 1, 1992 ; Nick Segal, *Breaking the Mould: The Role of Scenarios in Shaping South Africa's Future*, Sun Press 2007 ; et Glennifer Gillespie, "The Footprints of Mont Fleur: The Mont Fleur Scenario Project, South Africa, 1991-1992," in Käufer et al., *Learning Histories: Democratic Dialogue Regional Project*, Working Paper 3, United Nations Development Program Regional Bureau for Latin America and the Caribbean 2004

de Le Roux et Maphai était de produire un jeu de scénarios inspirés par les idées de l'opposition en réponse aux scénarios de l'*establishment* que Wack et Sunter avaient préparés chez Anglo American et à un scénario ultérieur auquel Wack avait travaillé avec Old Mutual, la principale compagnie d'assurances du pays. Le nom initial du projet Mont Fleur était : *Scénarios pour la transformation, une alternative de gauche*.

Quand Le Roux m'a sollicité pour composer une équipe, je lui ai suggéré d'inclure des « empêcheurs de tourner en rond » capables de susciter des points de vue différents et inspirants. Le Roux et les co-organisateurs de l'université ont alors décidé de ne pas constituer l'équipe à la manière de Shell – avec du personnel interne – mais d'y inclure des leaders émergents, actuels et potentiels, issus du système socio-politico-économique. L'intuition des organisateurs était qu'une équipe aussi diverse et remarquable serait capable d'appréhender la complexité de l'Afrique du Sud et serait crédible pour présenter ses conclusions au niveau national. Les organisateurs ont donc recruté 22 personnes à la fois clairvoyantes et influentes : politiciens, hommes d'affaires, syndicalistes, universitaires et activistes sociaux; Noirs et Blancs; personnalités de gauche et de droite; membres de l'opposition et de l'*establishment*. C'était un groupe extraordinaire. Certains avaient consenti de lourds sacrifices – prison, exil ou clandestinité – au cours des longues batailles pour changer le futur du pays; nombre d'entre eux ne se connaissaient pas, n'étaient pas d'accord entre eux et ne se faisaient pas confiance; tous étaient décidés et déterminés. Je suis arrivé à Mont Fleur impatient de les rencontrer mais rempli de doutes quant à leur capacité à travailler ensemble ou à se mettre d'accord.

J'ai été proprement ébahi par ce que j'ai trouvé. L'équipe était heureuse et pleine d'énergie à la perspective de travailler ensemble. Le mot afrikaner *apartheid* signifie séparation et la plupart n'avaient jamais eu l'opportunité de se rassembler dans un environnement à la fois stimulant et détendu. Ils communiquaient avec fluidité et créativité pendant les ateliers qui avaient lieu autour des grandes tables carrées de la salle de conférence, en petits groupes de travail dispersés dans le bâtiment, lors de marches dans la montagne, sur des bancs dans le jardin fleuri, et lors de bons repas agrémentés de vin local. Ils se posaient des questions, se donnaient des explications et s'opposaient tout en se lançant des plaisanteries. Ils étaient d'accord sur plein de choses. J'étais enchanté.

La méthode des scénarios invitait les participants à s'exprimer non sur leurs *prédictions* ou sur ce qu'ils croyaient *qu'il devait se passer*, mais uniquement sur ce que selon eux, *il pourrait se passer*. À Mont Fleur, ce changement subtil d'orientation a favorisé des conversations radicalement nouvelles. L'équipe produisit 30 récits de futurs possibles pour l'Afrique du Sud. Les participants adoraient réfléchir à des récits (dont ils considéraient certains comme plausibles) qui étaient l'antithèse des discours officiels de leurs organisations et aussi à des récits conformes à ces discours (dont ils considéraient certains comme non plausibles). Trevor Manuel, le responsable du Département de politique économique de l'ANC, a suggéré un récit inspiré du Chili, qu'il a intitulé *Croissance par la répression*, un jeu de mots en lien avec le slogan de l'ANC de l'époque : *Croissance par la rétribution*. Mosebyane Malatsi, directeur économique du PAC (*Pan African Congress*, le parti radical Noir), participait au processus. Le PAC avait alors pour slogan : «Un colon [c'est-à-dire un Blanc], une balle.» Malatsi a proposé un scénario dans lequel

l'armée de libération du peuple chinois venait au secours des forces armées de l'opposition sud-africaine et les aidait à prendre le pouvoir ; juste après, réalisant que cela ne pouvait pas arriver, il est retourné s'asseoir et n'a plus jamais évoqué le sujet.

Howard Gabriels, un salarié de la Fondation Friedrich Ebert (une fondation allemande social-démocrate, principal financeur du projet) et ancien officiel de l'union national-socialiste des mineurs, a fait plus tard cette réflexion au sujet de l'ouverture de ce premier round d'histoires :

La première chose angoissante était de regarder le futur sans œillères. À cette époque, on se projetait dans un futur euphorique et pourtant nombre de scénarios étaient du genre « Le journal de demain matin va vous annoncer l'assassinat de Nelson Mandela » et se concentraient sur les conséquences à prévoir. C'était carrément anxiogène, on n'était plus dans notre zone de confort. On regardait le futur et on commençait à parler de capitalisme, de libre-échange, de libéralisation des marchés et de social-démocratie. Puis le capitaliste se mettait à parler de communisme. Et tous les paradigmes que l'on tenait pour acquis s'effondraient peu à peu (6).

