

# Combattre les **silos**

**grâce aux** Sciences Cognitives



***Les secrets de la Science***  
pour comprendre et favoriser  
la coopération entre les équipes

**Livre blanc**



**Krakn Behavioural**  
Conseil en ingénierie  
comportementale

[www.krakn.fr](http://www.krakn.fr)  
[www.krakn.ch](http://www.krakn.ch)

# Silos & Sciences Cognitives

## La science au secours de la coopération entre équipes



La coopération en entreprise, c'est un peu comme manger cinq fruits et légumes par jour : tout le monde est d'accord sur le principe, mais dans la réalité... on fait comme on peut.

On célèbre la collaboration dans les séminaires, on l'affiche fièrement dans les chartes de valeurs, et les dirigeants la placent en tête de leurs priorités. Pourtant, dans les bureaux, elle ressemble souvent à une conversation entre des voisins de palier qui ne se croisent que dans l'ascenseur : **chacun vit sa vie dans son couloir**, et l'échange est aussi fluide que le Tunnel du Saint-Gothard lors des départs en congés.

Pourquoi cet **écart abyssal entre l'intention et la réalité** ? Parce que les silos ne sont pas une simple anomalie organisationnelle. Ils ne sont pas là par accident, ni uniquement par inertie ou manque de volonté. En réalité, ils existent pour des **raisons profondes : psychologiques, culturelles et structurelles**. Et si certaines initiatives pour les briser échouent, ce n'est pas par manque de bonnes intentions, mais parce qu'elles ne tiennent pas compte de ces **mécanismes invisibles**.

Ce livre blanc ne va pas se contenter de pointer du doigt le problème ou de vous proposer la énième solution miracle (« *Faites plus de réunions !* », « *Mettez tout le monde sur Slack !* »). Non, nous allons décortiquer pourquoi la coopération est si difficile, explorer les biais cognitifs qui nous enferment dans ces dynamiques, et, surtout, identifier des leviers concrets et actionnables pour mieux travailler ensemble—sans réinventer l'entreprise du jour au lendemain.

### Au programme :

- Pourquoi les silos persistent-ils malgré tous les efforts pour les éliminer ?
- Quels sont les pièges des approches classiques (et pourquoi elles échouent) ?
- Comment des ajustements simples peuvent transformer la dynamique d'une organisation ?

### Notre objectif ?

Que vous refermiez ce livre blanc avec une épiphanie, une meilleure compréhension de ce qui coince, et des idées immédiatement applicables. Parce qu'au fond, mieux coopérer, ce n'est pas forcément faire différemment... c'est souvent faire plus intelligemment.

**Bonne lecture !**



*Christophe de Cacqueray*

# SOMMAIRE

<b>BIENVENUE</b>	<b>2</b>
- Les silos, ennemis nécessaires ou héros incompris?	<b>4</b>
- Pourquoi casser les silos est (presque) aussi difficile qu'arrêter le chocolat	<b>9</b>
- Quatre méthodes pas si bêtes pour casser les silos sans tout casser	<b>13</b>
- Ce que vous pouvez faire demain matin, sans budget, sans autorisation, sans transformation digitale	<b>17</b>
- De l'effet waouh à l'effet durable (sans passer par la case bullshit)	<b>21</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>24</b>
<b>NOTRE MISSION</b>	<b>25</b>
<b>REFERENCES</b>	<b>26</b>

# PARTIE 1: Les silos, ennemis nécessaires ou héros incompris?

Les **silos** sont à l'entreprise ce que les cloisons sont à une salle de bains : on rêve de tout décroquer jusqu'au jour où l'on comprend pourquoi elles étaient là. Car oui, les silos ont mauvaise presse. On les accuse de tout : ralentir l'innovation, freiner l'agilité, étouffer la transversalité. Mais peut-être qu'avant de dynamiter ces structures à coups de post-its et de workshops, on gagnerait à **comprendre pourquoi** elles existent.

Il faut dire que **notre cerveau adore les silos**. Ce n'est pas qu'on les choisit, c'est qu'on les fabrique spontanément. Un peu comme les enfants qui, sans qu'on leur demande, construisent des cabanes avec les coussins du canapé. **C'est instinctif**. Organique. Et profondément humain. Voici quelques-unes des raisons (non exhaustives) pour lesquelles les silos ont la peau dure—et parfois même, une **utilité insoupçonnée**.





