

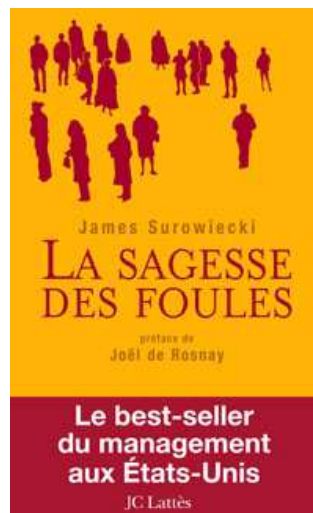
Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory

Fiche de lecture

La Sagesse des foules

James Surowiecki

2004



Fleur d'Harcourt – Décembre 2010
Majeure Alternative Management – HEC Paris – 2010-2011

La Sagesse des foules

Cette fiche de lecture a été réalisée dans le cadre du cours « Grands défis planétaires » donné par Denis Bourgeois au sein de la Majeure Alternative Management, spécialité de troisième année du programme Grande Ecole d'HEC Paris.

JC Lattès, Paris, 2008.

Première date de parution de l'ouvrage : 2004

Résumé : La foule est-elle le meilleur des experts ? A rebours de la propension à accorder sa confiance à un individu jugé compétent, James Surowiecki s'efforce de démontrer qu'un groupe constitué en foule fournit le plus souvent de meilleures réponses à certains types de problèmes : les problèmes de cognition, de coordination et de coopération. Tout l'enjeu est de déterminer quelles conditions sont nécessaires pour rendre la foule intelligente, afin de les mettre en place et d'utiliser concrètement cette ressource. De nombreux exemples sont donnés dans l'entreprise comme dans les loisirs, mais aussi dans la recherche. Prouver la sagesse des foules peut permettre de légitimer le management participatif souvent privilégié dans l'économie sociale.

Mots-clés : Diversité, Indépendance, Décentralisation

The Wisdom of Crowds

This review was presented in the « Grands défis planétaires » course of Denis Bourgeois. This course is part of the « Alternative Management » specialization of the third-year HEC Paris business school program.

JC Lattès, Paris, 2008.

Date of first publication: 2004

Abstract: Could a crowd be the best expert on a specific matter? Though we usually prefer to trust a single person whom we believe to be capable of dealing with the matter, James Surowiecki is willing to show how a group, organized as a crowd, is often able to give the best answer to a certain kind of problem, those concerning cognition, cooperation and coordination. The whole point is to find under which conditions the crowd becomes wise, so that they can be instituted and the wisdom of crowds becomes effective and efficient. Many examples are given in different fields. Once this wisdom of crowds has been proven, one can legitimate participative management which usually prevails in social economy.

Key words : Diversity, Independence, Decentralization

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances. L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

Table des matières

1. L'auteur et son oeuvre	4
1.1. Brève biographie	4
1.2. Place de l'ouvrage dans la vie de l'auteur	5
2. Résumé de l'ouvrage	6
2.1 Plan de l'ouvrage.....	6
2.2 Principales étapes du raisonnement et principales conclusions	7
3. Commentaires critiques	9
3.1 Avis d'autres auteurs sur l'ouvrage.....	9
3.2 Avis de l'auteur de la fiche	10
4. Bibliographie de l'auteur	11
5. Références	12

1. L'auteur et son oeuvre

1.1. Brève biographie

Né en 1976 dans le Connecticut, James Surowiecki a passé sept ans à Porto Rico lorsqu'il était enfant. Diplômé de l'université de Caroline du Nord, il effectue un PhD à Yale avant de devenir journaliste économique. Il écrit des articles pour un grand nombre de journaux, par exemple The New York Times, le Wall Street Journal, The Motley Fool, Foreign Affairs, Artforum, Wired, et Slate. Il est désormais journaliste économique au New Yorker. Il a publié en 2002 un ouvrage intitulé Best Business Crime Writing of the Year, dans lequel il analyse la disgrâce de différents PDG (Présidents Directeurs Généraux). Cette analyse se retrouvera en partie dans le chapitre consacré à l'évolution de la conception du management de La Sagesse des foules.

