

<https://collectiflieuxcommuns.fr/?829-pourquoi-certaines-societes>



# Pourquoi certaines sociétés prennent-elles des décisions catastrophiques ? (1/2)

- Documents extérieurs - Crises économique, sociale, politique -



Date de mise en ligne : mercredi 8 juin 2016

---

Copyright © Lieux Communs - Tous droits réservés

---

### Chapitre éponyme (14) du livre de Jared Diamond, « Effondrement. Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie » (2005, Gallimard 2006).

L'éducation est un processus qui implique deux groupes de participants supposés jouer des rôles différents : les enseignants, qui transmettent un savoir aux élèves, et les élèves, qui absorbent la connaissance qu'ils leur apportent. En réalité, comme chaque enseignant le découvre, l'éducation consiste aussi pour les élèves à transmettre des connaissances à leurs enseignants, à mettre au défi leurs présuppositions et à poser des questions auxquelles ils n'avaient pas pensé auparavant. J'en fis moi-même l'expérience à mon séminaire à l'université de Californie à Los Angeles (UCLA), où je testais la matière de ce livre auprès de mes étudiants. Lors des échanges, l'un d'entre eux me posa une question qui me laissa sans voix : que se dit à lui-même le Pascuan [habitant de l'île de Pâques] qui abattit le dernier arbre ? Les dommages infligés à l'environnement se font-ils en toute connaissance de cause ? Les étudiants se demandaient si - à supposer qu'il y ait encore des Terriens vivants dans cent ans - les hommes du XXI<sup>e</sup> siècle seront aussi stupéfaits de notre aveuglement que nous le sommes de celui des habitants de l'île de Pâques.

Historiens et archéologues professionnels ne laissent pas d'être étonnés par les décisions catastrophiques qu'ont prises nombre de sociétés. Le livre peut-être le plus cité sur les effondrements de sociétés est dû à la plume de l'archéologue Joseph Tainter, *The Collapse of Complex Societies* (1990). Examinant les diverses interprétations possibles des effondrements anciens, Tainter se montre sceptique quant à l'hypothèse selon laquelle la cause en fut la diminution des ressources environnementales : « Cette conception présuppose que ces sociétés contemplent les risques sans mener d'actions correctrices. Les sociétés complexes se caractérisent par une prise de décision centralisée, des flux d'informations importants, une forte coordination de leurs différentes parties, des canaux de commandement formels et la mise en commun de leurs ressources. Cette structure semble avoir la capacité, voire le but délibéré, d'équilibrer les fluctuations et les déficiences de la productivité. Fortes de leur structure administrative et de la capacité à encadrer l'allocation du travail et des ressources, la gestion de l'adversité environnementale est sans doute l'une des choses que les sociétés complexes font le mieux. Il est curieux qu'elles se soient effondrées alors qu'elles étaient confrontées précisément à ces situations qu'elles étaient équipées pour circonvenir [ ... ]. Lorsqu'il devient évident pour les membres ou les fonctionnaires d'une société complexe qu'une base de ressources se détériore, il semble plus raisonnable de supposer que des pas rationnels sont franchis pour trouver une solution. L'autre présupposé « l'idiotie en face du désastre » exige un acte de foi devant lequel on peut légitimement hésiter. »

Tainter estimait donc qu'il est peu probable que les sociétés complexes puissent s'effondrer en vertu de l'échec de leur gestion des ressources environnementales. Et pourtant, il est clair, au vu de tous les cas analysés dans ce livre, que c'est précisément un tel échec qui s'est produit de façon répétée. Comment autant de sociétés ont-elles pu commettre d'aussi funestes erreurs ?

La question renvoie à un phénomène déconcertant : à savoir, des échecs dans la prise de décision en groupe de la part de sociétés tout entières ou d'autres groupes. Un problème lié assurément à celui des échecs intervenant dans la prise de décision individuelle, mais qui ne s'y résume pas. Des facteurs supplémentaires entrent en ligne de compte dans les échecs de la prise de décision en groupe - tels les conflits d'intérêts entre membres du groupe ou la dynamique de groupe, par exemple. Sujet complexe pour lequel il n'existe pas une seule et unique réponse adaptée à toutes les situations.