# 1. Le biais d'appartenance : « Nous » contre « Eux », version corporate

Nous faisons naturellement plus confiance à ceux qui parlent comme nous, pensent comme nous, et, disons-le franchement, s'habillent comme nous. En psychologie, on appelle ça **l'endogroupe**. En entreprise, on appelle ça une équipe.

Et concrètement, ça donne :

- « Les **devs** ne comprennent rien au terrain »
- « Les **commerciaux** exagèrent toujours »
- « Les **RH** vivent dans un monde parallèle »

**Rien de personnel**, juste des murs mentaux soigneusement bâtis.



Un jour, une équipe planche sur une nouvelle fonctionnalité.  
En face, le service client, en contact quotidien avec les utilisateurs,  
n'est pas consulté.

Résultat : l'option lancée ne répond pas aux besoins réels. Les tickets affluent,  
le support râle, les développeurs se braquent. **Tout le monde est de bonne foi,  
mais chacun reste enfermé dans sa bulle.** C'est un peu comme si on  
demandait à des footballeurs de faire du curling sans leur expliquer les règles.

**Bonne volonté, mauvais terrain.**

## 2. L'évaluation par objectifs locaux : Le chacun pour soi institutionnalisé

L'entreprise aime les KPI. Et rien de plus logique : ce qui se mesure se gère. Mais à trop découper les objectifs par entité, on finit par créer des logiques superposées... voire opposées.

- Le marketing veut booster la notoriété avec une campagne événementielle.
- La DSI bloque, car elle mobiliserait des ressources en pleine migration système.
- La finance refuse le budget, car l'initiative est jugée trop risquée.

**Bilan : trois services, trois visions, zéro projet.**

**Le cas classique :** *une équipe commerciale signe un contrat majeur avec des conditions serrées sur les délais. Sans avoir consulté la production. Cette dernière, déjà surchargée, explose en vol. Et au comité projet, chacun sort son tableau Excel pour démontrer qu'il a bien fait son boulot.*

C'est ça, **le paradoxe du silo** : tout le monde réussit localement, mais collectivement, c'est Waterloo.



### 3. La structure hiérarchique :

## Quand l'information voyage en tortue ninja

L'organigramme, c'est cette **œuvre cubiste** qu'on imprime une fois par an et qu'on oublie sitôt affichée. Il a une fonction noble—clarifier les responsabilités—mais une externalité négative : ralentir le flux d'information comme une douane aux heures de pointe.

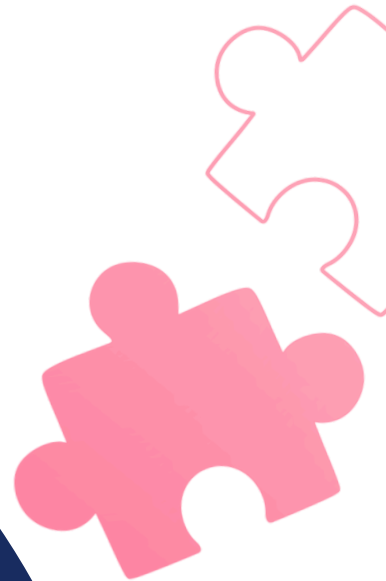
Une idée brillante naît dans un service. Elle remonte au N+1, puis au N+2, qui l'évoque en comité stratégique. Là, elle est mise « en réflexion », traduisible par « placée sur une étagère haute avec d'autres bonnes idées à enterrer dans un futur proche ». Trois mois plus tard, un concurrent sort exactement le même concept. Et là, **on organise une réunion pour « comprendre ce qui a dysfonctionné »**.

**Spoiler** : c'est rarement la qualité des idées.

**Un autre exemple** : deux chefs de projet veulent collaborer sur un nouveau produit.

**Problème** : leurs managers ne s'entendent pas.

**Résultat ?** Le projet ne démarre jamais. Ce n'est pas une question de compétences, ni même de motivation. C'est un problème d'alignement hiérarchique. **Le pouvoir bloque la coopération** comme un os coincé en travers de la gorge.





