

<https://collectiflieuxcommuns.fr/?830-pourquoi-certaines-societes>



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

- Documents extérieurs - Crises économique, sociale, politique -



Date de mise en ligne : mercredi 15 juin 2016

Copyright © Lieux Communs - Tous droits réservés

[Voir la première partie](#)

Le troisième chapitre de mon guide des échecs est le plus nourri, car traitant d'une situation la plus courante : souvent les sociétés échouent même à résoudre un problème qu'elles ont perçu.

Beaucoup des raisons tiennent à ce que les économistes et d'autres spécialistes de sciences sociales appellent le « comportement rationnel », fruit de conflits d'intérêts. Certains individus, par raisonnement, concluent qu'elles peuvent favoriser leurs intérêts en adoptant un comportement qui est, en réalité, dommageable à d'autres mais que la loi autorise de fait ou par non-application. Ils se sentent en sécurité parce qu'ils sont concentrés (peu nombreux) et très motivés par la perspective de réaliser des profits importants, certains et immédiats, alors que les pertes se distribuent sur un grand nombre d'individus. Cela donne aux perdants peu de motivation pour se défendre, parce que chaque perdant perd peu et n'obtiendrait que des profits réduits, incertains et lointains, quand bien même réussirait-il à défaire ce que la minorité a accompli. C'est le cas, par exemple, des subventions à effets pervers : ces budgets que les gouvernements dépensent pour soutenir des activités qui ne seraient pas rentables sans ces aides, comme la pêche, la production de sucre aux États-Unis et celle du coton en Australie (subventionnées indirectement par le gouvernement qui supporte les coûts liés à l'irrigation). Les pêcheurs et les cultivateurs peu nombreux font pression avec ténacité pour obtenir les subventions qui représentent une bonne part de leurs revenus, tandis que les perdants - tous les contribuables - se font moins entendre parce que la subvention concernée n'est financée que par une petite fraction des impôts acquittée par les contribuables. Les mesures bénéficiant à une petite minorité aux dépens d'une large majorité sont en particulier susceptibles d'être prises dans certains types de démocraties où le pouvoir de faire pencher la balance repose sur certains petits groupes : par exemple, les sénateurs des petits États au Sénat américain ou les petits partis religieux en Israël, à un degré par ailleurs inenvisageable dans le système parlementaire hollandais.

Un type fréquent de comportement rationnel pervers est de l'ordre de l'égoïsme. Prenons un exemple simple. La plupart des pêcheurs du Montana pêchent la truite. Quelques-uns préfèrent pêcher le brochet, gros poisson carnivore qui n'existe pas naturellement dans l'ouest du Montana, mais a été introduit subrepticement et illégalement dans certains lacs et rivières de cette contrée. Il y a ruiné la pêche à la truite, suite à la disparition des truites. Or les pêcheurs de brochets sont moins nombreux que ne l'étaient les pêcheurs de truites.

Nous avons un autre exemple engendrant plus de perdants et des pertes financières plus importantes : jusqu'en 1971, les compagnies minières du Montana, lorsqu'elles fermaient une mine, laissaient son cuivre, son arsenic et son acide s'écouler dans les rivières, faute de législation de l'État pour les contraindre à nettoyer les sites. En 1971, une telle loi a été promulguée. Les entreprises ont alors découvert qu'elles pouvaient extraire le minerai de valeur, puis se déclarer en faillite avant d'avoir à assumer les coûts d'un nettoyage. Résultat : les citoyens du Montana ont dû acquitter cinq cents millions de dollars de frais de nettoyage, alors que les sociétés minières n'ont eu qu'à engranger leurs profits. D'innombrables autres exemples de comportements de ce type dans le monde des affaires pourraient être cités, mais il n'est pas aussi universel que certains cyniques le soupçonnent. Au chapitre suivant, nous verrons dans quelle mesure ces comportements résultent de l'impératif, pour les entreprises, de gagner de l'argent dans le cadre autorisé par les règlements de l'État, le droit et la demande du public.