J'entends plutôt proposer, à partir des exemples plus amplement développés dans les chapitres précédents, un guide des facteurs qui contribuent à la prise de décision en groupe. Je regrouperai ces facteurs en quatre catégories

souples. En premier, un groupe peut échouer à anticiper un problème avant qu'il ne survienne vraiment. Deuxièmement, lorsque le problème arrive, le groupe peut échouer à le percevoir. Ensuite, une fois qu'il l'a perçu, il peut échouer dans sa tentative pour le résoudre. Enfin, il peut essayer de le résoudre, mais échouer. Les analyses des raisons expliquant les échecs et les effondrements ne sont pas seulement déprimantes, elles ont aussi un revers : les décisions qui réussissent. Comprendre les raisons pour lesquelles les groupes prennent souvent de mauvaises décisions, c'est s'armer de connaissances pour mieux orienter les groupes à prendre de judicieuses décisions.

Premier chapitre de mon guide : les groupes peuvent causer des catastrophes parce qu'ils ne parviennent pas à anticiper un problème avant qu'il survienne, et ce pour plusieurs raisons. L'une est qu'ils peuvent ne pas avoir d'expérience antérieure de problèmes similaires et ne sont donc pas sensibilisés à la possibilité qu'ils adviennent.

Un exemple de choix est le désordre que les colons britanniques ont créé en introduisant les lapins et les renards en Australie dans les années 1800. Aujourd'hui, ce sont deux des exemples les plus désastreux de l'impact d'animaux sur un environnement où ils n'étaient pas présents à l'origine (voir chapitre 13). Ces introductions sont des plus tragiques parce qu'elles ont été menées à bien intentionnellement et moyennant beaucoup d'efforts ; elles ne résultent pas de minuscules semences transportées par inadvertance, comme dans beaucoup de cas de mauvaises herbes nocives. Les renards sont devenus les prédateurs de nombreuses espèces de mammifères primitifs australiens qu'ils ont exterminés parce que ceux-ci ne possédaient pas l'expérience évolutionniste des renards, tandis que les lapins consomment une grande partie du fourrage destiné aux moutons et au bétail, concurrencent les mammifères herbivores autochtones et minent le terrain avec leurs terriers.

Rétrospectivement, nous considérons comme incroyablement stupide que les colons aient intentionnellement lâché en Australie deux espèces étrangères de mammifères dont la maîtrise, et non pas l'éradication, a exigé des milliards de dollars, après qu'elles ont causé des milliards de dollars de dégâts. Nous admettons aujourd'hui, en nous appuyant sur maints autres exemples de ce type, que ces introductions se révèlent souvent désastreuses pour des raisons inattendues. C'est pourquoi, lorsqu'on entre en Australie ou aux États-Unis comme visiteur ou comme résident rentrant chez lui, l'une des premières questions posées par les agents de l'immigration est de savoir si l'on transporte des plantes, des semences ou des animaux - afin de réduire le risque qu'ils s'échappent et s'établissent dans ces pays. Cette expérience antérieure nous a appris (souvent, mais pas toujours) à anticiper les périls potentiels que représente l'introduction de nouvelles espèces. Mais il est toujours difficile, même pour des écologues professionnels, de prédire quelles introductions réussiront, lesquelles se révéleront désastreuses et pourquoi la même espèce s'introduit en certains sites et pas en d'autres. Par conséquent, nous ne devrions pas être surpris par le fait que les Australiens du XIXe siècle, qui n'avaient pas notre expérience, n'ont pas réussi à anticiper les effets des lapins et des renards.

Dans nos enquêtes, nous avons rencontré d'autres exemples de sociétés n'ayant pas réussi à anticiper un problème faute d'en avoir l'expérience. Lorsqu'ils ont investi massivement dans la chasse au morse afin d'exporter de l'ivoire en Europe, les Norvégiens du Groenland ne pouvaient se douter que les croisades élimineraient à terme l'ivoire de morse en ouvrant aux Européens l'accès à l'ivoire d'éléphant d'Asie et d'Afrique ni que les glaces gêneraient les transports vers l'Europe. Sans scientifiques spécialistes des sols, les Mayas de Copàn ne pouvaient prévoir que la déforestation des pentes des collines déclencherait une érosion au détriment du fond des vallées.