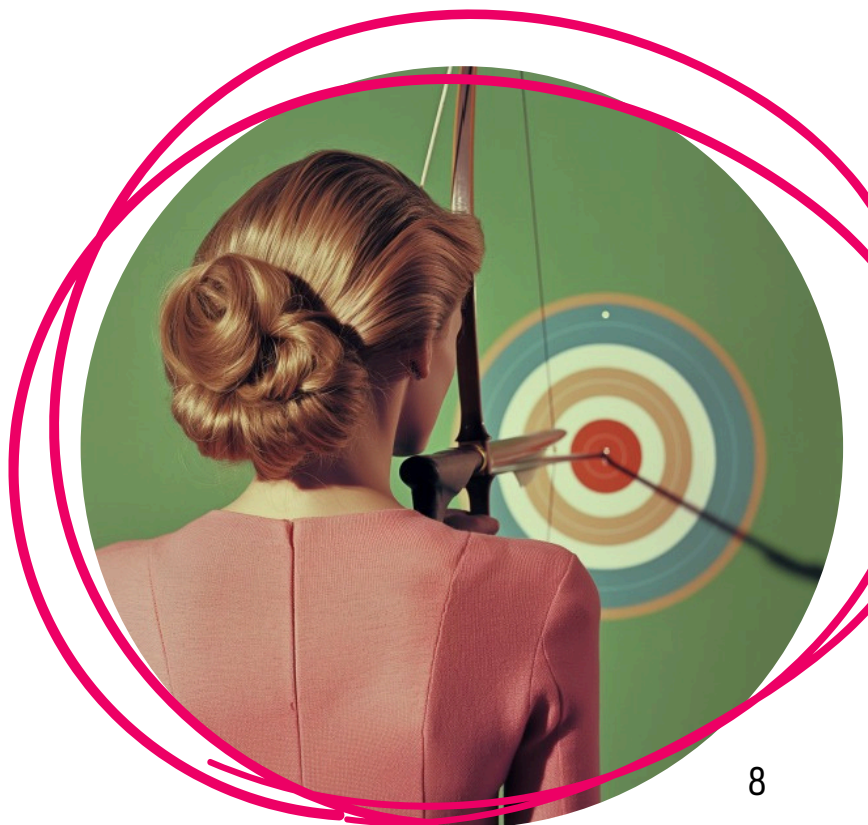
## Quand les silos deviennent carrément toxiques : l'exemple Sony vs Apple

L'histoire est connue, mais elle reste un cas d'école. Au début des années 2000, **Sony** avait tout pour dominer l'industrie musicale digitale : un catalogue d'artistes, du matériel audio, une notoriété mondiale. Mais **chaque division travaillait en silo** : la musique ne voulait pas collaborer avec le hardware, le software était vu comme un mal nécessaire. Et surtout, **chacun voulait protéger « son » business**.

Pendant ce temps, **Apple**, avec une approche intégrée et une **obsession de l'expérience utilisateur**, a tout connecté : iTunes, iPod, iMac.

**Résultat ?** Une révolution culturelle et commerciale. Ce n'est pas une victoire de la technologie. **C'est une victoire de la fluidité organisationnelle.**

**Sony avait les briques. Apple avait le mortier.**



## PARTIE 2: Pourquoi casser les silos est (presque) aussi difficile qu'arrêter le chocolat

On aime croire que les silos sont un problème d'outillage. Que s'ils persistent, c'est faute d'avoir trouvé la bonne application collaborative ou le bon format de réunion. C'est faux. C'est un peu comme penser que pour perdre du poids, il suffit de changer d'assiette.

En réalité, les silos sont protégés par une armée invisible, coriace et bien entraînée : nos **biais cognitifs**. Des mécanismes de pensée hérités de milliers d'années de survie, qui fonctionnent à merveille pour éviter les tigres à dents de sabre, mais un peu moins bien pour partager un fichier Excel.

Cette liste n'est pas exhaustive – les biais sont comme les apps inutiles sur votre téléphone, il y en a beaucoup plus qu'on ne le croit – mais voici ceux qui **sabotent** joyeusement **nos efforts de coopération**.





## 1. Le biais d'appartenance : l'effet « tribu » en costume-cravate

Ce biais nous pousse à accorder spontanément notre confiance aux gens de « notre groupe ». Traduisez : ceux du même service, du même étage, du même jargon. En clair, ceux dont on peut comprendre les blagues internes.

**Exemple ?** Une équipe lance un projet et demande un coup de main à un autre service. La réponse est polie mais tiède : « Ce n'est pas dans nos priorités. » En réalité, ce n'est pas dans leur territoire émotionnel. Il manque le lien d'appartenance.