Johan Liebenberg, quant à lui, dirigeait le syndicat professionnel des mines. C'était un Blanc. Les mines étaient l'industrie la plus importante du pays et ses activités étaient étroitement liées au système de contrôle économique et social de l'apartheid. Dans une équipe dominée par l'opposition, Liebenberg représentait l'*establishment*. Il avait été l'adversaire de Gabriels pendant les grèves

6. Document du projet, non publié

et les amères négociations qui s'en étaient suivies. Gabriels se souvient avec étonnement :

En 1987, nous avons mis en grève 340 000 travailleurs. 15 d'entre eux ont été tués et plus de 300 terriblement blessés. Quand je dis blessés, je ne parle pas d'un petit bobo. Il était l'ennemi et j'étais là, assis avec ce type dans la même pièce avec ces blessures encore fraîches devant mes yeux. Je pense que Mont Fleur lui a permis de voir le monde de mon point de vue et m'a permis de voir le monde à partir du sien⁽⁷⁾.

Lors d'un échange en petit groupe, Liebenberg a écrit de ses propres mains sur le tableau de papier les propos de Malatsi, du PAC : « Le régime raciste et illégitime de Pretoria... » Il était capable d'entendre et d'exprimer la perspective provocante de son ennemi juré.

Un après-midi, Liebenberg est parti faire une promenade avec Tito Mboweni, le représentant de l'ANC. Plus tard, il a raconté avec enthousiasme :

Après notre journée de travail, Tito Mboweni et moi sommes partis faire une longue marche sur un sentier de montagne et nous avons parlé en toute simplicité. Tito était la dernière personne à qui j'aurais adressé la parole un an plus tôt. Il était clair dans ses propos, brillant. D'habitude, nous ne rencontrions pas de Noirs aussi cultivés ; je ne sais pas où ils étaient tous enterrés. Les seuls Noirs de cette trempe que j'aie rencontrés étaient mes adversaires, les syndicalistes assis en face de moi. Ce qui était nouveau pour moi, c'était surtout leur ouverture d'esprit. Ils ne disaient pas : « Regarde, voilà comment

7. Document du projet, non publié

ça va se passer le jour où nous prendrons le pouvoir.» Ils disaient : « Hé, comment cela pourrait être ? Discutons-en. »⁽⁸⁾

Je n'avais jamais assisté à des rencontres aussi bienveillantes et constructives sur des sujets aussi capitaux entre adversaires de longue date. Je n'aurais jamais cru cela possible, mais j'étais là, en train de l'observer de mes propres yeux et de le vivre.

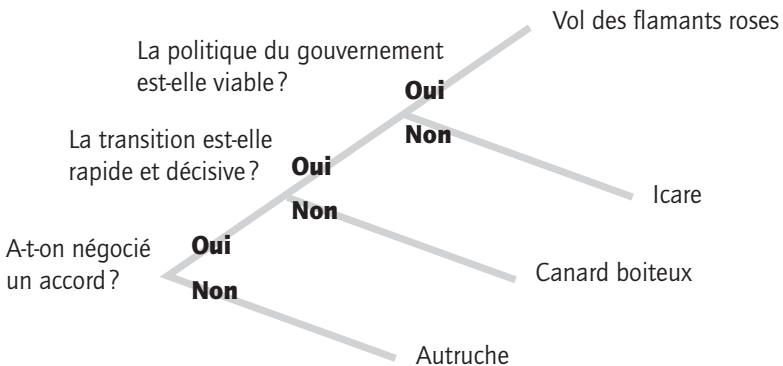
Dans les six mois qui ont suivi, l'équipe et moi-même sommes retournés à Mont Fleur pour deux week-ends de séminaire. Finalement, les participants se sont mis d'accord sur quatre scénarios susceptibles de provoquer des débats utiles pour la suite. Il y avait le scénario *Autruche*, dans lequel le gouvernement de la minorité blanche se cachait la tête dans le sable et refusait de négocier avec les opposants; *Canard boiteux* racontait l'histoire d'un compromis contraignant pour le nouveau gouvernement démocratique, le laissant dans l'impossibilité de gérer les défis du pays; *Icare* imaginait un gouvernement démocratique sans règles ni limites, qui faisait fi des contraintes financières et entraînait l'effondrement de l'économie; enfin, *Vol des flamants roses* racontait l'histoire d'une société qui posait les bases nécessaires à son développement, avec une bonne progressivité et l'implication de tous⁽⁹⁾.

Un des membres de l'équipe a créé un diagramme très simple montrant comment les scénarios étaient reliés les uns aux autres. On pouvait y voir trois embranchements correspondant aux trois décisions que les leaders politiques d'Afrique du Sud (influencés par les membres de l'équipe de Mont Fleur) devraient prendre dans les mois à venir. Les

8. Gillespie, op. cit., p. 36

9. Le Roux et al., *The Mont Fleur Scenarios*

trois premiers scénarios étaient des alertes sur ce qui pouvait arriver si les mauvaises décisions étaient prises. Le quatrième donnait la vision d'un meilleur futur pour le pays si ces trois erreurs étaient évitées. Quand ils avaient commencé à travailler ensemble, les membres de cette équipe politiquement hétérogène n'avaient aucune intention de se mettre d'accord sur une vision partagée. Voici que maintenant ils étaient étonnés de s'être mis d'accord... Il y avait deux signes positifs : le contenu du scénario *Vol des flamants roses* et le fait que l'équipe se soit mise d'accord. Ce furent également deux messages d'espoir pour un pays incertain et divisé sur son futur.



