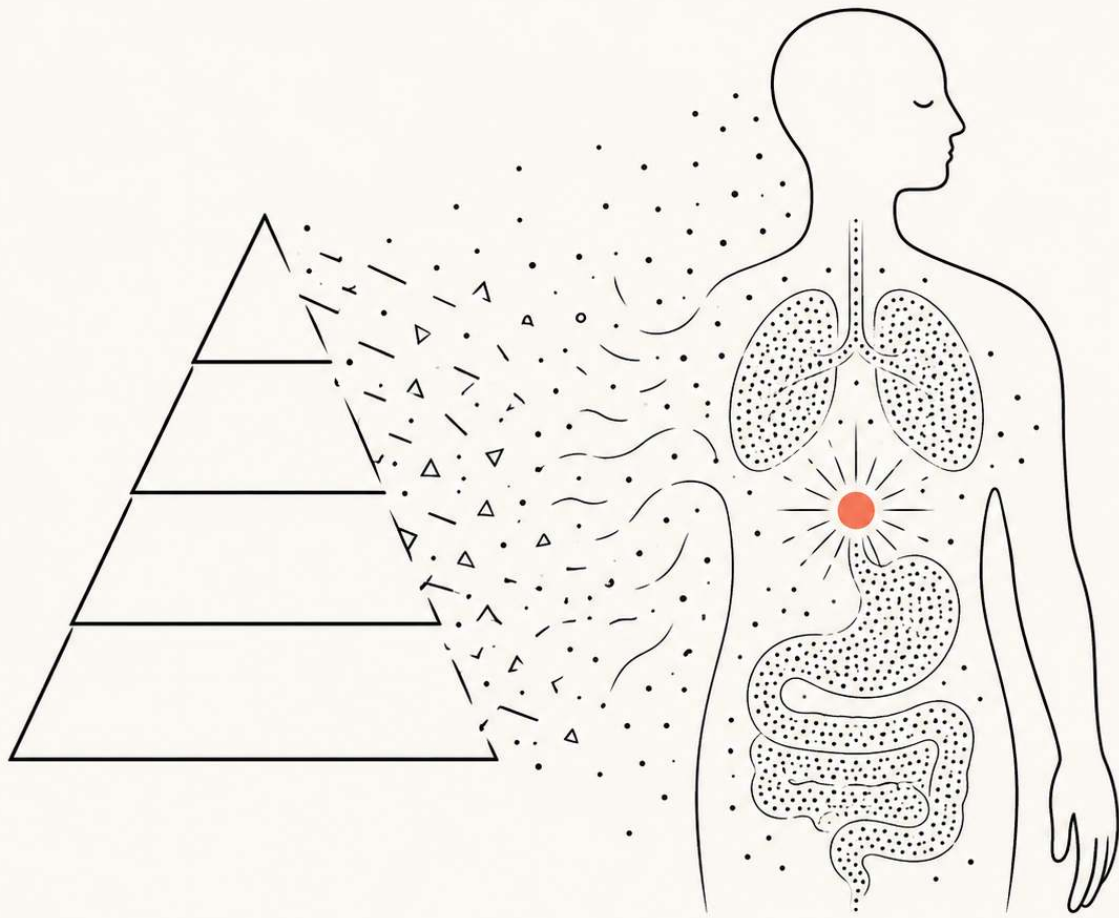




MONEXPANSION · JUIN 2026

L'entreprise AI native imite la nature

Voilà pourquoi tu dois te positionner maintenant

JULIEN KLEIN · COACH DES CREATIVE EXECUTIVES

2 000 ans plus tard, ça craque



Tu connais la pyramide.

Tu y as travaillé. Tu l'as détestée par moments. Et tu l'as quand même reproduite quand tu es passé chef.

C'est normal.

Personne n'a inventé une vraie alternative depuis **2 000 ans**.