**Résultat :** le projet rame, chacun reste dans sa zone de confort, et on finit par commander un audit externe pour « fluidifier les synergies ».



## 2. Le biais de confirmation : chacun voit midi à la porte de son PowerPoint

**On adore avoir raison.** Et comme notre cerveau est fainéant mais malin, il sélectionne inconsciemment les infos qui confirment nos convictions... et ignore le reste. C'est pourquoi un service peut accumuler des preuves que « les autres » sont incompetents sans jamais remarquer sa propre contribution au chaos.

Un jour, un chef d'équipe présente un rapport pour prouver que ses process fonctionnent parfaitement. En parallèle, un autre service produit un document qui montre... exactement l'inverse. Plutôt que d'en discuter, chacun repart renforcé dans ses certitudes. Et au prochain comité, on s'étonne que rien n'avance.

### 3. La surcharge cognitive : trop d'infos tue l'info, tue la coopération



**Le cerveau humain, c'est un champion de la sélection naturelle.** Face à une avalanche de mails, de dashboards, de documents partagés et de messages instantanés, il fait ce que n'importe qui ferait dans une brocante : il regarde ce qu'il connaît déjà.

Un collaborateur reçoit une invitation pour une réunion interservices. Il hésite, consulte son agenda, puis décline poliment : « **Surcharge** ». Mais ce n'est pas qu'il manque de temps, c'est qu'il manque de bande passante mentale pour sortir de son monde.

**Travailler en transversal**, ça demande de comprendre l'autre. Et comprendre l'autre, ça prend du jus de cerveau. Or, entre deux reportings et un café froid, ce jus devient rare.

### 4. Le biais du statu quo : mieux vaut un bazar connu qu'un miracle incertain

**Changer ?** Oui, bien sûr. Mais plus tard. Le **statu quo** est confortable, même s'il est inefficace. Les gens préfèrent souvent râler sur l'existant que s'engager dans un nouveau système dont ils ne maîtrisent pas encore les règles sociales.

Prenons ce tout nouveau portail collaboratif, flambant neuf, ergonomique et doté d'un module de chat intégré. Six mois après son lancement, la moitié des collaborateurs utilisent encore... des feuilles Excel envoyées par mail. Parce que ça « *marche* » – comprenez : c'est ce qu'ils connaissent. **Le changement**, même bien intentionné, **reste un effort**. Et l'effort, on l'économise.





## Pourquoi les solutions classiques échouent-elles ?

Les entreprises, dans leur grande sagesse, ont tenté de résoudre le problème avec trois types de pansements : la technologie, les réunions et la convivialité.



**aucun n'est un remède durable.**

### La technologie : l'illusion de la fluidité



Acheter Slack ou Teams, c'est un peu comme acheter un vélo d'appartement en pensant qu'il vous fera aimer le sport. Sans changement de comportement ni d'incitation, cela devient juste un nouvel outil que l'on utilise... pour faire la même chose qu'avant. Parfois même moins bien.

Un manager explique fièrement que son équipe utilise un espace collaboratif. Mais quand un collègue cherche un document, on l'invite à « envoyer un mail au cas où ». Voilà, l'outil est là, l'usage est ailleurs. **La technologie ne change pas les habitudes ; elle les déguise.**

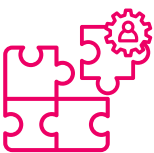
### Les réunions transversales : la diplomatie du PowerPoint



On multiplie les réunions interservices pour « créer du lien ». Dans les faits ? Chacun y arrive avec ses tensions, ses non-dits, et repart avec ses frustrations. Les décisions ne sont pas prises, elles sont repoussées à la prochaine séance.

**Le problème ?** Trop de réunions et pas assez de responsabilités partagées. La coopération n'est pas une discussion, c'est une construction commune.

### Les team-buildings : de la tyrolienne à l'oubli collectif



Le team-building, c'est l'équivalent organisationnel d'un mojito en afterwork. Agréable sur le moment, mais sans effet structurel. Deux collègues ont ri ensemble à l'accrobranche ? Très bien. Mais le lundi suivant, quand l'un demande un fichier, l'autre répond : « Ah, ça, c'est pas de mon périmètre. »

Sans alignement des objectifs, sans modification des incitations et sans implication managériale, ces solutions classiques sont comme des pansements sur une jambe de bois. **Jolis, parfois. Efficaces ? Rarement.**

## PARTIE 3: Quatre méthodes pas si bêtes pour casser les silos sans tout casser

Si vous avez survécu aux réunions inutiles, aux plateformes collaboratives sans collaboration, et aux séminaires où on vous a fait construire une cabane avec des spaghettis et du scotch, alors félicitations.

