

A-t-on vraiment besoin d'un chef?

Entretien **Elise Legrand**

Et si les fourmis pouvaient inspirer les dynamiques professionnelles? Dans son livre *A-t-on besoin d'un chef?*, Mehdi Moussaïd, chercheur en sciences cognitives, vante une organisation collaborative.

Dans les dîners entre amis, il est des métiers qui déchainent les passions et d'autres, des hochements de tête polis. La profession de Mehdi Moussaïd se classe incontestablement dans la première catégorie. A l'évocation de ses activités de «foulologue» (NDLR: un terme qu'il a lui-même popularisé), le Franco-Marocain suscite généralement enthousiasme et curiosité.

Depuis quinze ans, le chercheur en sciences cognitives à l'Institut Max Planck de Berlin étudie le comportement des foules et le pouvoir de l'intelligence collective. Vulgarisateur scientifique sur YouTube (sa chaîne «Fouloscopie» cumule un demi-million d'abonnés), il se livre à de nombreuses expériences sociales pour étayer son propos. Dans son dernier ouvrage, le «foulologue» pousse sa réflexion jusqu'à la sphère professionnelle, où il soulève une question un brin

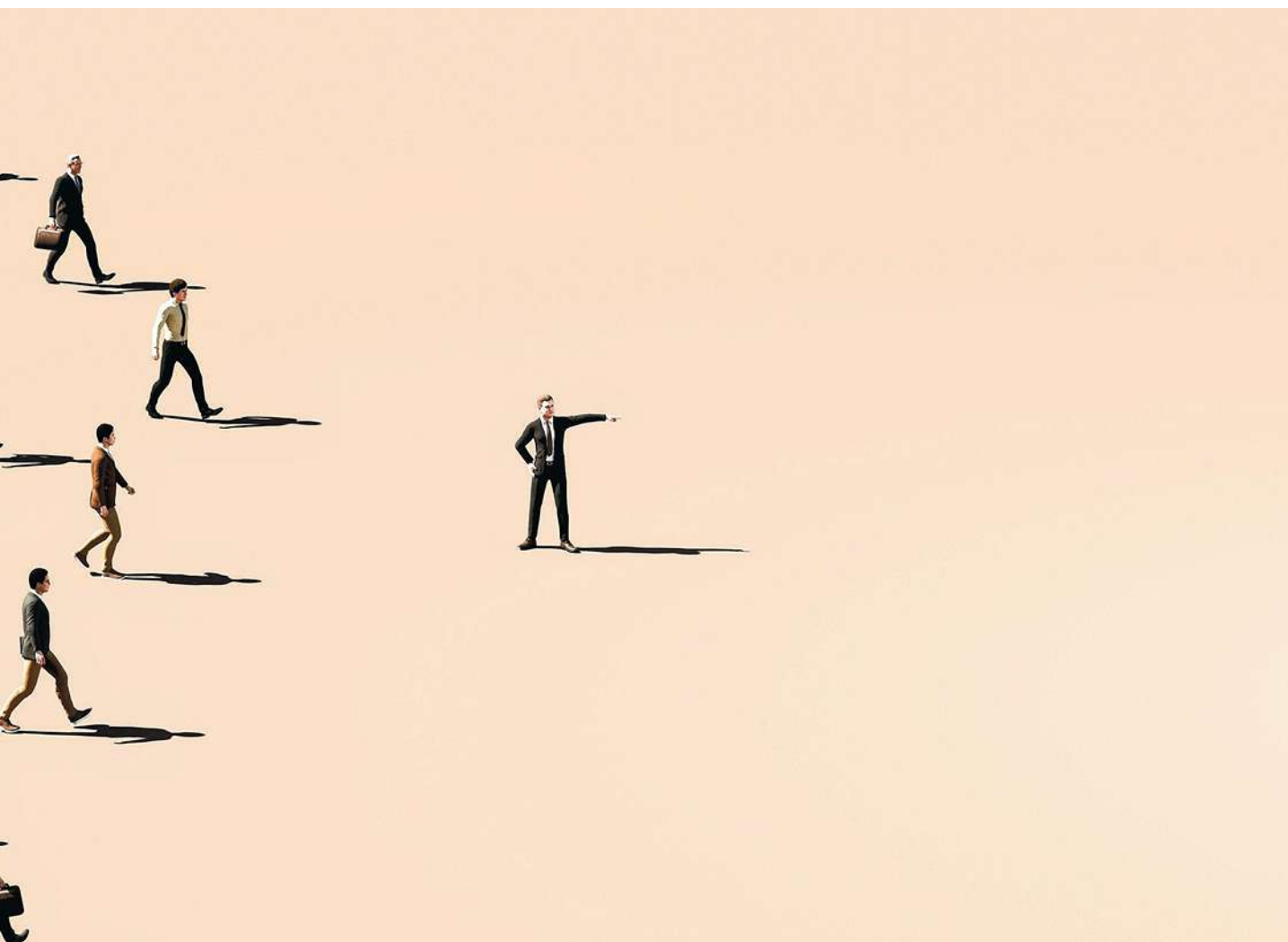
provocatrice: *A-t-on besoin d'un chef?* (1). Entretien.