Une expérience antérieure ne garantit pas nécessairement qu'une société anticipera un problème, pour peu que cette expérience ait été faite longtemps auparavant et qu'elle soit oubliée. C'est en particulier un problème pour les sociétés sans écriture, qui ont moins que les sociétés avec écriture la capacité à conserver les annales d'événements lointains : la transmission orale des informations est plus limitée que la transmission écrite. Nous avons vu au chapitre 4 que la société anasazi du Chaco Canyon a survécu à plusieurs sécheresses avant de succomber à la grande sécheresse du XIIIe siècle après J.-C. Mais, faute de disposer de l'écriture et d'archives, les Anasazis du XIIIe siècle n'avaient pas les acquis des mêmes épisodes climatiques antérieurs de plusieurs siècles. De même, les basses terres mayas de l'époque classique ont succombé à une sécheresse au IXe siècle, alors que cette

même région avait été touchée par la sécheresse des siècles plus tôt (chapitre 5). Bien que les Mayas disposassent d'une écriture, celle-ci rapportait les hauts faits des rois et les événements astronomiques plutôt que la météorologie, de sorte que la sécheresse du IIIe siècle n'a été d'aucune aide pour anticiper celle du IXe.

Dans les sociétés modernes et contemporaines dont les écrits abordent d'autres questions que celles des rois et des planètes, cela n'implique pas nécessairement que les sociétés s'appuient sur leur expérience passée. Elles ont une tendance à l'oubli. Pendant les deux années qui suivirent les pénuries d'essence liées à la crise du pétrole du Golfe en 1973, les Américains se sont détournés des automobiles à forte consommation, puis ils ont oublié et font aujourd'hui bon accueil aux 4 x 4, malgré tout ce qui a été et est imprimé sur les événements de 1973. Lorsque la ville de Tucson, en Arizona, a connu une grave sécheresse dans les années 1950, ses citoyens en émoi ont juré leurs grands dieux qu'ils gèreraient mieux leur eau, mais ils ont vite repris le gaspillage lié à la construction de parcours de golf et à l'arrosage des jardins.

Une autre raison expliquant l'échec d'une société à anticiper un problème tient au raisonnement par mauvaise analogie. Le raisonnement par analogie est pertinent si les situations ancienne et nouvelle sont vraiment de même type. Mais les similitudes peuvent n'être que de surface. Les Vikings qui ont émigré en Islande à partir de 870 après J.-C. venaient de Norvège et de Grande-Bretagne, pays dotés de sols lourds déposés par les glaciers et qui, même privés de leur couvert végétal, ne peuvent être emportés par l'érosion. Lorsque les colons vikings ont rencontré en Islande beaucoup d'espèces d'arbres qu'ils connaissaient déjà en Norvège et en Grande-Bretagne, ils ont été trompés par la similitude apparente du paysage (chapitre 6). Malheureusement, les sols islandais ne sont pas nés de l'usure glaciaire, mais de vents apportant des cendres légères soufflées par des éruptions volcaniques. Une fois que les Vikings ont défriché les forêts islandaises pour créer des pâturages pour leur cheptel, les sols légers ont été exposés au vent et une bonne partie des sols islandais de surface a été érodée.

La préparation de l'armée française à la Seconde Guerre mondiale est un célèbre exemple contemporain de raisonnement par mauvaise analogie. Après l'horrible bain de sang de la Première, la France a admis qu'il était vital pour elle de se protéger contre la possibilité d'une autre invasion allemande. Malheureusement, le haut commandement de l'armée a présupposé qu'une nouvelle guerre se livrerait de la même façon que la Première Guerre mondiale, au cours de laquelle le front Est entre la France et l'Allemagne s'est stabilisé par la guerre de tranchées. Les forces défensives d'infanterie avaient bâti des tranchées fortifiées sophistiquées et elles étaient parvenues à repousser les attaques d'infanterie, alors que les forces d'offensive n'avaient déployé les chars tout juste inventés que de façon individuelle et uniquement en soutien aux attaques de fantassins. Dès lors, la France a construit la ligne Maginot, un système encore plus sophistiqué et coûteux de fortifications. Le haut commandement allemand, vaincu lors de la Première Guerre mondiale, avait admis, lui, qu'une nouvelle stratégie s'imposait. Il utilisa des chars regroupés en divisions distinctes pour lancer des attaques éclairs, contourna la ligne Maginot en empruntant des forêts auparavant jugées impénétrables aux chars et occupa Paris en six semaines seulement. Raisonnant faussement par analogie avec la Première Guerre mondiale, l'état-major français commit une erreur très répandue : faire des plans pour la guerre à venir comme si c'était la répétition de la précédente, d'autant que cette dernière avait été remportée.