Lorsqu'il était enfant, James Surowiecki a été scolarisé à la Sociedad Educacional del Suroeste, organisation privée non lucrative créée par des parents soucieux de valoriser la richesse culturelle portoricaine dans l'éducation de leurs enfants. On peut donc imaginer qu'il en a tiré une certaine sensibilité aux formes d'auto-organisation et à la constitution de collectifs. Il a commencé sa carrière dans le journalisme en tant que responsable de la rubrique culturelle du magazine internet Rogue, avant de se spécialiser dans le journalisme financier, élément qui explique peut-être à la fois l'attention portée aux phénomènes culturels dans sa démonstration et sa sensibilisation précoce, dès 1996, à l'émergence d'Internet comme média. Enfin, sa pratique de journaliste, rompu à l'écriture d'articles brefs et accessibles sur des sujets qui varient, a certainement influencé la rédaction de The Wisdom of Crowds, tant dans la variété et le nombre des exemples que dans son écriture très interprétative.

1.2. Place de l'ouvrage dans la vie de l'auteur

La Sagesse des foules est le deuxième ouvrage de l'auteur. Comme le premier, c'est un essai écrit dans un style très vivant, et délibérément ludique. Il s'agit pour lui de faire le lien entre ses idées et le quotidien du lecteur, c'est pourquoi il a recours à des exemples tirés, par exemple, de la télévision. La multiplication de micro exemples lui permet d'illustrer ses idées ; cependant, plus que des vignettes explicatives, il en fait des preuves et donc des arguments. Délibérée, cette démarche a donc l'inconvénient de noyer le substrat théorique, postérieur, dans une masse de données empiriques auxquelles est conférée la force du nombre. Ce parti pris ludique se retrouve dans le choix de la couverture, initialement ornée d'une ampoule électrique, et dessinée sur fond orange dans l'édition française. Celle-ci n'est donc dotée d'aucun attribut sérieux, et l'ouvrage est d'ailleurs publié hors collection, qui fait parfois office pour le lecteur de signal de caution éditoriale. L'ouvrage est néanmoins assez long puisque la démonstration se déroule sur près de quatre cent pages.

La préface à l'édition française est signée par Joël de Rosnay, biologiste spécialiste des origines du vivant puis de la prospective. Vulgarisateur français relativement connu, il a travaillé à la Cité des Sciences de la Villette dont il est toujours conseiller. Cette figure assez familière du grand public apporte une caution qui est moins celle de sa qualité de scientifique que celle de son travail de vulgarisation, de mise à portée du grand public. L'ouvrage qu'il présente est d'ailleurs une démonstration plutôt qu'une argumentation : la démarche est empirique, et l'auteur extrait des éléments d'analyse qu'il généralise à partir de ces exemples pour mettre en évidence les conditions dans lesquelles apparaît la « sagesse des foules ». La dimension scientifique qu'il aurait pu avoir est en outre totalement gommée par le ton très personnel de l'ouvrage, où l'auteur se met en scène et interpelle fréquemment le lecteur : il s'agit d'un récit d'expérience analysé plus que d'une présentation théorique. Cette personnalisation se retrouve enfin dans la dédicace de l'ouvrage « à papa et maman ». Enfin, les remerciements s'adressent principalement à des journalistes du New Yorker et à sa famille et ses amis, notamment à l'un d'entre eux dont Surowiecki dit qu'il lui a donné l'idée de ce livre. Cet ami travaille au Credit Suisse First Boston, ce qui laisse entendre que la genèse de cet ouvrage est liée aux mécanismes financiers, dont certains sont effectivement décrits.

2. Résumé de l'ouvrage

2.1 Plan de l'ouvrage

Préface à l'édition française par Joël de Rosnay

Introduction

Première partie

1. La sagesse des foules
2. La différence fait toute la différence : danses des abeilles, baie des Cochons et valeur de la diversité
3. « Peuple caméléon » : Imitation, cascade d'information et indépendance
4. Assembler les pièces du puzzle : la CIA, Linux et l'art de la décentralisation
5. Vous dansez ? Coordination dans un monde complexe
6. La société existe : l'impôt, le pourboire, la télévision et la confiance

Deuxième partie

7. Trafic : échec à la coordination
8. Science : collaboration, compétition et réputation
9. Commissions, jurys et équipes : le désastre de *Columbia* et comment faire marcher les petits groupes
10. L'entreprise : nouveau patron, ancien patron, blanc bonnet et bonnet blanc ?
11. Les marchés : concours de beauté, bowling et cours de Bourse
12. Démocratie : rêveries autour de l'intérêt général

Postface

Notes et commentaires

Remerciements

2.2 Principales étapes du raisonnement et principales conclusions.

« Dans la foule, c'est la stupidité et non la sagesse mère qui s'accumule¹ », écrivait le Français Gustave Le Bon dans La Psychologie de la foule en 1895, déplorant que les jurys ou les parlementaires prennent collectivement des décisions que chacun désapprouverait à titre personnel. Prenant à rebours cette idée communément répandue que l'expertise individuelle est meilleure conseillère que l'émulation vers le bas générée par le nombre, James Surowiecki démontre que la foule est apte à résoudre des problèmes complexes de trois types. Une première partie modélise sa théorie en analysant les types de problèmes traités et les conditions nécessaires à l'émergence d'une sagesse des foules. Dans un second temps, l'auteur multiplie les études de cas dans tous les domaines, étendant sa théorie au champ d'application le plus large possible afin d'en faire apparaître le potentiel.