Une forme particulière de conflit d'intérêts est connue sous le nom de « tragédie des communs », laquelle est intimement liée aux conflits appelés « dilemme du prisonnier » et « logique de l'action collective ». Prenez une situation dans laquelle beaucoup de consommateurs récoltent une ressource qu'ils possèdent en commun, tels des pêcheurs qui prennent du poisson dans une zone de l'océan ou des bergers qui font paître leurs moutons sur un pâturage commun. Si chacun surexploite la ressource concernée, elle diminuera par surpêche ou surpâturage et finira par disparaître. Tous les consommateurs en souffriront. Il serait donc dans l'intérêt commun de tous les consommateurs d'exercer une contrainte et de ne pas surexploiter cette ressource. Mais tant qu'il n'existe pas de

régulation efficace fixant la quantité de la ressource que chaque consommateur pourra récolter, chaque consommateur a raison de se dire : « Si je n'attrape pas ce poisson ou si je ne laisse pas mes moutons brouter cette herbe, un autre pêcheur ou un autre berger le fera ; je n'ai donc pas de raison de me retenir de surpêcher ou de surrécolter. » Le comportement rationnel correct consiste ici à récolter avant que l'autre consommateur puisse le faire, même si cela peut avoir pour résultat la destruction des biens communs, et donc nuire à tous les consommateurs.

En réalité, alors que cette logique a conduit nombre de biens communs à être surexploités et détruits, d'autres ont été préservés pendant des centaines, voire des milliers d'années. Parmi les conséquences malheureuses, on trouve la surexploitation et la disparition de la plupart des grandes zones de pêche et l'extermination de la grande faune (gros mammifères, oiseaux et reptiles) sur chaque île océanique ou continent colonisé par les humains pour la première fois au cours des cinquante mille dernières années. Les conséquences heureuses comprennent la préservation de nombreuses zones de pêche locales, de forêts, de sources d'eau, comme les zones de pêche à la truite et les systèmes d'irrigation du Montana que j'ai décrits au chapitre 1. La chose est aisément explicable par trois types différents de dispositions qui ont évolué pour préserver une ressource commune tout en permettant une récolte durable.

Une solution évidente consiste pour le gouvernement ou une autre force extérieure à intervenir, avec ou sans l'invitation des consommateurs, et à imposer des quotas, comme le shogun et le daimyo dans le Japon des Tokugawas, les empereurs incas dans les Andes et les princes et les propriétaires terriens de l'Allemagne du XVI^e siècle l'ont fait pour la coupe de bois. Cependant, la chose n'est pas possible dans certaines situations (par exemple, une île en plein océan) et cela implique des coûts d'administration et de police excessifs dans d'autres situations. Une deuxième solution consiste à privatiser la ressource, c'est-à-dire à la diviser en lots individuels que chaque propriétaire sera motivé à gérer avec prudence dans son propre intérêt. Cette pratique a été appliquée dans certaines forêts possédées par des villages dans le Japon des Tokugawas. Cependant, là encore, certaines ressources (comme les animaux et le poisson migrateur) sont impossibles à subdiviser et les propriétaires individuels peuvent éprouver encore plus de difficultés que les gardes-côtes ou la police publique à refouler les intrus.