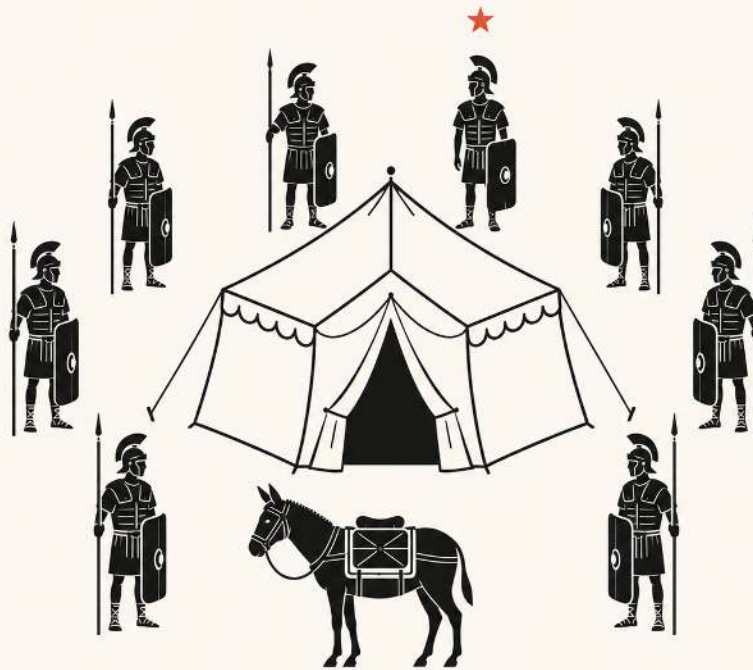
Jusqu'à mars dernier.

Et au cœur de ce qui remplace la pyramide, il y a quelque chose que tu portes en toi depuis ta naissance. Quelque chose que la nature a déjà inventé. Quelque chose que tu peux apprendre à activer.

Je vais te montrer où.

« L'entreprise vivante n'est pas une métaphore poétique. C'est ce vers quoi nous évoluons. »

Arie de Geus · ex-Shell · *The Living Company*, 1997



8 soldats et une mule

Au début, il y avait 8 soldats romains. Une tente. Une mule.

Un chef parmi eux.

C'était le **contubernium**. La plus petite unité de l'armée romaine.

10 contubernia faisaient une **centurie**.

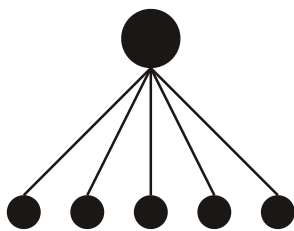
6 centuries faisaient une **cohorte**.

10 cohortes faisaient une **légion** de 5 000 hommes.

Toute l'armée romaine tenait dans cette grille.

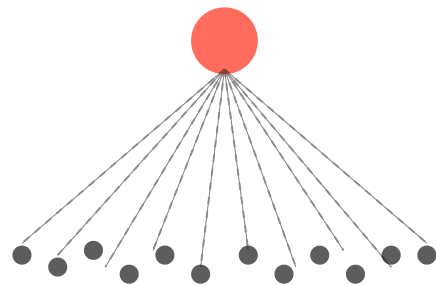
La règle qu'aucun manager n'a inventée

SOUTENABLE



5

BRISÉ



30

Un humain peut diriger entre **3 et 8 personnes**.

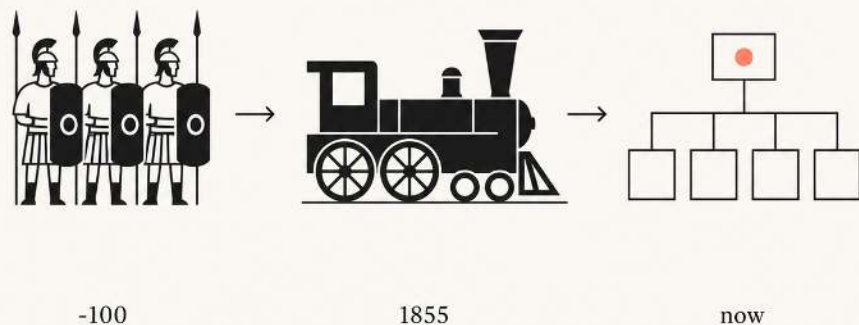
Pas plus.

Ce n'est pas une opinion. Ce n'est pas une mode managériale. C'est une **limite cognitive**.

Tout l'organigramme de ta boîte découle de cette contrainte.

Les Romains l'ont nommée. Les armées modernes l'appellent **span of control**.

C'est elle qui décide combien de couches tu mets entre toi et la personne qui exécute.