Voici enfin des approches qui s'appuient non pas sur la naïveté managériale, mais sur une compréhension fine – *et un brin malicieuse* – de la **psychologie humaine**.



## 1. Les guildes secrètes : détourner le biais d'appartenance à votre avantage

Plutôt que de lutter contre le favoritisme intra-groupe, utilisez-le. **Créez des « guildes » transverses**, sortes de confréries secrètes qui regroupent des personnes de services différents autour d'un objectif commun. Ajoutez un soupçon de mystère, un zeste de compétition amicale, et observez ce qui se passe.

Ces guildes ne doivent pas ressembler à un groupe projet classique, mais à un jeu. Donnez-leur des noms, des défis absurdes mais utiles (« résoudre un problème d'un autre service sans pouvoir l'interroger directement »), et un peu de visibilité – mais pas trop vite. **Le secret fait monter l'envie.**

Un jour, un collaborateur découvre que la personne qu'il croyait être un obstacle à son projet est en réalité son coéquipier dans la guilda. **Et là, miracle : la collaboration devient naturelle.** Car il ne s'agit plus d'aider « l'autre service », mais de défendre « notre camp ».



## 2. La rotation interne express: changer de point de vue en changeant de chaise

Vous pouvez lire autant de documents que vous voulez sur le rôle d'un autre service, **rien ne vaut trois jours passés dans leurs bureaux**. La rotation interne – même courte – casse les représentations, génère de l'empathie et désamorce les conflits latents mieux qu'un coaching en posture de collaboration.



Imaginez un commercial qui passe une semaine avec les équipes qualité. Il comprend les contraintes, les process, les trucs bizarres que personne ne lui avait jamais expliqués. **Résultat ?** Il arrête de promettre l'impossible, et en prime, il découvre que « *ceux du back office* » sont plutôt sympas.

Inversement, une personne issue d'un service support découvre ce que ça fait de se faire relancer trois fois par jour pour atteindre des objectifs commerciaux. **Spoiler : ça crée du respect mutuel**. Et ça coûte moins cher qu'un consultant en transformation.



### 3. Supprimer une règle inutile par mois : le hack culturel le plus rentable

Plutôt que d'ajouter une nouvelle procédure pour « *fluidifier la coopération* », commencez par supprimer celles qui la bloquent. **Faites de cette chasse une habitude collective.** Une fois par mois, chaque service identifie une règle absurde ou un processus inutilement rigide à supprimer.

Vous seriez surpris du nombre de réunions, validations, double-signatures, ou fichiers Excel rouges-violet fluo qui existent uniquement « *parce qu'on a toujours fait comme ça* ». Un manager propose de supprimer l'obligation de copier trois niveaux hiérarchiques sur tous les mails transverses. **Résultat ?** Moins d'autocensure, plus de réactivité, et des managers qui ne reçoivent plus que 150 mails par jour au lieu de 300. **Joie.**

Ce n'est pas révolutionnaire, mais **c'est régénérant**. Et ça envoie un message clair : ici, la coopération ne s'impose pas par décret, **elle se libère par bon sens.**



## 4. Le marché noir de l'information : libérer les échanges sans comité

Créez un espace parallèle – informel, volontaire, et délibérément hors structure – où les collaborateurs peuvent échanger des infos utiles en dehors des circuits officiels. Un peu comme une place de **village numérique**. On l'appelle « *marché noir* » pour l'aspect un peu subversif, mais en réalité, c'est la version adulte du troc de billes dans la cour d'école.

L'idée est simple : plutôt que d'attendre une réunion ou un reporting pour partager une info, chacun peut venir poser une question, proposer une solution, ou juste raconter comment il a contourné un process inutile avec succès. **C'est déstructuré, c'est vivant, et surtout... ça marche.**



Une entreprise l'a mis en place sur un canal de chat avec un seul mot d'ordre : « *Pas de jargon, pas de hiérarchie, pas d'ego* ». En deux semaines, des équipes qui ne s'étaient jamais parlé ont commencé à co-crée des solutions ensemble. **Sans validation. Sans friction. Sans PowerPoint.**



## Et si vous vous dites :

« *Oui, mais tout ça, c'est un peu léger face à notre niveau de complexité organisationnelle* », demandez-vous ce que vous avez obtenu avec vos ERP, vos pyramides d'objectifs stratégiques et vos matrices RACI.