Face à la tragédie des communs, la solution qui demeure consiste pour les consommateurs à reconnaître leurs intérêts communs et à imaginer, suivre et imposer eux-mêmes des quotas de récolte prudents. Cela n'est possible que si toute une série de conditions sont satisfaites : les consommateurs forment un groupe homogène ; ils ont appris à se faire confiance et à communiquer entre eux ; ils comptent avoir un avenir commun et transmettre la ressource concernée aux jeunes générations ; ils ont la capacité, ou la permission, de s'organiser et de se surveiller eux-mêmes, et on le leur permet ; les frontières de la ressource et de son ensemble de consommateurs sont bien définies. Le cas des droits s l'eau pour l'irrigation au Montana, analysé au chapitre 1, en est un bon exemple. Alors que l'attribution de ces droits a force de loi écrite, les ranchers obéissent surtout au délégué à l'eau qu'ils ont élu et ils ne tranchent plus leurs litiges devant les tribunaux. Parmi les autres exemples de groupes homogènes gérant avec prudence les ressources qu'ils veulent transmettre à leurs enfants, on trouve les habitants de l'île de Tikopia, les montagnards de Nouvelle-Guinée, les membres de castes indiennes et d'autres groupes analysés au chapitre 9. Ces petits groupes, avec les Islandais (chapitre 6) et les Japonais de l'ère Tokugawa, qui forment des groupes plus importants, ont de plus été motivés à parvenir à un accord par leur isolement de fait : il était évident pour tout le groupe qu'il ne survivrait que grâce à ses ressources dans un avenir proche. De tels groupes savaient qu'ils ne pouvaient invoquer l'excuse classique (« ce n'est pas mon problème ») pour justifier leur mauvaise gestion.

Des conflits d'intérêts impliquant un comportement rationnel peuvent advenir lorsque, au contraire de la société dans son ensemble, le principal consommateur n'a pas intérêt à long terme à préserver la ressource concernée. Par exemple, une bonne part de l'exploitation commerciale de la forêt tropicale humide est aujourd'hui assurée par des compagnies forestières internationales, lesquelles en général signent des baux à court terme dans un pays, coupent la forêt sur tout le terrain qu'elles ont loué, puis vont dans un autre pays. Les bûcherons ont bien vu qu'une fois qu'ils ont payé le loyer de leur location, il est de leur intérêt de couper les forêts aussi vite que possible, de ne pas tenir

leur promesse de reforestation et de s'en aller. C'est ainsi qu'ils ont détruit la plus grande partie des forêts des basses terres de la péninsule de Malaisie, puis de Bornéo, puis des îles Salomon et de Sumatra, maintenant des Philippines, et bientôt de la Nouvelle-Guinée, de l'Amazonie et du bassin du Congo. Ce qui est bon pour les bûcherons est mauvais pour la population locale, qui perd sa source de produits forestiers et doit subir les conséquences de l'érosion des sols et de la sédimentation. C'est mauvais aussi pour le pays d'accueil dans son ensemble, qui perd ainsi une part de sa biodiversité et de la possibilité de se doter d'une activité forestière durable. Ce conflit d'intérêts résultant de la location de terres à court terme contraste avec les résultats fréquemment obtenus lorsque les sociétés forestières possèdent la terre, car alors elles anticipent des récoltes répétées et -tout comme la population locale et le pays ont intérêt à adopter une perspective à long terme. Dans les années 1920, les paysans chinois ont noté un contraste similaire quand ils ont évalué les avantages comparés de l'exploitation par deux types différents de seigneurs de la guerre. Il était dur d'être exploité par un « bandit à demeure », un seigneur de la guerre implanté localement, mais il laissait au moins aux paysans assez de ressources pour qu'ils lui procurent plus de butin dans les années à venir. Le pire était d'être exploité par un « bandit errant », un seigneur de la guerre qui, telle une compagnie forestière louant des terres à court terme, ne laissait rien aux paysans d'une région et s'en allait seulement piller ceux d'une autre.

Le comportement rationnel peut également dicter à des élites repliées dans leur sphère des décisions nuisibles au reste de la société à l'écart de laquelle elles se maintiennent.

On en a vu, au cours de notre enquête, des exemples divers - la dictature Trujillo en République dominicaine, ou les élites possédantes en Haïti, ou bien encore la politique foncière des zones de résidences huppées sous haute protection sécuritaire aux États-Unis. Il n'y a guère, Barbara Tuchman dressait dans *The March of Folly* [1] la longue liste des décisions politiques qui, de la guerre de Troie à la guerre du Viêt Nam, furent causes de catastrophes. Il ne faisait, à ses yeux, aucun doute que « *la plus importante des forces qui affectent la sottise politique, c'est la soif du pouvoir que Tacite a appelée 'la plus flagrante de toutes les passions'* ». C'est ce même désir que nous avons vu à l'oeuvre chez les chefs de l'île de Pâques ou les rois mayas : elle les poussa, par la rivalité mimétique, à ériger des statues et des monuments toujours plus élevés. Tout chef ou roi qui aurait construit des statues ou des monuments de moindre dimension afin d'épargner les forêts aurait perdu son prestige, donc son rang, et par conséquent sa fonction. La compétition pour le prestige fait rarement bon ménage avec la vision à long terme.