Les scénarios Mont Fleur, Afrique du Sud, 1992

L'équipe a rédigé un résumé de son travail qui a été publié dans les principaux hebdomadaires du pays. Lindy Wilson, une cinéaste réputée, a réalisé une vidéo (elle avait suggéré la métaphore des oiseaux), avec les illustrations de Jonathan Shapiro, l'illustrateur de presse le plus connu du pays. L'équipe a ensuite utilisé tout cela pour présenter ses découvertes à plus de cent organisations politiques, entreprises et ONG à travers le pays.

L'IMPACT DE MONT FLEUR

Le projet Mont Fleur a eu un impact important sur moi. Je suis tombé amoureux de l'approche collaborative et créative de ce travail sur le futur, ce qui était pour moi inimaginable jusqu'alors. Je suis tombé amoureux de ce tournant à la fois exaltant et inspirant de l'histoire de l'Afrique du Sud qui a époustoufflé le monde entier. Et je suis tombé amoureux de Dorothy Boesac, la coordinatrice du projet. À la fin du projet, fin 1993, j'ai démissionné de Shell pour me lancer dans ce type d'approche, j'ai déménagé de Londres au Cap et j'ai épousé Dorothy. Mon futur était désormais lié à l'Afrique du Sud.

Le projet lui-même a eu un impact considérable sur l'Afrique du Sud. Au cours des années qui ont suivi mon arrivée dans le pays, j'ai travaillé sur d'autres projets avec de nombreux dirigeants et j'ai été très impliqué. La contribution de Mont Fleur à l'avenir de l'Afrique du Sud n'avait pas un caractère spécialement spectaculaire ou décisif, mais elle était tout de même considérable. Cette expérience de rencontre intellectuelle et sociale forte entre les différentes parties prenantes a permis à chacun de changer sa façon de penser sur le devenir du pays mais aussi de développer de l'empathie et de la confiance mutuelles, avec une incidence sur les actions et donc, sur le futur du pays.

Parmi les scénarios élaborés, celui qui a eu le plus d'impact était baptisé *Icare*, en lien avec ce personnage de la mythologie grecque qui colle dans son dos des plumes avec de la cire et se met à voler. Grisé, il s'approche trop près du soleil, ce qui fait fondre la cire et entraîne sa chute dans la mer. L'économiste Nick Segal résume ainsi le scénario *Icare* et les dangers du populisme macro-économique :

Un gouvernement populaire élu augmente considérablement les dépenses sociales, met en place un contrôle sur les prix, entre autres mesures pour assurer sa réussite. Pendant quelque temps, les résultats sont positifs, mais très vite, les contraintes budgétaires et les équilibres financiers le rappellent à l'ordre et l'inflation, la dépréciation monétaire et d'autres conséquences adverses émergent. La crise qui s'ensuit a pour conséquence un retour à l'autoritarisme et les bénéficiaires visés par la politique se retrouvent dans une situation encore pire qu'avant⁽¹⁰⁾.

Ce scénario mettait en évidence les risques liés à la ligne économique de l'ANC, qui, au début des années 1990, promettait à ses membres que lorsqu'ils seraient au pouvoir, ils auraient recours à l'emprunt pour redresser les inégalités issues de l'apartheid. Quand les membres de l'équipe, soutenus par Mboweni et Manuel, ont présenté leur travail au comité exécutif national du parti, dont Nelson Mandela (président de l'ANC) et Joe Slovo (président du parti communiste sud-africain) faisaient partie, c'est Slovo, se faisant l'écho des échecs des programmes socialistes conduits en Union Soviétique, qui a pris la parole pour déclarer que le scénario *Icare* devait être pris au sérieux.

Le Roux et Malatsi ont également présenté *Icare* au comité national exécutif du congrès panafricain, qui avait jusque-là refusé d'abandonner la lutte armée et de se présenter aux élections à venir. À cette occasion, Malatsi n'a pas caché qu'il voyait un danger dans les positions de son propre parti : « Si nos opposants de l'ANC arrivent au pouvoir, il va se jouer un scénario catastrophe en Afrique du Sud.

10. Segal, op. cit., p. 49

Et s'ils ne font pas d'eux-mêmes les erreurs dont je vous parle, nous serons les premiers à les y inciter.» Par cette autocritique sévère, il affirmait que la politique économique déclarée de son parti serait préjudiciable au pays et nuirait également à sa popularité.

Un des membres du comité a alors demandé à Malatsi pourquoi l'équipe n'avait pas inclus un scénario de révolution réussie. Il a répondu : «Camarades, j'ai fait de mon mieux, mais étant donné les réalités du monde, actuellement, je ne vois pas comment nous pourrions écrire une histoire convaincante sur une révolution réussie dans les dix prochaines années. Si l'un d'entre vous arrive à convaincre avec une histoire de ce genre, je ferai tout ce que je peux pour le faire entrer dans l'équipe.» Plus tard, Le Roux s'est souvenu qu'aucun des membres du comité n'était revenu vers lui avec un scénario révolutionnaire convaincant. «Je pense que cet échec à expliquer comment faire une révolution courte, propre et inspirante a été crucial pour l'évolution de leurs positions politiques futures. Ce ne sont pas seulement les scénarios que l'on accepte qui ont un impact, mais aussi ceux qu'on rejette.»

