Sommaire

Introduction : Du « syndrome du silo » à « l'intelligence démultipliée »	13
Chapitre I : Le mirage de l'hyperspécialisation	19
Chapitre II : Vers une « spécialisation connectée », l'implosion des silos en entreprise	33
Chapitre III : Le virage de la connexion, entre tournant culturel et « révolution silencieuse »	47
Chapitre IV : Le digital à double tranchant, des « silos 3.0 » ?	65
Chapitre V : Vers une « entreprise cerveau », un maillon vivant de la chaîne de valeur	81
Chapitre VI : Les deux hémisphères, un grand écart ? « L'art du dirigeant » : concilier l'inconciliable	99
Chapitre VII : <i>Small is big</i>, éloge de la « juste mesure »	115
Chapitre VIII : Pour une recherche ouverte, collaborative et démultipliée	131
Chapitre IX : Mondialisation, savoir « décompresser »	153
Chapitre X : Les cinq piliers d'une France qui gagne	169
Conclusion	187

Introduction

Du « syndrome du silo » à « l'intelligence démultipliée »

Dans le monde actuel, caractérisé par une accélération des changements, les entreprises comme les États doivent être prêts à infléchir leurs trajectoires et à engager des transformations stratégiques en permanence. L'objectif n'est pas d'éviter les crises qui vont se produire, car la complexité de l'environnement en générera toujours, mais de les anticiper, d'en atténuer les conséquences, et surtout de les transformer en opportunités ! En effet, les répercussions et l'ampleur d'une crise ou d'une rupture sont directement liées à leur soudaineté. Imaginez par exemple que vous perdiez 1 000 mètres d'altitude en une seconde ou progressivement avec un parachute : il y a une grande différence tant pour vous-même que pour votre environnement direct. Il en va de même pour les crises et leurs impacts.

Aujourd'hui, la complexité et la rapidité de l'environnement sont génératrices de risques inédits et d'opportunités nouvelles, tandis que le potentiel d'informations, l'intelligence partagée et la capacité de réaction sont sans commune mesure avec ce qui était possible il y a seulement dix ans. Mais pour profiter pleinement de l'ensemble de ces formidables potentialités,

il est nécessaire que les organisations et les hommes qui les animent sachent promouvoir et mettre à contribution les transformations à l'œuvre. Ils doivent combattre les syndromes d'enfermement partiel, voire total, qui empêchent la circulation de l'information, l'identification des signaux faibles et l'acceptation des mauvaises nouvelles. Tous ces dysfonctionnements, que connaissent bien les entreprises et les administrations, confinent au « syndrome du silo ».

Ce syndrome revêt différentes formes, depuis l'hyperspécialisation à outrance de l'organisation jusqu'au silo personnel. Dans ce cas-là, le collaborateur s'enferme, se recroqueville sur lui-même et rejoint les 60 % de salariés qui viennent au travail sans faire confiance à leur direction⁽¹⁾ et sans réelle motivation. Contrairement aux idées reçues, cela n'est pas dû à une aversion des individus pour le monde du travail : c'est la conséquence du système en cascade qui leur est imposé et qui leur donne la sensation qu'ils ne peuvent rien à leur situation ou que les tâches auxquelles ils sont habituellement assignés ne génèrent pas suffisamment de valorisation.

En fait, le « syndrome du silo » expose celui qui y succombe au risque de s'isoler de son environnement et de se couper de la réalité d'un monde en transformation exponentielle. Comme le soulignait Jack Welch, l'ancien dirigeant de General Electric : « Lorsqu'une entreprise bouge moins vite que son environnement, elle est en danger⁽²⁾. » Que chacun d'entre nous garde cet avertissement en tête et examine, sans œillères

(1) Lefigaro.fr, 2 décembre 2009, « Stress, pollution, violence : le trio infernal de l'entreprise ».

(2) Jack Welch a d'ailleurs publié un ouvrage de recommandations pour les dirigeants et managers : *Mes conseils pour réussir*, Village mondial, 2005.

Introduction
Du « syndrome du silo » à « l'intelligence démultipliée »

ni présumés, la situation de la France et de ses entreprises, pour s'interroger sur leur pérennité.

Tout le monde sait que l'Hexagone souffre d'un problème de compétitivité-coût. Mais notre pays est aussi victime d'autres maux, plus insidieux, liés à l'absence de connexions et aux antagonismes entre de nombreux acteurs. La France est bel et bien « le pays des clivages » et donc des silos : public/privé, gouvernants/gouvernés, « France d'en haut »/« France d'en bas », multinationales/petites et moyennes entreprises (PME), donneurs d'ordre/fournisseurs, droite/gauche, Paris/province, centres-villes/banlieue/campagne, universités/grandes écoles, et tant d'autres encore. Faute de synergies, notre pays ne parvient à cultiver ni cette extraordinaire diversité ni le terreau fertile sur lequel il est assis.