Deuxième chapitre de mon guide, après l'anticipation, le fait qu'une société peut percevoir ou non qu'un problème se pose vraiment. Il existe au moins trois raisons expliquant de tels échecs, toutes communes au monde des affaires et à l'Université.

Premièrement, les origines de certains problèmes ne peuvent littéralement pas être perçus. Par exemple, les nutriments responsables de la fertilité des sols sont invisibles à l'oeil nu et on ne les mesure par des analyses chimiques que depuis l'époque contemporaine. En Australie, à Mangareva, dans certaines parties du Sud-Ouest américain et en bien d'autres lieux, la plus grande partie des nutriments avait déjà été lessivée et détachée des sols par suite des pluies avant que les hommes ne viennent s'établir. Quand les colons ont entrepris de faire pousser des cultures, celles-ci ont rapidement épuisé les nutriments qui restaient, de sorte que l'agriculture a été un échec. Et

pourtant, ces sols pauvres en éléments nutritifs portaient souvent une végétation luxuriante en apparence, pour la raison que la plupart des nutriments de l'écosystème sont contenus dans la végétation plutôt que dans les sols. Les premiers colons d'Australie et de Mangareva n'avaient aucun moyen de percevoir ce problème d'épuisement nutritif des sols par défrichement - non plus que les agriculteurs des régions salées en profondeur (comme l'est du Montana et certaines parties de l'Australie et de la Mésopotamie) ne pouvaient percevoir la salinisation en cours, non plus que certains mineurs ne pouvaient percevoir que les eaux rejetées par les mines regorgeaient de cuivre et d'acide toxique dissous.

Une autre raison qui explique l'absence de perception d'un problème une fois qu'il se pose, c'est la distance des gestionnaires, le problème est potentiel dans toute société ou entreprise importante. Par exemple, la plus grande firme propriétaire terrienne et d'exploitation forestière au Montana aujourd'hui n'est pas basée dans l'État, mais à quatre cents kilomètres, à Seattle, dans l'État de Washington. Faute de proximité géographique, les cadres de l'entreprise peuvent ignorer un problème à ses commencements sur leurs propriétés forestières. Les entreprises bien gérées évitent de telles surprises en envoyant périodiquement des responsables « sur le terrain » pour observer ce qui s'y passe réellement. De même, si les Tikopiens vivant sur leur île minuscule et les montagnards de Nouvelle-Guinée dans leurs vallées ont réussi à gérer leurs ressources pendant plus de mille ans, c'est grâce à une connaissance exacte du territoire dans son entier dont dépend leur société.

La circonstance la plus répandue d'un échec de perception est celle d'une tendance lourde marquée par des fluctuations. Le réchauffement global en est l'exemple de choix à l'époque contemporaine. Nous comprenons désormais que les températures de par le monde ont monté au cours des décennies récentes, en grande partie du fait des changements atmosphériques causés par les hommes. Cependant, le climat n'a pas exactement augmenté de 0,01 degré par an. Il fluctue de façon erratique d'une année sur l'autre : trois degrés de plus un été que le précédent, deux degrés de plus l'été suivant, quatre degrés de moins le suivant, un degré de moins encore le suivant, puis cinq degrés de plus, etc. Compte tenu de ces fluctuations importantes et imprévisibles, il a fallu longtemps pour discerner la tendance moyenne à la hausse de 0,01 degré. C'est pourquoi la plupart des climatologues professionnels, auparavant sceptiques quant à la réalité du réchauffement global, ne sont convaincus que depuis quelques années. À l'époque où j'écris ces lignes, le président George W. Bush n'était toujours pas convaincu de sa réalité et il estime qu'il faut poursuivre les recherches. À l'époque médiévale, les habitants du Groenland éprouvaient de semblables difficultés à admettre que leur climat se refroidissait progressivement, et les Mayas et les Anasazis à discerner que le leur devenait plus sec.