À l'issue du débat sur les scénarios, un autre dialogue stratégique a eu lieu pendant toute une journée au sein du comité. Plus tard, le congrès panafricain a déposé les armes, rejoint le système démocratique et changé sa politique économique. Malatsi a déclaré : « Dans la politique du PAC avant la conférence de septembre 1993, il n'y avait pas d'espace pour le changement. Après, nous avons changé pas mal de choses. Nos politiques ont été influencées par Mont Fleur, directement ou indirectement. »⁽¹¹⁾

Ces débats et de nombreux autres – certains issus directement de

11. Gillespie, op. cit., p. 41

Mont Fleur, d'autres non – ont modifié le consensus politique dans l'opposition et dans tout le pays. Par exemple, le président de Klerk a défendu sa politique en disant « Je ne suis pas une autruche. » Quand l'ANC est arrivé au pouvoir en 1994, une des surprises les plus importantes de sa politique a été sa stricte discipline fiscale. Le célèbre journaliste Allistair Sparks désignait ce changement fondamental de la politique économique de l'ANC par l'expression *le grand virage à 180°* ⁽¹²⁾. En 1999, quand Mboweni est devenu le premier gouverneur noir de la Reserve Bank (un poste qu'il a occupé pendant dix ans), il a rassuré les banquiers locaux et internationaux en disant : « Nous ne sommes pas *Icare* ; il n'y a pas lieu de craindre que nous volions trop près du soleil. » En 2002, Manuel, le premier ministre des finances noir du pays (un poste qu'il a occupé pendant treize ans), a déclaré : « Il n'y a pas une ligne droite entre Mont Fleur et notre politique actuelle. Mais une partie non négligeable de notre action vient de Mont Fleur. Je pourrais fermer les yeux et décrire ces scénarios de mémoire. Je les ai intériorisés, et lorsque vous intériorisez quelque chose, vous le gardez pour la vie. » ⁽¹³⁾

La sagesse économique du nouveau gouvernement a permis à l'Afrique du Sud de passer de 1 % de croissance annuelle entre 1984 et 1994, à 3 % entre 1994 et 2004. En 2010, Clem Sunter faisait observer à quel point l'Afrique du Sud avait bien mené sa barque, non seulement dans la transition démocratique, mais également dans le contexte de la récession mondiale : « Donc chapeau bas, à vous tous qui avez été impliqués dans l'initiative Mont Fleur. Il

12. Allister Sparks, *Beyond the Miracle: Inside the New South Africa*, Jonathan Bell Publishers 2003, p. 170

13. Document du projet, non publié

est fort possible que vous ayez changé l'histoire à un moment critique.»⁽¹⁴⁾

Les messages de Mont Fleur sur le futur du pays étaient simples et attrayants. Tout le monde n'a pas été d'accord avec eux : certains commentateurs ont estimé que l'analyse de l'équipe était restée superficielle. Les personnalités de gauche ont été nombreuses à penser que les conclusions sur l'orthodoxie financière étaient incorrectes. Quoi qu'il en soit, l'équipe avait réussi à mettre à l'ordre du jour une hypothèse et une proposition de stratégie économique post-apartheid tout à fait pertinentes. Cette proposition a pris le dessus notamment parce qu'elle semblait raisonnable dans le contexte de la mondialisation, mais également dans la mesure où Manuel et Mboweni ont exercé leur influence sur les décisions économiques du nouveau gouvernement pendant un temps assez long. Et au final, le travail fait à Mont Fleur a eu une incidence sur le devenir du pays.

Mont Fleur n'a pas seulement contribué au processus de transformation politique, mais a également servi d'exemple. L'essence de Mont Fleur a été de rassembler un groupe de leaders représentatifs d'un système pour explorer le présent, les possibles et les futurs souhaitables, et passer à l'action à partir des apprentissages. Le processus a été repris dans des centaines de forums de négociation (la plupart utilisant telle quelle la méthodologie des scénarios) consacrés à la réforme de l'éducation, à la politique urbaine et à la nouvelle constitution, entre autres. C'est à l'occasion d'un de ces processus que quelqu'un a évoqué «l'option pratique» et «l'option miraculeuse.» Les Sud-Africains ont réussi la deuxième.

14. Clem Sunter, "The Icarus Scenario," news24.com, 20 janvier 2010

Ni le projet Mont Fleur en particulier, ni la transition sud-africaine en général, n'ont été parfaits ou complets. De nombreuses questions et de nombreux acteurs ont été laissés de côté, quantité d'idées et d'actions ont été durement contestées, et les complications et autres difficultés sont arrivées par la suite. Transformer un système social complexe comme celui de l'Afrique du Sud n'est ni facile, ni à toute épreuve, ni gagné une fois pour toutes. Mais Mont Fleur a contribué à créer un mouvement pacifique de progrès au sein d'une société paralysée à l'extrême. Rob Davies, membre de l'équipe et ultérieurement nommé ministre du Commerce et de l'Industrie, a déclaré : « Mont Fleur a ouvert la voie à ceux qui voulaient aller de l'avant. »

Travailler avec le futur

2

À la fin du processus Mont Fleur en 1992, je me sentais inspiré mais j'étais également dans l'incertitude. Il était clair pour moi que le projet avait contribué au changement mais ce qui n'était pas clair, c'était la manière d'utiliser les scénarios par ailleurs. Dans quels contextes de transformation pouvaient-ils être utiles? Quels indicateurs prouveraient leur utilité? Quelles étapes et quelles ressources étaient-elles essentielles à leur réussite?