Et peut-être que, pour une fois, un peu d'humain, de jeu et de bon sens pourrait faire ce que les grandes théories n'ont pas su produire : **un frisson de coopération véritable.**





## PARTIE 4: Ce que vous pouvez faire demain matin, sans budget, sans autorisation, sans transformation digitale

On croit souvent que décroisonner une organisation, c'est comme refaire la plomberie d'un immeuble haussmannien : complexe, coûteux, potentiellement risqué.

En réalité, il existe des **leviers de coopération simples**, peu visibles, mais redoutablement efficaces — à condition de ne pas attendre que le COMEX vous bénisse d'un projet officiel.

Voici **quatre actions** que n'importe quel manager ou collaborateur peut activer dès demain matin. Elles ne nécessitent ni **plan stratégique**, ni **comité de pilotage**. Juste un peu de bon sens, une pincée de culot, et une foi modeste mais ferme dans la vertu de la **coopération spontanée**.



# 1. Lancer un projet pilote transverse : petit terrain, grand impact

On ne répare pas un paquebot en une nuit. En revanche, on peut faire naviguer un **canot rapide et agile**, juste pour voir ce qu'il se passe. Le **projet pilote** transverse est ce canot : un petit espace d'expérimentation interservices, où l'on teste autre chose que la routine habituelle.

**Choisissez un irritant du quotidien** – un bug dans un process, une friction client, une redondance absurde – et réunissez quelques volontaires issus de différents silos.

Pas les meilleurs. Pas les chefs. Juste des gens de bonne volonté et un peu curieux. Offrez-leur un cadre léger, une liberté d'expérimenter, et surtout, l'autorisation implicite de **contourner les circuits habituels**.

En quelques semaines, ce groupe aura appris plus sur la coopération que deux ans de formations.



## 2. Les connecteurs invisibles : l'art de faire circuler ce qui compte

Dans chaque organisation, **il existe des personnes qui font naturellement le lien.**

Pas parce que c'est écrit dans leur fiche de poste, mais parce qu'elles comprennent plusieurs mondes à la fois.

Ce sont les **connecteurs invisibles** :

- Ils sont entre deux équipes.
- Ils connaissent les bons raccourcis, les vraies contraintes, les subtilités des services voisins.
- Ils ne sont ni partout ni nulle part, mais ce sont eux qui permettent à l'information de **circuler intelligemment**.

Plutôt que de déplacer les gens comme dans les mobilités croisées classiques, pourquoi ne pas activer ces connecteurs ?

**Leur mission officielle :**

- ✓ Faire passer les bonnes infos, au bon moment, aux bonnes personnes
- ✓ Rien d'institutionnel. Pas de rôle officiel.
- ✓ Juste une question rituelle à poser de temps en temps :

👉 « *Qu'est-ce que tu as vu, entendu ou senti cette semaine qui mériterait d'être partagé ailleurs ?* »

**Pas besoin de comité.** Pas besoin d'outil. Juste un espace où ces infos puissent circuler. Ces connecteurs ne changent pas les organisations par le haut. Ils les irriguent par le milieu.



### 3. Créer un rituel transversal (non pénible, si possible)

Il n'y a pas que les processus qui structurent une culture. **Les rituels** – petits moments réguliers, porteurs de sens – font souvent beaucoup plus. **L'idée ?** Un rendez-vous récurrent entre services, mais qui ne ressemble ni à une réunion, ni à un bilan d'activité.

Quelques exemples qui fonctionnent :

- Un « *anti-rex* » mensuel : chaque équipe raconte un échec et ce qu'elle a appris (spoiler : les autres en apprennent aussi beaucoup).
- Un « *café croisé* » où deux personnes tirées au sort échangent 20 minutes sur leur métier.
- Une « *newsletter décalée* » qui résume les projets en cours sous forme de mèmes, de gifs ou de haïkus.

Le tout, évidemment, sans obligation. **La clé ? Que ce soit drôle, léger, un peu borderline.** Car ce qu'on accepte de lire avec plaisir circule toujours mieux que ce qu'on est forcé d'écouter.