Pour décortiquer le comportement des foules, vous avez longuement étudié les interactions animales. Selon vous, les humains auraient tout à gagner à s'inspirer de la «stigmergie», une dynamique qui prévaut chez les fourmis. En quoi consiste cette approche?

Historiquement, l'étude de l'intelligence collective chez les humains est née de l'intelligence en essaim, une sous-discipline apparue dans les années 1980, qui concerne plutôt les fourmis et les insectes sociaux. Ces êtres vivants interagissent dans un système décentralisé car, contrairement aux idées reçues, il n'existe pas de chef dans une fourmilière. Pour construire leur habitat, les fourmis doivent donc se coordonner. L'action de chaque ouvrière est guidée par le travail qu'il reste à faire. Par exemple, tout un tas de petites fourmis ressentent le besoin de construire un abri, parce qu'elles sont trop exposées aux dangers. Une première fourmi va alors prendre l'initiative de saisir une petite boulette de terre pour la placer



«Il peut y avoir de l'intelligence collective, comme de la bêtise collective.»



GETTY

à un endroit. Puis une deuxième viendra contribuer et fera de cette boulette un pilier. Une troisième verra le pilier et décidera d'en construire un autre à un endroit différent. Chaque individu se laisse ainsi progressivement guider par ce qui est en train d'être fait et ce qui reste à faire. De fil en aiguille, les fourmis aboutissent à une construction, car elles partagent un objectif final similaire.

Cette stigmergie peut-elle se montrer efficace à l'échelle humaine ?

Oui, c'est d'ailleurs cette dynamique qui est à l'œuvre sur Wikipédia. Un individu lit un article et s'il remarque qu'il y a une faute, il prendra l'initiative de la corriger, car il se sent en confiance. Chacun se laisse ainsi guider par ce qu'il reste à faire plutôt que par les ordres d'un rédacteur en chef, comme dans une encyclopédie traditionnelle, par exemple. Ce mode de fonctionnement est très efficace, car les connaissances multiples d'un large

groupe s'agrègeront pour former un ensemble très solide. La stigmergie, ce n'est pas juste ajouter des éléments, c'est aussi en enlever ou en corriger, selon les compétences de chacun, pour arriver à un produit fini cohérent.

Appliquée au monde professionnel, cette stigmergie interroge donc la pertinence du rôle de chef ou de manager ?

Effectivement, cela soulève l'option d'un mode de fonctionnement alternatif, qui pourrait se révéler aussi efficace que la classique organisation centralisée hiérarchique. Or, à chaque fois qu'on mène des expériences de coordination, on remarque que c'est toujours cette dernière piste qui est plébiscitée. On a par exemple réuni des groupes de personnes autour d'un objectif: reproduire une image en déplaçant chacun des petits carrés de couleur. A l'instar de la construction d'une fourmilière, chacun devait placer la bonne pièce au bon endroit pour que

l'ensemble fonctionne. Et on a remarqué que, systématiquement, le groupe s'est centralisé. Au bout d'un moment, quelqu'un a pris le rôle du chef et a commencé à donner des consignes aux autres. Il semble y avoir une attraction instinctive vers l'organisation hiérarchique. On éprouve toutes les peines du monde à forcer le groupe à s'organiser comme des fourmis, alors que c'est possible et que ça fonctionne aussi bien.

Comment s'explique cette tendance instinctive ?

C'est difficile à dire, mais on suppose que c'est lié à un effet culturel. Chaque individu est confronté à ce genre d'organisation en permanence, que ce soit dans sa famille ou dans la société en général. Même s'il y a peut-être quelque chose d'inné qui sous-tend également ce comportement...

Cette stigmergie semble prometteuse à de nombreux égards, mais elle comporte logiquement des limites. Une équipe ...

... décentralisée est-elle systématiquement plus performante qu'une organisation dirigée par un chef?

Non, pas à tous les coups. Il existe deux limites principales à ce mode de fonctionnement. D'abord, il faut que tout le monde partage la même vision et le même objectif. Si une fourmi prône la construction d'une fourmilière en forme de cathédrale et l'autre, une fourmilière en forme de cabanon, elles détruiront mutuellement leur construction. Ces divergences sont également l'obstacle principal sur Wikipédia, notamment dans le cas de thématiques sensibles comme la religion. Chaque rédacteur contribuera à l'encyclopédie selon sa vision religieuse, en corrigeant les versions qui ne lui plaisent pas. C'est ce qu'on appelle une guerre d'édition. Normalement, un produit de la stigmergie se stabilise toujours au bout d'un moment, mais dans certains cas, cette convergence ne s'opère pas: l'oscillation devient permanente et voue le projet à l'échec.