Les hommes politiques parlent de « normalité rampante » pour désigner ce type de tendances lentes oeuvrant sous des fluctuations bruyantes. Si l'économie, l'école, les embouteillages ou toute autre chose ne se détériorent que lentement, il est difficile d'admettre que chaque année de plus est en moyenne légèrement pire que la précédente ; les

repères fondamentaux quant à ce qui constitue la « normalité » évoluent donc graduellement et imperceptiblement. Il faut parfois plusieurs décennies au cours d'une séquence de ce type de petits changements annuels avant qu'on saisisse, d'un coup, que la situation était meilleure il y a plusieurs décennies et que ce qui est considéré comme normal a de fait atteint un niveau inférieur.

Une autre dimension liée à la normalité rampante est l'« amnésie du paysage » : on oublie à quel point le paysage alentour était différent il y a cinquante ans, parce que les changements d'année en année ont été eux aussi graduels. La fonte des glaciers et des neiges du Montana causée par le réchauffement global en est un exemple (chapitre 1). Adolescent, j'ai passé les étés 1953 et 1956 à Big Hole Basin dans le Montana et je n'y suis retourné que quarante-deux plus tard en 1998, avant de décider d'y revenir chaque année. Parmi mes plus vifs souvenirs du Big Hole, la neige qui recouvrait les sommets à l'horizon même en plein été, mon sentiment qu'une bande blanche bas dans le ciel entourait le bassin. N'ayant pas connu les fluctuations et la disparition graduelle des neiges éternelles pendant l'intervalle de quarante-deux ans, j'ai été choqué et attristé lors de mon retour à Big Hole en 1998 de ne plus

## **Pourquoi certaines sociétés prennent-elles des décisions catastrophiques ? (1/2)**

---

retrouver qu'une bande blanche en pointillés, voire plus de bande blanche du tout en 2001 et en 2003. Interrogés sur ce changement, mes amis du Montana s'en montrent moins conscients : sans chercher plus loin, ils comparaient chaque année à son état antérieur de l'année d'avant. La normalité rampante ou l'amnésie du paysage les empêchaient, plus que moi, de se souvenir de la situation dans les années 1950. Un exemple parmi d'autres qui montre qu'on découvre souvent un problème lorsqu'il est déjà trop tard.

L'amnésie du paysage répond en partie à la question de mes étudiants : qu'a pensé l'habitant de l'île de Pâques qui a coupé le dernier palmier ? Nous imaginons inconsciemment un changement soudain : une année, l'île était encore recouverte d'une forêt de palmiers parce qu'on y produisait du vin, des fruits et du bois d'oeuvre pour transporter et ériger les statues ; puis voilà que, l'année suivante, il ne restait plus qu'un arbre, qu'un habitant a abattu, incroyable geste de stupidité autodestructrice. Il est cependant plus probable que les modifications dans la couverture forestière d'année en année ont été presque indétectables : une année quelques arbres ont été coupés ici ou là, mais de jeunes arbres commençaient à repousser sur le site de ce jardin abandonné. Seuls les plus vieux habitants de l'île, s'ils repensaient à leur enfance des décennies plus tôt, pouvaient voir la différence. Leurs enfants ne pouvaient pas plus comprendre les contes de leurs parents, où il était question d'une grande forêt, que mes fils de dix-sept ans ne peuvent comprendre aujourd'hui les contes de mon épouse et de moi-même, décrivant ce qu'était Los Angeles il y a quarante ans. Petit à petit, les arbres de l'île de Pâques sont devenus plus rares, plus petits et moins importants. À l'époque où le dernier palmier portant des fruits a été coupé, cette espèce avait depuis longtemps cessé d'avoir une signification économique. Il ne restait à couper chaque année que de jeunes palmiers de plus en plus petits, ainsi que d'autres buissons et pousses. Personne n'aurait remarqué la chute du dernier petit palmier. Le souvenir de la forêt de palmiers des siècles antérieurs avait succombé à l'amnésie du paysage. À l'opposé, la vitesse avec laquelle la déforestation s'est répandue dans le Japon des débuts de l'ère Tokugawa a aidé les shoguns à identifier les changements dans le paysage et la nécessité d'actions correctives.

[Seconde partie disponible ici](#)