Mélodie Ardouin, Carine Chavarochette

L'intelligence collective

Un zeste d'anthropologie pour innover et décider

L'intelligence collective n'est pas une invention du management moderne : elle est inscrite dans l'ADN de toute société humaine. C'est le point de départ de notre travail qui croise le regard d'une anthropologue et celui d'une praticienne d'entreprise pour aller au-delà des recettes des coachs.

Et si vos équipes savaient déjà comment traverser les crises ? L'intelligence collective est partout. Dans les discours de séminaire, dans les offres des coachs, dans les plans de transformation. Mais derrière ce concept à la mode, que se passe-t-il vraiment ? Ce livre ne vous vendra pas une énième méthode miracle à base de post-it. Il vous donnera quelque chose de plus précieux : un regard différent, permettant un pas de côté pour repenser le sujet. Deux regards se croisent : celui de l'anthropologue, qui observe les organisations comme d'autres étudient les sociétés tribales (avec les mêmes outils, la même rigueur, la même curiosité pour ce que les humains font vraiment, et non ce qu'ils disent faire). Celui d'une praticienne issue des grands groupes internationaux, qui a expérimenté, testé, parfois essuyé des échecs, pour comprendre ce qui fait qu'une équipe pense et agit ensemble. L'originalité est

Carine Chavarochette est anthropologue du travail et chercheure associée au laboratoire HT2S du Cnam.

Mélodie Ardouin est experte en transformation du travail et neurodiversité.

Elles publient L'intelligence collective, un zeste d'anthropologie pour innover et décider plus efficacement, Dunod, 2026.

de proposer un dialogue entre analyse scientifique et exercices pratiques. Le regard d'une anthropologue qui scrute avec ses outils et ses méthodes de recherche l'organisation comme toute société humaine et la vision de la praticienne d'entreprise qui expérimente l'intelligence collective au quotidien.

Ce que l'anthropologie change à votre façon de manager. L'intelligence collective n'est pas une invention du management moderne. Elle est aussi ancienne que l'humanité. Toute société humaine, et donc par extension toute entreprise, fonctionne grâce à des invariants : des langages communs, des rituels, des croyances partagées, des relations de pouvoir. Votre service, votre entité, votre start-up sont des sociétés humaines en miniature. Les décoder avec les outils de l'anthropologue, c'est cesser de subir les dynamiques collectives pour commencer à les comprendre.
Les quatre chapitres de notre ouvrage rendent accessibles une quinzaine de concepts clés, qui vont de la culture au territoire en passant par les rites de passage ou encore la conscience collective, appliqués à des situations que tout cadre reconnaîtra : la résistance au changement, les guerres de territoire entre départements, l'équipe qui performe sans qu'on sache vraiment pourquoi.

Transformer, oui. Mais pas dans l'urgence. La transformation ne peut pas s'imposer par décret. La temporalité de la prise de conscience, l'acceptation, le refus, la recherche de solutions, est longue et incompressible. Aucun plan à 90 jours ne changera cela. Jamais. Ce que vous pouvez faire, en revanche, c'est créer les conditions pour que l'intelligence collective émerge : écouter vraiment tous les métiers, installer des espaces de dialogue authentique, accepter que les erreurs soient des données et non des échecs. Ces principes sont déclinés en exercices concrets, diagnostics terrain et outils directement activables. Pour le manager opérationnel comme pour le collaborateur qui cherche à peser sur son collectif de travail.

Un arbre plutôt qu'une pyramide. La pyramide de Maslow, trop souvent brandie dans les manuels, devrait par exemple être substituée par un arbre qui se nourrit de ses propres expériences, de ses réussites comme de ses échecs. Une image qui dit l'essentiel : l'intelligence collective n'est pas un objectif à atteindre, c'est un organisme vivant à cultiver. Dans un monde où l'IA générative rebat les cartes du travail collectif et où la question « À quoi sert vraiment le collectif humain ? » se pose avec une acuité nouvelle, ce livre tombe juste. Il ne prétend pas tout résoudre. Il vous donne des mots, des concepts et des exercices pour regarder vos équipes autrement et agir avec plus d'intelligence.