La résolution de trois types de problèmes complexes

Les problèmes de cognition sont ceux qui trouveront une solution définitive comme les questions de probabilité ou de pronostic. Les problèmes de coordination sont ceux qui imposent à un groupe de coordonner des comportements en sachant que chacun essaie de trouver la même régulation, qu'il s'agisse de la répartition des abeilles sur les sources de nectar ou de l'accord possible entre vendeurs et acheteurs. Les problèmes de coopération sont posés à la capacité à s'entendre sur une résolution qui n'est celle qu'aucune partie ne choisirait si elle se laissait guider par son seul intérêt personnel. Ces questions sont celles qui se posent lorsqu'il faut définir une norme de salaire raisonnable, ou réglementer la pollution.

Sage à quelles conditions ?

La distinction entre la foule et un simple groupe est la clef de voûte de la démonstration : c'est en effet uniquement selon certaines conditions qu'une foule peut être sage : diversité, indépendance et une certaine forme de décentralisation. La diversité influence un groupe de deux manières : elle en élargit les perspectives, et elle amoindrit certaines des caractéristiques

¹ Cité p. 23 in Surowiecki, J (2009). La Sagesse des foules. Paris, JC Lattès.

destructives de la prise de décision. La diversité a une valeur en elle-même parce que les gens intelligents ont tendance à faire les choses de la même manière ; plusieurs expériences, ainsi que l'histoire, ont prouvé les erreurs commises par les experts dont l'expertise est éminemment liée au problème ponctuel tandis qu'un groupe s'améliore de décision en décision. En outre, les groupes d'experts constitués sont pénalisés par la ressemblance de leurs univers mentaux, qui altère leur capacité à penser de manière différente les uns des autres. Encore faut-il, pour que la diversité soit effective, que chacun de ses membres s'exprime.

L'indépendance est donc la deuxième condition de la sagesse des foules. Elle permet seule de combattre « l'effet de groupe » qui apparaît lorsque se dessine un leader à l'avis duquel les participants ont alors tendance à se ranger. L'indépendance limite les conséquences d'une erreur individuelle dans la mesure où celles-ci ne briseront le jugement collectif qu'à la condition, improbable, où elles iraient toutes dans le même sens. Par ailleurs, l'indépendance améliore les chances que les individus disposent d'informations nouvelles, et par conséquent le niveau d'information du groupe. L'indépendance n'est pas efficace parce qu'elle serait corrélée à l'impartialité ou à la rationalité mais plutôt en tant que garde-fou à la propagation de la bêtise au groupe. Elle le prémunit ainsi contre la « preuve sociale », ou les effets du mimétisme, qui poussent les individus à croire qu'on a toujours une raison de se comporter comme on se comporte. L'imitation, qui est souvent une sorte de « réponse rationnelle aux limites de notre propre capacité cognitive² », est en effet le principal obstacle apparent à la sagesse du groupe. S'il convient d'encourager la prise de décision individuelle pour « assagir » le groupe, l'agglomération des réponses doit à la fois respecter cette indépendance et en faire apparaître le fruit.

La décentralisation est donc la troisième condition de la sagesse des foules. Elle est entendue comme nourrie de et nourrissant la spécialisation, et bénéficiant de ce qui a été défini comme le « savoir tacite », difficile à transmettre ou à résumer car il est lié à un métier ou un lieu. L'expertise est ici fonction de la proximité avec le problème. L'enjeu pour maximiser cette ressource est la circulation de l'information, donc la mise en place d'un système d'agrégation performant : une forme de centralisation est nécessaire à un moment donné. Ce mécanisme varie selon la situation : il peut s'agir pour le marché du prix, pour une moyenne d'un individu rassemblant les estimations individuelles, ou encore d'une petite équipe d'experts dans le cas du logiciel libre Linux, pris en exemple.