C'est avec ces questions que je me suis lancé dans une exploration qui dure maintenant depuis 20 ans. Après mon installation en Afrique du Sud en 1993, j'ai recherché un peu partout de nouvelles opportunités auprès de personnes confrontées à la complexité. J'ai trouvé des personnes qui avaient envie de faire la même chose que moi et ensemble, nous avons travaillé sur de nombreux projets, à des échelles différentes, dans plusieurs pays, avec différents acteurs et en utilisant différentes méthodologies. Ces expériences ont été pour moi autant de terrains d'expérimentation sur lesquels j'ai obtenu des résultats et fait des erreurs, autant d'occasions d'apprendre. Et peu à peu, j'ai trouvé des réponses à mes questions.

LES CONTEXTES APPROPRIÉS AUX SCÉNARIOS

Mont Fleur a été un exemple emblématique d'un type de situation plus global. Voici donc les caractéristiques des contextes dans lesquels les scénarios sont utiles pour contribuer aux transformations. **Pour commencer, il faut que les personnes concernées perçoivent la situation dans laquelle ils se trouvent comme inacceptable, instable et non viable.** Ce peut être le cas depuis un temps plus ou moins long ou bien cela se profile à plus ou moins brève échéance. Il peut y avoir des peurs, de la confusion, une forme d'excitation. Dans tous les cas, ces personnes ne peuvent pas et ne veulent pas continuer comme avant, elles ne veulent pas s'adapter, ni fuir devant ce qui leur arrive. Elles estiment qu'elles n'ont pas d'autre solution que d'essayer de transformer la situation. Les participants au projet Mont Fleur, par exemple, considéraient l'apartheid comme inacceptable, instable et non viable. Ils voyaient que la négociation politique leur offrait une opportunité de changement. À une autre échelle, ce pourrait être les habitants d'un quartier qui considèrent que les conditions d'éducation de leurs enfants sont devenues inacceptables et veulent les transformer.

Ensuite, ces personnes savent qu'elles ne peuvent pas transformer la situation par elles-mêmes ou en travaillant seulement avec leurs amis et collègues. En dépit de toutes leurs bonnes intentions, elles n'ont pas le pouvoir d'imposer ou de déclencher une transformation. Le système socio-politico-économique global (le secteur d'activité, quartier ou pays) dans lequel elles sont intégrées, ainsi que leurs propres situations sont trop complexes – un trop grand nombre d'acteurs, d'interdépendances, d'impondérables – pour être appréhendés par le petit bout de la lorgnette. Une seule personne,

organisation ou secteur d'activité, même avec des idées, des ressources et du pouvoir ⁽¹⁵⁾, ne peut espérer avoir la solution. Il s'agit dès lors de trouver une façon de travailler avec les acteurs issus de toutes les parties du système.

Les Sud-Africains qui voulaient sortir de l'apartheid ont essayé pendant des décennies d'imposer cette transformation par des manifestations de masse, des sanctions internationales et de la résistance armée. Mais ces efforts n'ont pas abouti au sens où ils n'apportaient pas de solution. C'est à partir du moment où Mont Fleur, entre autres processus de dialogue, a démarré, au début des années 1990, impliquant toutes les parties prenantes, que l'Afrique du Sud a commencé à mettre en œuvre une nouvelle façon de travailler avec des acteurs de tout le système. Si l'on reprend l'exemple des écoles, nul ne peut espérer changer le système sans faire appel aux citoyens concernés et aux institutionnels, mais aussi aux professeurs, parents, élèves, etc.

Enfin, personne ne peut transformer la situation directement sans encourir un risque majeur. Les acteurs sont trop focalisés sur leur point de vue pour pouvoir prendre le problème tel qu'il est réellement dans sa globalité. Ils ne sont d'accord ni sur la solution ni même sur ce qui constitue le problème. Au mieux sont-ils d'accord pour dire qu'il y a un vrai problème, mais sur lequel ils posent un

15. Je fais référence ici aux conséquences d'une complexité sociale, dynamique et générative. Voir Adam Kahane, *Pouvoir et Amour*, Colligence Editeur 2015 ; Peter Senge & Otto Scharmer, "Community Action Research: Learning as a Community of Practitioners, Consultants and Researchers," Peter Reason and Hilary Bradbury, *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, Thousand Oak : Sage Publications, 2001, p. 23

regard différent et invoquent des raisons différentes. Toute tentative de mise en place d'une solution immédiate ne contribuerait qu'à renforcer la résistance et la rigidité. Et donc la transformation doit être abordée de façon indirecte, en commençant par construire une compréhension, des relations et des intentions partagées.

Tous les acteurs réunis à Mont Fleur étaient d'accord sur le fait que l'apartheid était une situation terrible qui devait prendre fin, mais ils sont arrivés avec des visions et des diagnostics bien différents du problème, sans parler des solutions qu'ils imaginaient. Le travail avec les scénarios leur a permis de poser une base commune. Dans l'exemple des écoles, l'administration, les professeurs, les parents et les élèves peuvent avoir derrière eux une longue histoire de désaccords stériles qui les empêche de s'asseoir autour d'une table pour commencer à agir ensemble.

Les scénarios transformatifs constituent ainsi pour les personnes concernées une manière d'aborder des problématiques de transformation complexes pour lesquelles il n'est pas possible d'apporter une solution unilatérale ou directe. Il s'agit d'une manière de travailler qui tient compte du futur émergent et qui permet de s'attaquer à des situations difficiles à tous les niveaux : local, sectoriel, régional, national ou mondial. Les processus que je relate dans ce livre ont tous été conduits à l'échelle nationale.