A l'inverse, l'immersion de l'élite dans la société oblige les dirigeants à être conscients des effets de leurs actions. Nous verrons au dernier chapitre que la forte conscience environnementale des Hollandais - y compris celle de leurs hommes politiques - tient au fait qu'une bonne partie de la population, dirigeants et dirigés, vit sur des terres situées en dessous du niveau de la mer, et que tous partagent les mêmes risques en cas de mauvaise gestion des digues. De même, les grands hommes de Nouvelle-Guinée en zone montagnarde vivent dans le même type de huttes que les hommes sans qualité, vont avec ces derniers piocher du bois à brûler et du bois d'oeuvre dans les mêmes endroits et sont ainsi très motivés pour élaborer une activité forestière durable (chapitre 9).

D'autres échecs s'expliquent par le « comportement irrationnel », c'est-à-dire le comportement dommageable non plus à certains ni à la majorité, mais, à tous. Un tel comportement irrationnel survient souvent quand chacun, individuellement, est travaillé par un conflit de valeurs : on veut ignorer un mauvais *statu quo* parce qu'il résulte de l'application des valeurs auxquelles on tient profondément. « La persistance dans l'erreur », « le raidissement », « le refus de tirer les conclusions qui s'imposent à partir de signes négatifs », « l'immobilisme, la stagnation mentale » sont les causes que Barbara Tuchman recense. Les psychologues, eux, parlent d'« effet de ruine » pour désigner un trait voisin : l'hésitation à abandonner une politique - ou à vendre une action - dans laquelle il a été déjà beaucoup investi.

Certaines motivations irrationnelles courantes tiennent au fait que l'opinion peut ne pas apprécier ceux qui perçoivent un problème les premiers et le dénoncent - comme le parti vert de Tasmanie qui a le premier protesté contre l'introduction de renards en Tasmanie. Ou bien, les avertissements peuvent ou non être entendus du fait de mises en

garde antérieures qui se sont révélées de fausses alertes. Ou bien encore, l'opinion peut décider de n'avoir tout simplement pas d'avis sur la question.

Mais il est un facteur clé : les valeurs religieuses. Profondément implantées, elles sont donc de fréquentes causes de comportement désastreux. Par exemple, une bonne partie de la déforestation dans l'île de Pâques résultait d'une motivation religieuse : il fallait disposer de troncs d'arbres pour transporter et ériger les statues géantes de pierre qui étaient des objets de vénération. Au même moment, mais à six mille kilomètres de là et dans l'autre hémisphère, les Norvégiens du Groenland suivaient simplement leurs valeurs chrétiennes. Ces mêmes valeurs qui leur permirent de survivre pendant des siècles les empêchèrent d'opérer des changements drastiques dans leur style de vie et d'adopter certaines technologies inuits qui les auraient aidés à survivre plus long- temps.