² Surowiecki, J (2009). *La Sagesse des foules*. Paris, JC Lattès. P. 99

3. Commentaires critiques

3.1 Avis d'autres auteurs sur l'ouvrage

Les principales critiques du propos de Surowiecki ont été formulées lors de la parution du livre dans le monde anglophone. Ecrivain anglais atteint du syndrome d'Asperger, Daniel Tammet a contesté dans son ouvrage *Embracing the wide sky*³ l'exemple tiré du jeu télévisé « Who wants to be a millionaire ? » utilisé par Surowiecki. D'après son analyse, l'avis du public est plus pertinent que l'appel à un ami parce que la réponse de la foule est orientée par ceux du public qui connaissent effectivement la bonne réponse, et influencent en ce sens la dispersion statistique des réponses. Il utilise également comme contre-exemple le match « Kasparov contre le monde », organisé sur Internet, lors duquel le champion russe a remporté la partie et non la foule – raisonnement toutefois contestable, la foule ne répondant pas aux critères de sagesse énoncés par Surowiecki. C'est la plus célèbre des critiques de l'ouvrage, portée par la notoriété de son auteur.

Les recherches à l'université de Carnegie Mellon du professeur Vassili Kostakos portent un coup plus sévère car plus sérieux à la théorie de Surowiecki. Une étude⁴ des schémas de vote sur les principaux sites utilisant des utilisateurs comme Amazon et BookCrossing font apparaître que c'est en réalité un petit nombre d'utilisateurs très actif qui oriente les opinions sur les livres, de sorte que celles-ci se montrent généralement extrêmement partisans. Le contrôle spontanément exercé par une minorité très active sur le contenu du site est un obstacle qui semble se former naturellement et empêche l'exercice de ce que l'auteur appelle « sagesse des foules ».

³ Tammet, D. (2009). *Embracing the Wide Sky: A tour across the horizons of the mind*. New York, Free Press.

⁴ Kostakos Vassili, 2009, *Is the crowd's wisdom biased ?*

<http://dme.uma.pt/people/faculty/vassilis.kostakos/files/socialcomm09.pdf>, consulté en décembre 2010.

3.2 Avis de l'auteur de la fiche

Le ton de l'ouvrage, s'il est à première vue un atout fort pour la propagation de la théorie portée par l'auteur, facilite la lecture autant qu'il dessert la rigueur de la démonstration. La multiplication des exemples donne un sentiment de confusion au détriment de la fermeté de la méthode qui serait nécessaire pour rendre convaincante une analyse plutôt contre-intuitive à première vue. Le choix d'exemples ludiques est un autre facteur qui alimente le peu de crédit que le lecteur accorde spontanément aux idées présentées. En dernier ressort, il apparaît simplement de la démonstration que dans un grand nombre de circonstances, une pondération statistique par le nombre permet de se rapprocher d'une réponse exacte, dans la mesure où elle existe. La déception est d'autant plus grande que les possibilités ouvertes par Internet sont nombreuses, et gagneraient à être théorisées et formalisées. Si le potentiel de consultation et de régulation de ce média gratuit et instantané n'échappe à personne, il n'a pas encore trouvé de correspondance avec un projet politique crédible et efficace, auquel l'analyse de Surowiecki aurait pu fournir une base théorique et des critères d'évaluation.

La confiance cependant énoncée dans la valeur et la fiabilité du collectif demeure un élément facile à accepter sur lequel se fondent un bon nombre des organisations de l'économie sociale, en particulier les coopératives, qui appliquent le principe « un homme, une voix » et privilégient une gestion concertée par le groupe. Cette notion de sagesse du collectif reste un garde-fou pertinent dans certains cas, comme une limite opposable à un pouvoir extrêmement personnalisé, en dépit de la confiance que cette même foule préfère bien souvent accorder à un homme providentiel, et du management extrêmement personnalisé qui demeure la règle. La nécessité d'une démonstration rigoureuse est alors encore plus grande, puisqu'il s'agit d'asseoir la validité de cet argument en réfutant d'avance l'accusation de démagogie.

4. Bibliographie de l'auteur

·2002 – *Best Business Crime Writing of the Year*, Anchor, New York (272 p.)

5. Références

- Tammet, D. (2009). Embracing the Wide Sky: A tour across the horizons of the mind. New York, Free Press. Edition Les Arènes, 330 pages, 2009, traduction de Daniel Tammet et Jérôme Tabet
- Kostakos Vassili, 2009, *Is the crowd's wisdom biased?*
<http://dme.uma.pt/people/faculty/vassilis.kostakos/files/socialcomm09.pdf>, consulté en décembre 2010.