Les scénarios n'ont pas pour objectif de s'adapter à une situation, ni d'imposer une transformation ou mettre en œuvre une solution existante. En revanche, ils vont permettre aux acteurs concernés de travailler de façon coopérative et créative pour se libérer de ce qui les bloque afin de passer à l'action.

LE FONCTIONNEMENT DES SCÉNARIOS

Dans un processus de planification par scénarios, les acteurs transforment leur problème en se transformant eux-mêmes et ce, de quatre façons.

Premièrement, ils transforment leur compréhension. Les histoires que racontent les scénarios expriment la synthèse collective du problème et ses conséquences à l'intérieur et autour du système concerné. Les acteurs voient la situation et *a fortiori*, leur rôle dans la situation, avec des yeux neufs. Dans une situation conflictuelle, confuse ou bloquée, ces compréhensions nouvelles, claires, partagées, permettent un mouvement vers l'avant.

Deuxièmement, les acteurs transforment leurs relations. Ils sont amenés à travailler ensemble et de ce fait, ils développent leur empathie et leur confiance envers les autres acteurs de l'équipe, ils prennent conscience qu'ils font tous partie du même système, ils mettent en commun leurs compétences et leur volonté de travailler ensemble. Le renforcement des relations entre acteurs du système est souvent le livrable le plus important et le plus durable de ce type de projet.

Troisièmement, les acteurs transforment leurs intentions. La transformation des compréhensions et des relations permet de considérer autrement ce qu'il est possible ou nécessaire de faire pour traiter la problématique. Ils transforment leur volonté profonde.

Quatrièmement, la transformation par les acteurs de leurs compréhensions, relations et intentions leur permet de transformer leurs actions et par conséquent la situation elle-même.

L'histoire de Mont Fleur est un exemple de cette logique en quatre étapes. Les participants ont construit une nouvelle façon de comprendre les défis politiques, économiques et sociaux auxquels les Sud-Africains étaient confrontés. Suite à cela, ils ont créé quatre scénarios de solutions possibles. Ils ont construit de nouvelles relations, créé une alliance, tout particulièrement entre partis, secteurs ou races jusque-là opposés. Enfin, ils ont revu leurs intentions quant à ce qu'ils devaient mettre en œuvre dans leurs sphères d'influence respectives pour tenter d'éviter les scénarios *Autruche*, *Canard boiteux* et *Icare* et favoriser le scénario *Vol des flamands roses*. Dans les années qui ont suivi, avec ces nouvelles compréhensions, relations et intentions, les participants et les autres personnes avec qui ils étaient engagés ont pu entreprendre une série d'actions cohérentes qui ont en fait contribué à la réalisation de leurs intentions.

Pour reprendre l'exemple de l'école, une équipe de citoyens, de représentants des institutions, de professeurs, de parents et d'élèves pourraient construire un jeu de scénarios, certains souhaitables, d'autres non, sur ce qui pourrait se passer dans leurs écoles et leur quartier. Ce travail commun leur permettrait alors de se comprendre, d'avoir davantage confiance les uns envers les autres et de clarifier les rôles de chacun pour transformer les conditions d'enseignement dans les écoles. Cela leur permettrait par la suite de mettre en place des actions, ensemble et séparément, pour effectuer ces changements.

TROIS CONDITIONS INDISPENSABLES

La technologie sociale des scénarios ne peut générer des transformations comme celles de ces deux exemples que si trois conditions sont réunies. Si une seule manque, cela ne fonctionnera pas.

La première condition est la présence d'**une équipe d'acteurs avisés, influents et intéressés, représentative de l'ensemble du système**. Les personnes impliquées doivent constituer un microcosme stratégique du système global : ils ne doivent pas être issus d'un secteur, d'un camp ou d'une faction seulement ; ils ne doivent pas être uniquement observateurs du système ; ils doivent tous avoir l'intention de s'attaquer à la problématique et savoir qu'ils ne peuvent le faire tous seuls. Ils ont décidé de rejoindre l'équipe parce qu'ils pensent que le fait d'agir ensemble augmente leurs chances de réussite.

La deuxième condition est **un solide espace contenant** qui permettra aux acteurs de transformer leurs compréhensions, leurs relations et leurs intentions⁽¹⁶⁾. Les limites de cet espace contenant sont fixées de sorte que l'équipe se sente à la fois en sécurité et sous pression. Construire un espace contenant de ce type nécessite de porter attention aux différentes dimensions de l'espace où l'équipe réalise son travail : (1) le positionnement politique de l'exercice, afin que les acteurs puissent rencontrer les protagonistes de l'autre bord sans être vus comme des traîtres ; (2) les bases psychosociales

16. Le principe de l'espace contenant est décrit dans Otto Scharmer, *Théorie U, Diriger à partir du futur émergent*, Colligence Editeur 2016 (à paraître) ; et dans Crane Wood Stookey, "Keep Your People in the Boat: Workforce Engagement Lessons from the Sea", ALIA Press 2012

du processus, afin que les acteurs puissent progressivement prendre conscience de leurs propres pensées et actions et les remettre en question (ou accepter de se laisser remettre en question); (3) les lieux physiques des rencontres, qui doivent être propices à la détente et à la concentration.