Le monde moderne et contemporain nous offre de nombreux exemples d'admirables valeurs profanes auxquelles nous tenons par-dessus tout alors qu'elles n'ont plus de sens. Les Australiens ont apporté de Grande-Bretagne la tradition d'élever des moutons pour la laine, des valeurs rurales fortes et une identification à la Grande-Bretagne ; ils ont ainsi réalisé l'exploit de bâtir une démocratie digne du Premier Monde loin de toute autre (à l'exception de la Nouvelle-Zélande) ; aujourd'hui, ils commencent cependant à découvrir que ces valeurs ont aussi un revers. Si les habitants du Montana ont tant répugné à résoudre leurs problèmes causés par les mines, l'exploitation forestière et les ranches, c'est parce que ces trois activités, piliers de l'économie du Montana, étaient liées à l'esprit pionnier et à l'identité de cet État. L'attachement des pionniers à la liberté individuelle et à l'autosuffisance les ont empêchés longtemps d'admettre que désormais ils avaient besoin de planification publique et de contrepois aux droits individuels. La détermination de la Chine communiste à ne pas répéter les erreurs du capitalisme l'a conduite à mépriser le souci de l'environnement : on sait où cela l'a conduite. L'idéal rwandais des grandes familles était adapté à l'époque traditionnelle où la mortalité infantile était élevée, mais il a conduit aujourd'hui à une désastreuse explosion démographique. Il me semble qu'une bonne part de l'opposition rigide que rencontre le souci pour l'environnement dans le Premier Monde s'explique par des valeurs acquises il y a longtemps et jamais réexaminées. Ce qu'en d'autres termes Barbara Tuchman décrit comme la préservation par « *des dirigeants ou responsables politiques [des] idées avec lesquelles ils ont commencé leur carrière* ».

Concernant ses valeurs fondamentales, jusqu'à quel point un individu préfère-t-il mourir plutôt que de faire des compromis et vivre ? Des millions de gens, à l'époque contemporaine, ont été confrontés à la décision de savoir si, pour sauver leur vie, ils seraient ou non disposés à trahir leurs amis ou leurs proches, à complaire à un dictateur, à vivre en esclavage ou à préférer l'exil. Les nations et les sociétés ont parfois à prendre collectivement des décisions similaires.

Toutes ces décisions impliquent -des paris sur l'avenir, faute de la certitude que la perpétuation de certaines valeurs conduise à l'échec et leur préservation au succès. En tentant de continuer à être des agriculteurs chrétiens, les Norvégiens du Groenland ont préféré mourir en tant que tels plutôt que de vivre comme des Inuits ; ils ont perdu leur pari. Parmi les cinq petits pays d'Europe de l'Est confrontés à la puissance irrésistible des armées russes, les Estoniens, les Lettons et les Lituanais ont renoncé à leur indépendance en 1939 sans combattre, alors que les Finlandais se sont battus en 1939-1940 et ont sauvé leur indépendance ; les Hongrois, eux, se sont battus en 1956 et ils ont été défaits. Qui d'entre nous peut dire quel pays a été plus sage ? Qui d'entre nous aurait pu prévoir que seuls les Finlandais gagneraient leur pari ?

Peut-être une clé du succès ou de l'échec pour une société est-elle de savoir à quelles valeurs fondamentales se tenir et lesquelles écarter, voire remplacer par de nouvelles. Au cours des soixante dernières années, des pays parmi les plus puissants ont renoncé à certaines valeurs qui paraissaient centrales dans leur image nationale : la Grande-Bretagne et la France ont renoncé à leur rôle centenaire de puissances mondiales agissant de façon indépendante ; le Japon a renoncé à sa tradition militaire et à ses forces armées ; et la Russie a abandonné sa longue expérience du communisme. Les États-Unis ont abandonné en substance - mais pas complètement - leurs anciennes valeurs de discrimination raciale légale, d'homophobie légale, de subordination des femmes et de

répression sexuelle. L'Australie révisé aujourd'hui son statut de société. rurale agricole structurée par une identité britannique. Se pourrait-il que les sociétés qui réussissent soient celles qui ont le courage de prendre ces décisions difficiles et ont la chance de gagner leurs paris ?