Certains argueront du fait que la France fonctionne ainsi depuis deux siècles et qu'elle a toujours su se relever ou se ressaisir dans les moments d'adversité. Certes, mais c'est oublier que le monde qui l'entoure est en train de changer à une vitesse phénoménale, sous l'effet de la globalisation, du numérique, de la révolution collaborative et de la libération de l'individu. À l'ère des connexions à 360° et du « rétrécissement du monde », chacun a la possibilité de s'émanciper des modèles économiques et culturels traditionnels, de trouver de nouveaux espaces de liberté, de jouer pleinement de son intelligence et de celle qui est à sa portée.

Or les silos ne résistent jamais à une intelligence mieux répartie et connectée, ainsi qu'à la rapidité et à l'agilité qui en résultent. Les gros calculateurs centralisés n'ont pas survécu à la micro-informatique ; les structures féodales héritées du

Moyen Âge se sont effondrées à partir de la Renaissance ; la recherche et la puissance soviétiques ont implosé face à la créativité des scientifiques américains. Les silos finissent toujours par éclater et disparaître, concurrencés par des modes de fonctionnement inédits et des changements de mentalités qui rebattent les cartes. Ils ne résistent pas à ces tendances de fond, et lorsqu'ils ont survécu trop longtemps, sans s'adapter, le choc est rude.

Quant à la France et à ses entreprises, résisteront-elles aux transformations accélérées de notre époque et à l'avènement d'un individu autonome, capable de s'affranchir des logiques passées ?

Que notre pays se réforme ou ne se réforme pas, que l'entreprise évolue ou n'évolue pas, l'individu a désormais les clefs pour s'extraire des carcans et choisir les univers au sein desquels il souhaite se mouvoir. Connecté, animé et plus que jamais sensible à son environnement de stimulation, il est à l'image du neurone, émetteur et récepteur d'informations et, surtout, conditionné par ses connexions. Il multiplie les contacts, vit dans différents espaces et organise ses communautés d'appartenance, qu'elles soient réelles ou virtuelles. Si on ne s'adapte pas à lui, il s'évade ou se renferme, puis s'échappe vers de nouveaux horizons : pour le meilleur – pensons aux jeunes créateurs de start-up ou à tous ces individus qui imaginent l'économie de demain – ou pour le pire – songeons ici à cette jeunesse désœuvrée que recrutent les extrémismes sur Internet.

C'est à cette révolution comportementale que la France et ses entreprises sont désormais confrontées. Au fond, l'alternative est assez simple : soit elles seront en mesure de

Introduction
Du « syndrome du silo » à « l'intelligence démultipliée »

conserver leurs talents, de libérer et d'éduquer les énergies individuelles, et de reconnecter ceux qui peinent à trouver leur place dans ce nouveau monde, soit elles continueront de vivre avec des doctrines d'antan, en regardant le passé avec nostalgie, condamnées à guérir sans cesse, par des demi-mesures et des maux qui finiront par s'aggraver.

Par-delà ces défis, je reste convaincu que nous avons là une opportunité sans précédent de nous projeter vers l'avant. En effet, pour les dirigeants économiques s'ouvre la possibilité de bâtir « l'entreprise cerveau » que j'appelle de mes vœux : une entité aux capacités démultipliées, moins hiérarchisée, en osmose avec son écosystème, riche des connexions internes et externes qui valorisent la curiosité. Quant aux responsables politiques, ils peuvent dorénavant reconnecter les citoyens grâce à une société plus participative, plus interactive, plus créative, plus indépendante et, de fait, plus ouverte sur le monde : en somme, une société créatrice d'activités, de valeur, de progrès individuels et collectifs.

Le tout est de permettre à chacun, au sein de l'entreprise, de l'administration et de la société, de se réaliser dans cette époque avec passion. Il faut en finir avec les silos pour entrer de plain-pied dans l'ère de « l'intelligence démultipliée » ! Le temps est venu, pour les dirigeants, de libérer les « neurones » en laissant s'épanouir leurs collaborateurs pour rendre possible « l'entreprise cerveau ». Ainsi, cet essai est résolument porteur d'un message optimiste. Il offre des pistes pour faciliter cette transition vers un vivre ensemble différent, où chacun d'entre nous bénéficiera des potentialités et des coïncidences extraordinaires d'un monde ultraconnecté.