### 4. Mettre un prix à la coopération : la gamification sérieuse

Vous voulez que les gens coopèrent ? Alors montrez-leur que c'est reconnu. Pas dans les discours, mais dans les faits. Créez une forme de **reconnaissance concrète, visible, valorisante**. Un « *Prix de la meilleure initiative transverse* ». Un « *Badge de passeur d'infos* ». Un simple message dans un canal collectif avec une dose d'humour et une pointe de reconnaissance sincère.

**Exemple réel :** un manager remet chaque mois un « cactus d'or » à la personne qui a désamorcé un conflit interservice par un geste simple et intelligent. Résultat ? Une culture de l'entraide visible, commentée, et progressivement... imitée.

*Ces quatre actions sont à la coopération ce que le levier est à la pierre : un petit mouvement, bien placé, peut déplacer beaucoup. Et surtout, elles démontrent que la coopération ne dépend pas d'une révolution, mais d'une série de petits actes – légers, créatifs, et profondément humains.*

## PARTIE 5: De l'effet waouh à l'effet durable (sans passer par la case bullshit)

Les idées fusent, les intentions sont bonnes, les équipes sont enthousiastes... pendant deux semaines. Et puis, insidieusement, le quotidien reprend ses droits. Les **bons réflexes s'érodent**, les anciens silos reprennent du poil de la bête, et la coopération redevient un sujet de slide. **Pas une réalité.**

Alors comment faire pour que ce qui commence par un **petit miracle collaboratif** ne se termine pas en statistique déprimante dans un rapport RH ?

Voici **trois principes** pour que vos initiatives ne fondent pas à la première chaleur organisationnelle.



## 1. Mesurer ce qui compte (même si ce n'est pas dans le tableau de bord du codir)

**Ce que l'on ne mesure pas n'existe pas.** Ou pire : ce que l'on mesure mal produit de mauvais comportements. Il est donc essentiel de suivre l'évolution réelle de la coopération. Mais pas avec un indicateur unique et froid comme « *nombre de réunions interservices* » (on a déjà dit ce qu'on en pensait).

### Privilégiez :

- Le nombre de projets transverses lancés de manière spontanée.
- Le temps moyen pour résoudre un irritant interservice.
- Le niveau de satisfaction perçu des collaborateurs sur la qualité des échanges entre équipes (oui, on peut poser la question directement).

C'est **artisanal**, parfois **imparfait**, mais **terriblement révélateur**.

## 2. Entretenir le feu sans rallumer l'incendie

La coopération, c'est comme un feu de camp : au début, c'est joyeux, ça réchauffe tout le monde. Mais si personne ne rajoute une bûche, il ne reste que des braises tièdes. Il faut donc ritualiser les ajustements. **Faire de l'adaptation un réflexe.**

- Prévoyez des « *points de friction* » réguliers : où ça bloque, pourquoi, et comment on réinvente.
- Osez faire évoluer les règles du jeu collaboratif : ce qui marchait à 10 ne marche pas forcément à 100.
- Et surtout, donnez aux équipes le droit de bricoler. La coopération ne vient pas d'un modèle parfait. Elle vient de la permission d'essayer autre chose.



### 3. Injecter la coopération dans l'ADN, pas dans le décor

La **coopération** ne doit pas être un bonus RH. Elle doit être un **ingrédient structurel** de la manière dont on recrute, évalue, promeut, récompense.

- Intégrez des **critères collaboratifs** dans les entretiens de recrutement : « *racontez-moi une fois où vous avez aidé quelqu'un d'un autre service sans qu'on vous le demande* ».
- Faites des **feedbacks interservices** un réflexe, pas une exception.
- Célébrez les héros de l'ombre : ceux qui connectent, unissent, relie, sans en faire des caisses.

Autrement dit, ne demandez pas aux gens de coopérer.

**Montrez que, chez vous, c'est comme ça qu'on avance.**

Et que ceux qui préfèrent les bunkers aux ponts iront seuls dans leur Excel.