Beaucoup d'échecs en partie irrationnels s'expliquent par le conflit entre des motivations à court terme et à long terme chez le même individu. Les paysans rwandais et haïtiens, ainsi que des milliards d'autres gens dans le monde aujourd'hui, sont désespérément pauvres et ne pensent qu'à la façon dont ils vont se nourrir le lendemain. Les pêcheurs pauvres des récifs tropicaux se servent de dynamite et de cyanure pour tuer les poissons du récif (et incidemment détruire les récifs eux-mêmes) afin de nourrir leurs enfants aujourd'hui, tout en sachant que, ce faisant, ils ravagent leur cadre de vie futur. Des économistes justifient rationnellement ce souci exclusif des profits à court terme en arguant qu'il peut être de meilleur aloi de récolter une ressource aujourd'hui que demain, dès lors que les profits d'aujourd'hui peuvent être investis et que les intérêts de cet investissement entre aujourd'hui et demain tendent à rendre la récolte d'aujourd'hui plus valable que celle de demain. Quitte à ce que les conséquences néfastes soient supportées par la génération à venir, qui, par définition, n'est pas encore ici pour faire droit à une prospective à long terme.

D'autres facteurs interviennent dans les prises de décision irrationnelles. Irving Janis étudie la « pensée de groupe », forme moins prégnante et à petite échelle de la psychologie des foules, et qui peut apparaître dans un groupe de décideurs. En particulier lorsqu'un petit groupe soudé (comme les conseillers du président Kennedy pendant la crise de la baie des Cochons ou ceux du président Johnson lors de l'escalade de la guerre du Viêt Nam) essaie de parvenir à une décision dans des circonstances de stress où le besoin de soutien et d'approbation mutuels peuvent conduire à annihiler les doutes et la pensée critique, à partager des illusions, à parvenir à un consensus prématuré et finalement à prendre une décision catastrophique. La pensée de groupe - et la psychologie des foules - peut opérer sur des périodes qui ne sont pas seulement de quelques heures, mais parfois de quelques années ; toutefois, on ignore encore quelle est leur part dans des décisions catastrophiques concernant des problèmes d'environnement de longue durée (décennies ou siècles).

La dernière raison spéculative que je mentionnerai pour expliquer l'échec irrationnel dans les tentatives menées pour résoudre un problème que l'on perçoit est le déni d'origine psychologique. Si une chose perçue suscite en vous une émotion douloureuse, elle sera inconsciemment supprimée ou niée afin d'éviter cette douleur, angoisse ou peur, quitte à ce que le déni conduise à des décisions désastreuses.

Dans le domaine qui nous concerne, prenons l'exemple d'une étroite vallée sinistrée juste derrière un grand barrage. Que le barrage vienne à se rompre, l'eau emportera les habitants sur une distance considérable en aval. Quand on sonde l'opinion qui vit en aval du barrage sur sa crainte d'une éventuelle rupture, cette peur est moindre en aval, elle augmente au fur et à mesure qu'on s'approche, atteint son paroxysme à quelques kilomètres du barrage, puis décroît brutalement et tend vers zéro parmi les habitants les plus proches du barrage ! Autrement dit, ces derniers, qui sont les plus certains d'être inondés en cas de rupture, disent d'une certaine manière ne pas être concernés. Ce déni d'origine psychologique est leur seule façon de vivre dans une normalité quotidienne. Le déni d'origine psychologique est un phénomène bien attesté dans la psychologie individuelle, mais il semble s'appliquer aussi à la psychologie des groupes.

Enfin, dernier chapitre de mon catalogue, le cas où une société échoue à résoudre un problème perçu, voire anticipé : le problème peut être au-delà de nos capacités présentes de résolution, une solution peut exister, mais être trop coûteuse, ou bien encore nos efforts peuvent être trop minimes ou trop tardifs. Certaines solutions tentées ont un effet de retour qui fait empirer le problème, telle l'introduction de crapauds en Australie pour contrôler les insectes nuisibles ou la suppression des feux de forêts dans l'Ouest américain. Maintes sociétés du passé (comme l'Islande médiévale) n'avaient pas les connaissances écologiques détaillées qui nous permettent désormais de mieux faire face aux problèmes auxquels elles étaient confrontées. Mais certains de ces problèmes continuent aujourd'hui à résister à toute solution.