La troisième condition est la **rigueur du processus**. Dans un processus de planification par scénarios, les acteurs vont construire un jeu d'histoires pertinentes, stimulantes, plausibles et claires sur **ce qui pourrait se passer** et non sur **ce qui va se passer** (en prédictif) ou sur **ce qui devrait se passer** (un souhait ou une proposition). Ensuite, ils agissent à partir de ce qu'ils ont appris de cette construction. L'originalité du processus repose sur son pragmatisme et son pouvoir d'inspiration, sur la combinaison du rationnel et de l'intuitif, sur son ancrage dans la compréhension dominante pour mieux la remettre en cause, et enfin sur son caractère à la fois immersif et déconnecté des conflits. Travailler sur le futur est en outre l'opportunité d'investir un espace neutre dans lequel tout le monde est également ignorant.

Le processus des scénarios inventé à Mont Fleur a pris son origine dans la méthode de planification *adaptative* par scénarios mise en place par Shell 20 ans auparavant, mais il la renverse complètement. Dans un processus adaptatif, les leaders d'une organisation élaborent des scénarios susceptibles de se produire dans le monde extérieur pour formuler par anticipation des stratégies et des projets permettant de s'adapter, survivre et prospérer dans un éventail de futurs possibles. L'intention de la planification adaptative est d'anticiper dans la mesure où l'on ne peut prédire le futur et de s'adapter à des situations sur lesquelles on n'a pas de prise.

La stratégie adaptative est utile jusqu'à un certain point. Parfois les gens se trouvent dans des situations trop inacceptables, instables ou non durables pour vouloir ou pouvoir faire avec et s'adapter. Dans ce cas, ils ont besoin d'une approche pour aller plus loin que l'anticipation et l'adaptation et pour aller jusqu'à influencer et/ou transformer la situation. Prenons l'exemple d'un quartier dangereux. L'approche adaptative pourrait proposer des cadenas, des alarmes ou des gardiens, alors que l'approche transformative impliquerait de travailler avec les parties prenantes pour réduire le taux de criminalité. Dans le cas du réchauffement climatique, la réponse adaptative consisterait à construire des digues pour se protéger de l'augmentation du niveau de la mer, alors qu'une approche transformative permettrait aux acteurs concernés de se réunir pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Les deux approches sont rationnelles et l'une n'exclut pas l'autre. Cependant, les intentions sont différentes et impliquent d'autres formes d'alliance et d'action.

La différence entre les scénarios adaptatifs et *transformatifs* réside donc dans la finalité. Les premiers étudient des futurs possibles et leurs conséquences probables, les seconds partent du principe qu'étudier le futur est insuffisant. Ils utilisent donc des histoires pour influencer le futur. Les premiers se focalisent sur la génération de nouvelles compréhensions systémiques. Les seconds présupposent qu'une nouvelle compréhension n'est pas suffisante et de ce fait, ils se concentrent également sur la génération de nouvelles relations et intentions pour transformer le système. Pour arriver à des résultats probants, la planification adaptative fait appel à un processus rigoureux; la planification transformative suppose que le processus seul ne suffit pas et qu'il nécessite une équipe transversale, représentative de tout le système, ainsi qu'un cadre contenant fort.

Comme leur nom l'indique, les scénarios transformatifs permettent aux personnes de transformer leurs écosystèmes en construisant des alliances fortes entre acteurs qui comprennent la situation en profondeur, se comprennent les uns les autres et comprennent ce qu'il leur faut faire.

LES CINQ ÉTAPES DES PROCESSUS DE TRANSFORMATION PAR LES SCÉNARIOS

Il m'a fallu 20 ans d'essais-erreurs pour apprendre à mettre en œuvre les scénarios transformatifs. J'ai vu pourquoi certains projets décollaient ou non, ce qui les bloquait ou leur donnait de la fluidité, ce qui provoquait leur effondrement ou leur déploiement. Progressivement, j'ai appris à discerner ce qui peut fonctionner ou non et pourquoi, jusqu'à la mise au point d'un processus simple, en cinq étapes :

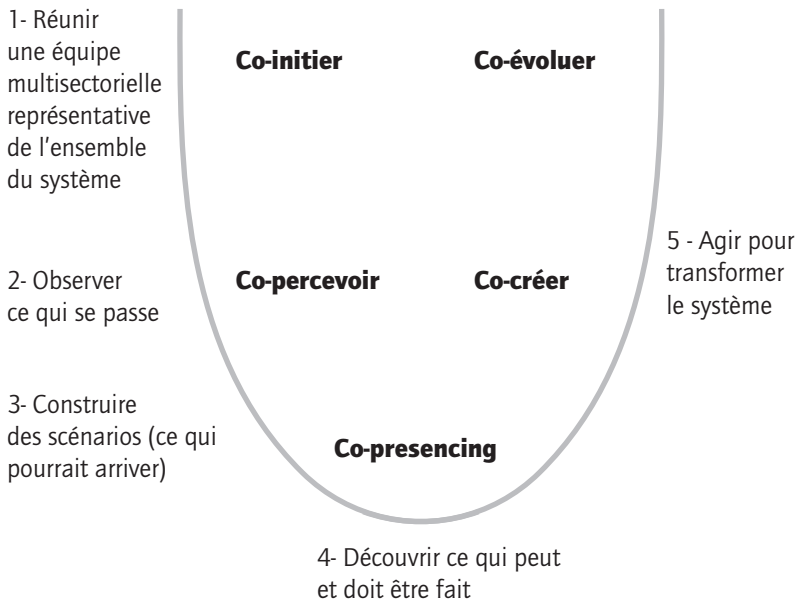
1. réunir une équipe transversale et multisectorielle représentative de l'ensemble du système ;
2. observer l'écosystème ;
3. bâtir des histoires de futurs possibles ;
4. identifier les actions à mettre en œuvre ;
5. agir pour transformer le système.