# Conclusion :

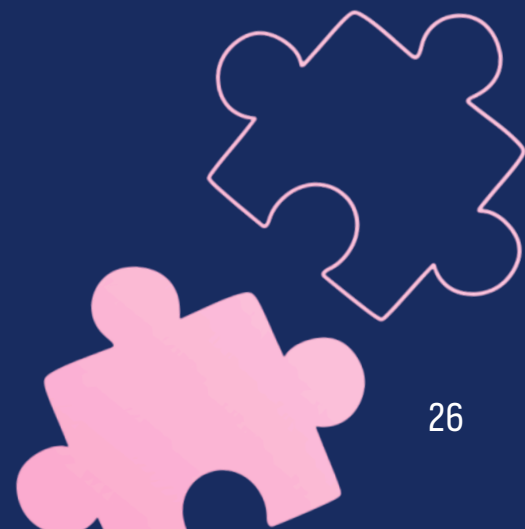
**On ne casse pas les silos.**

**On les rend intelligents.**

Les **silos** ne sont pas des anomalies. Ils sont la **conséquence naturelle** d'organisations humaines complexes. Vouloir les éliminer à coups de marteau, c'est comme vouloir faire disparaître les trottoirs pour fluidifier la circulation.

Le **vrai défi**, c'est de les rendre poreux. **Connectés. Vivants.** Et de construire une culture où la transversalité est un réflexe, pas une exception héroïque.

Parce qu'au fond, mieux coopérer, ce n'est pas demander plus d'effort. C'est enlever ce qui empêche l'intelligence collective de faire ce qu'elle fait naturellement : **résoudre, ensemble**, ce qu'**aucun cerveau seul ne peut comprendre.**



# ENVIE D'ALLER PLUS LOIN ?

## Krakn vous tend la main

*(mais sans jargon)*

**Vous avez lu jusqu'ici? Bravo** 🙌

Vous faites partie de ces gens qui préfèrent les leviers aux injonctions, et les expériences concrètes aux incantations PowerPoint.

Chez **Krakn**, on a conçu **La Fresque de la Coopération**, un atelier de 3h30 basé sur les sciences cognitives, le jeu, et une bonne dose d'humanité. Pas pour faire joli, mais pour faire évoluer, pour de vrai, les dynamiques entre équipes.

C'est ludique, ça secoue, ça inspire. Et surtout, ça fait bouger les lignes là où on pensait que tout était figé.

👉 Envoyez-nous un **mot doux**, ou un **mail sec**, mais faites-nous signe.  
On a hâte de vous aider à rendre vos silos **plus intelligents...** ou au moins **plus vivants**.



[www.krakn.fr](http://www.krakn.fr)  
[www.krakn.ch](http://www.krakn.ch)



## Références

1. Tajfel, H. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149–178.
2. Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220.
3. Radwan, M., & Sakr, M. (2023). Cross-departmental misalignments and organizational friction: The role of performance evaluation systems. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 45(1), 55–72.
4. Zuzul, T., Edmondson, A., & Pillay, V. (2023). The hidden rigidity of organizational hierarchies: How power slows innovation. *Organization Science*, 34(2), 204–223.
5. Linderman, K., & Hill, R. (2023). Cognitive overload and information fragmentation in large-scale organizations. *Management Science Review*, 61(4), 498–517.
6. Mohapeloa, T. (2023). The culture of control and knowledge hoarding in expert-driven teams. *Organizational Psychology Journal*, 38(3), 301–319.
7. Al-Rahahleh, H., Doumit, G., & Faraj, S. (2023). Operational urgency and the erosion of collaboration: A cross-functional analysis. *Journal of Applied Management and Organizational Behavior*, 52(2), 198–216.
8. Fargen, J. (2022). The short-lived impact of team-building programs on workplace cohesion. *International Journal of Workplace Culture*, 27(1), 77–92.
9. DataTrust Institute. (2023). Removing silos to enable data-driven decisions: What makes digital collaboration tools succeed or fail?
10. Mortensen, M., & Gardner, H. K. (2023). What cross-silo leadership looks like. *Harvard Business Review*, 101(2), 74–83.
11. Kwan, D., & Simonetti, L. (2023). Deconstructing silos and supporting collaboration: A practical guide. *Collaboration & Change Journal*, 18(4), 134–150.
12. Softening Silos Project Team. (2023). Cross-functional meetings: Perceptions, performance and pitfalls. *Organizational Effectiveness Research Series*, 14(3), 61–79.
13. Turner, A., & Delgado, M. (2023). Silo-busting: Overcoming the greatest threat to organizational performance. *Journal of Enterprise Agility*, 19(2), 101–123.