Au chapitre 8, nous avons vu qu'au Groenland, ces cinq derniers mille ans, le climat froid et les ressources limitées et variables ont conduit à l'échec quatre vagues successives de chasseurs-cueilleurs américains puis des Norvégiens. Les Inuits sont parvenus à vivre en autosuffisance au Groenland pendant sept cents ans, mais leur vie était dure et ils mouraient souvent de faim. Les Inuits contemporains ne sont plus prêts à subsister de façon traditionnelle avec des outils de pierre, des traîneaux et la pêche à la baleine au harpon : ils importent des technologies et de la nourriture. Le gouvernement du Groenland n'a pas encore développé une économie qui soit indépendante de l'aide étrangère malgré le choix de l'élevage du bétail et les subventions aux éleveurs de moutons. On comprend mieux dès lors l'échec final des Norvégiens. De même, l'échec final des Anasazis dans le sud-ouest des États-Unis doit être considéré à la lumière de beaucoup d'autres tentatives qui ont finalement échoué pour établir des sociétés rurales durables dans un environnement hostile à l'agriculture.

Parmi les problèmes les plus récurrents aujourd'hui, on trouve ceux que posent les espèces nuisibles, qui se révèlent souvent impossibles à éradiquer ou à contrôler une fois introduites. Par exemple, l'État du Montana continue à dépenser plus de cent millions de dollars par an pour combattre des mauvaises herbes qui ont été introduites. Non pas parce que le Montana n'a rien fait pour les éradiquer, mais tout simplement parce que ces mauvaises herbes sont impossibles à éradiquer à l'heure actuelle. Certaines ont des racines trop profondes pour qu'on les arrache à la main et les désherbants chimiques spécifiques coûtent cher. L'Australie a tenté les haies, les renards, la chasse, les bulldozers et le virus de la myxomatose ou le virus *Calici* pour maîtriser les lapins, lesquels ont pour l'instant résisté à toutes ces offensives.

Le problème catastrophique des incendies de forêts dans les parties sèches de l'Ouest montagneux des États-Unis pourrait sans doute être maîtrisé grâce à des techniques de gestion, comme l'élagage mécanique des sous-bois et l'enlèvement du bois mort, visant à réduire ce qui peut brûler. Malheureusement, la mise en oeuvre de cette solution sur une grande échelle est considérée comme prohibitive. Le destin du moineau de Floride illustre également l'échec dû aux coûts estimés et à la procrastination qui s'ensuit : trop peu, trop tard. L'habitat de ce moineau se réduisant, toute action a été repoussée le temps que l'on établisse si vraiment il diminuait à un point critique. Lorsque l'Office américain du poisson et de la faune sauvage a décidé à la fin des années 1980 d'acheter l'habitat restant pour le coût élevé de cinq millions de dollars, il était si dégradé que les moineaux moururent. Une polémique fit alors rage pour savoir si l'on devait accoupler les derniers spécimens en captivité avec d'autres, assez proches, puis en obtenir de plus purs en croisant les hybrides ainsi obtenus. Lorsque l'autorisation fut finalement accordée, les derniers moineaux captifs étaient devenus infertiles du fait de leur âge avancé. L'effort pour préserver l'habitat et pour accoupler les oiseaux captifs aurait été moins coûteux et davantage couronné de succès s'il avait été entrepris plus tôt.

En ouverture à ce chapitre, il y avait l'étonnement de mes étudiants et le refus de Joseph Tainter de croire qu'une société pouvait choisir l'échec. Au moment de conclure, il nous apparaît que nous sommes à l'extrême inverse : il y a quantité de raisons qui expliquent l'échec des sociétés. Mais le fait que nous soyons, moi, en train de rédiger et, vous, de lire cet ouvrage prouve que l'échec n'est pas notre destinée inéluctable. Au chapitre 9, nous avons analysé nombre de succès.