Ces étapes sont devenues pour moi un chemin à la fois familier et tortueux. Je suis convaincu que ce n'est pas le seul. Mais c'est celui qui après de nombreuses tentatives testées au fil des années, s'est avéré être une voie fiable.

Comme le montre le schéma ci-après, on peut placer ces cinq étapes dans le processus en U qui vise à la mise en œuvre de transforma-

tions au sein de la complexité⁽¹⁷⁾. Le processus en U comporte cinq mouvements :

- **co-initier** (c'est l'étape où l'on réunit les participants),
- **co-percevoir** (les étapes d'observation et de construction),
- **co-presencing** (l'étape de découverte des scénarios, au bas du U),
- et enfin, **co-créer** et **co-évoluer** (cristallisation de l'intention et action).



Les cinq étapes du processus en U appliquées aux scénarios

17. La théorie U est expliquée dans Peter Senge et al., *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*, New York: Broadway Business 2008, et dans Otto Scharmer, *Théorie U : Diriger à partir du futur émergent* (à paraître), Colligence 2016

Le U développe un art du détour. En cela, il est une façon de lever les blocages et de transformer une problématique en faisant une pause et en prenant du recul. C'est un processus créatif dans la mesure où ce qui peut et doit être fait lors de la « remontée » à droite, en fin de parcours, n'est pas encore visible lorsqu'on est dans la « descente » à gauche et ne peut être découvert qu'en faisant le chemin. C'est un processus fractal dans la mesure où chaque étape est en soi un U plus petit, de sorte que les acteurs revivent plusieurs fois les cinq mouvements.

Les scénarios transformatifs permettent de prendre le temps et d'aller de l'intérieur vers l'extérieur. Au cours de ces cinq étapes, les acteurs transforment leur compréhension, leurs relations et leurs intentions, et donc leurs actions, de manière progressive. Peu à peu, la transformation va se propager des individus à l'équipe, puis aux organisations et aux secteurs économiques et enfin vers la société dans son ensemble.

Un projet de transformation par les scénarios peut être ambitieux ou modeste et peut s'étaler sur un temps plus ou moins long. Cependant certains paramètres vont optimiser les chances de réussite. Il est possible de s'en passer, mais ce sera plus difficile. Je parle d'expérience.

Étape 1

5 à 10 organisateurs rassemblent une équipe transversale représentative, composée de 25 à 35 acteurs occupant une posture de leadership dans leurs écosystèmes respectifs (les organisateurs en font partie). En dessous de 25 personnes, il est vraisemblable

que l'on n'ait pas la diversité nécessaire pour voir la globalité du système ni pour l'influencer. Au-delà de 35 acteurs, il sera difficile de développer l'intimité et l'engagement nécessaires au processus. Il existe d'autres méthodes pour travailler avec des groupes plus grands, mais elles ne sont pas compatibles avec la structure conçue pour les scénarios.

Étapes 2 à 4

Ces étapes consistent en trois à quatre séminaires de 3-4 jours chacun. Il y aura pour tous les participants des travaux à effectuer entre chaque séminaire. Le tout s'étale sur une période de 4 à 8 mois. L'expérience montre que si l'on réduit le nombre de rencontres ou le nombre de jours, de même que si l'on raccourcit l'ensemble du processus, cela va donner aux participants l'impression d'avoir manqué de temps, de n'avoir pas pu aller au fond des choses pour transformer compréhensions, relations et intentions. Mon partenaire Bill O'Brien a un jour déclaré à ce propos : « Il faut neuf mois pour faire un bébé quel que soit le nombre de personnes que vous mettez sur le coup. » À l'inverse, si on allonge les séminaires ou si on les étale dans le temps, il risque de devenir difficile de maintenir l'énergie et le dynamisme nécessaires.

Étape 5

Celle-ci va s'étaler sur une deuxième période de 4 à 8 mois, voire davantage. C'est le minimum nécessaire pour entériner les transformations sur le terrain. Mais les actions peuvent aussi se prolonger sur des années, dans le cadre du projet ou au-delà. Un processus de scénarios transformatifs peut faire démarrer un projet de trans-

formation systémique, mais ce dernier pourra se poursuivre sur des générations...

En conclusion, le processus des scénarios est simple en soi. Mais il n'est ni facile, ni direct, ni garanti. Il s'agit d'un processus émergent : il ne se déroule presque jamais selon les plans ; en fonction du contexte, il est souvent nécessaire de le remettre en chantier encore et encore. Par conséquent, la seule façon de maîtriser ce processus est de le pratiquer dans une variété de situations.

Dans les chapitres qui vont suivre, je décrirai une à une chacune de ces cinq étapes non comme une recette à suivre, mais comme un ensemble de points de repère à ne pas perdre de vue. Chaque étape fera l'objet de deux ou trois exemples issus de mon expérience. Certains exemples seront repris dans les différentes étapes. Le lecteur y trouvera des réussites et des échecs, et même des abandons en cours de route. Parmi mes expériences, j'ai le plus souvent choisi les situations extrêmes dans la mesure où elles mettent mieux en lumière la dynamique universelle qui se joue dans ce type de processus. Certains connaissent déjà mes histoires, mais je les utiliserai ici pour en tirer des méthodologies.