La deuxième limite, c'est le risque d'inaction. En stigmergie, chacun contribue au travail selon ses connaissances, sa motivation, son envie, etc. Si un individu ne veut pas participer, rien ne l'y oblige. C'est le cas de la majorité des utilisateurs de Wikipédia, qui profitent uniquement des résultats en lisant le contenu. C'est pareil dans la fourmilière, où un bon tiers des fourmis ne contribuent pas à la construction, mais en profitent tout de même. Ce risque d'inaction est un effet secondaire naturel de la stigmergie, car chaque individu se dit que s'il ne fait rien, un autre le fera à sa place. Et ça fonctionne malgré tout. Or, dans les interactions humaines, la tolérance envers les inactifs est moins prégnante. Socialement, le manque de participation de certains peut susciter des tensions.

La stigmergie ne peut donc s'appliquer unilatéralement à tout type de projet?

Non, tout dépend de la nature du problème. En général, elle fonctionne bien dans le cas de coordination ou d'application de connaissances, quand il faut produire un ensemble composite, où chacun peut prendre en charge un petit élément pour avancer. Par contre, ce mode de fonctionnement n'est pas forcément adapté à la prise de décision.

Aujourd'hui, des approches similaires émergent dans le monde de l'entreprise, comme l'holocratie ou le management

participatif. Pourtant, cela reste loin d'être la norme. Pourquoi?

Ces démarches sont un pas dans la bonne direction. Or souvent, dans les entreprises, il y a énormément de bonne volonté, mais assez peu de méthode. Ce qui est normal. Les méthodes sont développées par les chercheurs dans des articles scientifiques pas toujours lisibles. Dès lors, les entreprises improvisent un peu dans l'application de ces concepts, font des erreurs, tombent dans des pièges et en concluent que ça ne fonctionne pas. En fait, il faudrait davantage de collaboration entre les entreprises innovantes et la recherche scientifique pour arriver à des résultats efficaces.

Historiquement, les foules ont longtemps été décriées, voire même présentées comme un danger par certains chercheurs, qui voyaient dans l'effet de masse une voie toute tracée vers des comportements irrationnels.

Comment expliquer qu'on délaisse aujourd'hui ces croyances limitantes?

Elles étaient limitantes, mais pas nécessairement fausses. Un collectif peut s'adonner à des actions complètement stupides, en raison d'effets d'amplification, de reproduction ou de biais cognitifs. Il faut juste être conscient que ces deux visages cohabitent: il peut y avoir de l'intelligence collective, comme de la bêtise collective. Or, les premières perceptions scientifiques se limitaient à la première face de la pièce. C'était le cas à la fin du XIX^e siècle avec les travaux de Gustave Le Bon (2), qui s'intéressait justement à cette irrationalité collective. Ses découvertes sont tout à fait justes, mais il a omis d'en explorer l'autre aspect. Il a fallu de longues décennies avant de découvrir le pouvoir des foules, qui a d'abord été repéré dans la puissance collective des insectes sociaux dans les années 1980. Et c'est seulement au début des années 2000 qu'on a commencé à comprendre que ces concepts s'appliquent aussi au collectif humain. Et que leur efficacité repose sur une histoire de méthode: dans les bonnes conditions, ça bascule du bon côté, dans les mauvaises conditions, du mauvais côté. ●



(1) *A-t-on besoin d'un chef? Petit traité de l'intelligence émotionnelle*, par Mehdi Moussaïd, Allary Editions, 2025, 286 p.

(2) Anthropologue français, auteur de *Psychologie des Foules*, 1895.

Les collègues bavards polluent inconsciemment les réunions

Mehdi Moussaïd décortique les dynamiques des réunions professionnelles et constate que la répartition du temps de parole influence la qualité décisionnelle d'un groupe.

Erigées en dogme managérial absolu, les réunions s'imposent quasi au quotidien dans la sphère professionnelle. Du traditionnel *meeting* d'équipe au *brainstorming*, ces discussions de groupe livrent rarement les résultats escomptés. Mehdi Moussaïd en sonde toutes les limites.

Vous avez étudié les dynamiques des réunions professionnelles et la répartition du temps de parole en leur sein. Ce paramètre influence-t-il la qualité des décisions?

La discussion est l'une des nombreuses méthodes pour prendre une décision, et probablement la plus commune. Or, son efficacité est aléatoire. On l'observe dans les expériences où on rassemble des individus autour d'une table. Dans certains groupes, la discussion fonctionne très bien et aboutit à la meilleure décision, dans d'autres pas. Dans ce second cas, l'inefficacité est toujours liée à des biais cognitifs, le plus fréquent étant le déséquilibre du temps de parole, dont l'effet est négatif. Statistiquement, plus le temps de parole est équilibré, plus le groupe prendra de bonnes décisions. Et inversement.