Si certaines sociétés réussissent tandis que d'autres échouent, la raison en est évidemment dans les différences entre les environnements plutôt qu'entre les sociétés. Certains environnements posent des problèmes plus difficiles que d'autres. Par exemple, le Groenland froid et isolé posait un plus grand défi que le sud de la Norvège, dont provenaient beaucoup de colons du Groenland. De même, l'île de Pâques, qui est sèche, isolée, de latitude élevée et plate, représentait pour ses colons un plus grand défi que Tahiti, humide, moins isolée, équatoriale et élevée, d'où étaient originaires des ancêtres des habitants de l'île de Pâques. Mais ce n'est que la moitié de l'histoire. Si j'affirmais que ces différences environnementales représentent la seule raison de l'échec ou de la réussite des sociétés, il serait juste de m'accuser de « déterminisme environnemental », conception peu à l'honneur chez les spécialistes des sciences sociales. En réalité, si les conditions environnementales rendent sans doute plus difficile le maintien des sociétés humaines dans certains milieux plutôt que dans d'autres, les raisons de la réussite ou de l'échec tiennent

aussi aux choix qu'opère une société.

Par exemple, pourquoi l'Empire inca a-t-il réussi à reboiser son environnement sec et froid, mais pas les habitants de l'île de Pâques ni les Norvégiens du Groenland ? La réponse dépend en partie des idiosyncrasies des individus et met au défi toute prédiction. Je crois cependant qu'une meilleure intelligence des causes potentielles d'échec recensées dans cette enquête peut aider les décideurs à en prendre conscience et à les éviter.

Un exemple frappant de l'usage d'une bonne compréhension d'une crise antérieure nous est donné par les crises consécutives mais contrastées impliquant Cuba et les États-Unis. Chaque crise donne lieu à des discussions entre le président Kennedy et ses conseillers. Début 1961, ils versent dans la pensée de groupe, et prennent donc la décision catastrophique de lancer l'invasion de la baie des Cochons, qui est un échec humiliant, et conduit à la crise bien plus dangereuse des missiles cubains. Irving Janis, dans *Groupthink : Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, montre que les délibérations sur l'expédition dans la baie des Cochons présentent toutes les caractéristiques, ou presque, de la prise de mauvaises décisions : sentiment prématuré d'unanimité, annihilation des doutes personnels et empêchement de l'expression de visions opposées, meneur - Kennedy - dirigeant la discussion de façon à minimiser les désaccords. En 1962, les délibérations sur la crise des missiles impliquent Kennedy et nombre des mêmes conseillers, mais elles suivent un processus inverse et débouchent sur des décisions fructueuses : Kennedy ordonne aux participants de penser avec scepticisme, il autorise la libre discussion, il rencontre séparément les sous-groupes et quitte parfois la salle pour éviter de trop influencer lui-même la discussion.

Au cours de ces deux crises cubaines, la prise de décision est différente en grande partie parce que Kennedy lui-même, après le fiasco de la baie des Cochons, a réfléchi aux dysfonctionnements dans le mode de décision et invité ses conseillers à faire de même.

__ Il faut qu'un dirigeant se fasse parfois visionnaire, ce qui implique du courage politique, puisqu'il doit résoudre un problème environnemental. Nous en avons rencontré quelques cas : les premiers shoguns tokugawas, qui ont réduit la déforestation du Japon longtemps avant que celle-ci n'atteigne le stade de l'île de Pâques ; Joaquin Balaguer, le dictateur qui, quelles que fussent ses motivations, soutint fortement les défenseurs de l'environnement dans la partie dominicaine d'Hispaniola, alors que ses homologues du côté haïtien ne firent rien de tel ; les chefs de Tikopia qui décidèrent d'éliminer les porcs nocifs pour leur île, malgré le statut prestigieux de cet animal en Mélanésie ; les dirigeants de la Chine communiste qui ont promulgué un planning familial longtemps avant que la surpopulation de leur pays atteigne le niveau du Rwanda aujourd'hui. Autant d'exemples qui sont des raisons d'espérer et font de mon enquête un ouvrage optimiste.

[1] Traduction française : *La marche folle de l'Histoire*, Paris, Robert Laffont, 1985. Citations respectivement aux pages 374 et 376 (N.d.É.).