De la légion au train

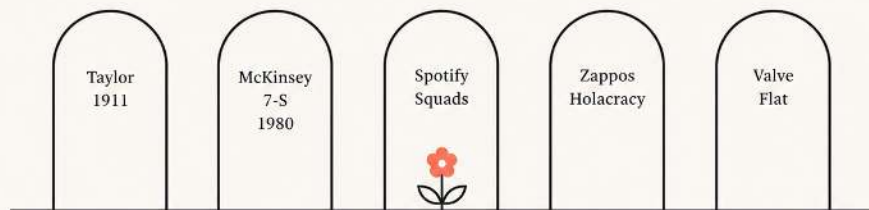
1806. Prusse. La bataille d'Iéna est perdue.

Scharnhorst et Gneisenau reconstruisent l'armée. Ils inventent le **General Staff**. Des officiers dont le job n'est pas de combattre, mais de **traiter l'information** et de la faire circuler.

C'est le middle management. Avant qu'on lui donne ce nom.

1855. New York and Erie Railroad. Daniel McCallum dessine le **premier organigramme** de l'histoire.

L'entreprise moderne hérite de l'armée. Ligne. Staff. Couches. Reporting.



Le cimetière des tentatives

On a essayé d'autres choses.

Frederick Taylor a optimisé l'intérieur de la pyramide. *Scientific Management*. Plus efficace, mais toujours pyramide.

McKinsey 7-S a ajouté la culture et les valeurs. Toujours pyramide.

Spotify a créé les squads cross-fonctionnels. Magnifique à 200. Retour à la pyramide à 3 000.

Zappos a aboli les titres avec Holacracy. Attrition massive.

Valve est resté plat. N'a jamais dépassé quelques centaines de personnes.

À chaque fois, la pyramide revient. **Pourquoi ?**

« Le débat n'a jamais été de savoir si tu avais besoin de couches.

**Le débat était de savoir si
les humains étaient la
seule option pour faire ce
que ces couches font.**

Ils ne le sont plus. »»

Jack Dorsey & Roelof Botha · *From Hierarchy to Intelligence*



Mars 2026

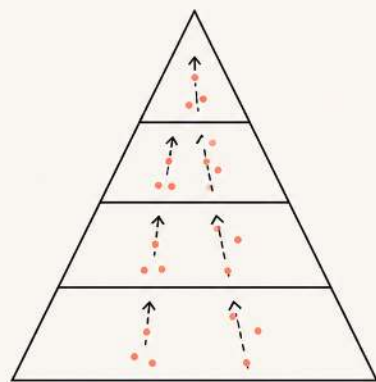
Le 31 mars 2026, Jack Dorsey publie un manifeste sur le site de Block.

Il dit ceci : la hiérarchie n'a jamais été un choix philosophique. C'était un **protocole de routage de l'information**. Le seul disponible.

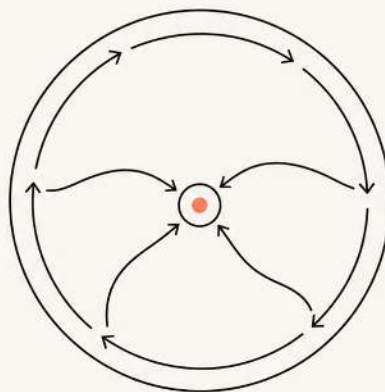
Aujourd'hui, on a un autre protocole.

Le manifeste s'appelle *From Hierarchy to Intelligence*.

Sequoia a cosigné. Roelof Botha, son board, l'a publié avec lui.



lossy



continuous

Le vrai bottleneck

Le bottleneck de ton équipe, ce n'est pas l'humain.

C'est **qui fait circuler l'information**.

Chaque couche de management qui transmet une info la déforme un peu. Trois couches, et la décision du haut arrive en bas méconnaissable.

C'est pour ça que tu refais des all-hands. C'est pour ça que tu écris des notes à ton boss. C'est pour ça que tu prépares 12 slides pour ton board chaque trimestre.

Tu fais du routage.

Et maintenant, il y a quelque chose qui fait ça mieux que toi.

JANVIER 2026

40%

Block a licencié 40 % de ses effectifs.

Pas une crise. Une bascule.

L'équipe de direction s'est posée une seule question :

« Si on devait rebâtir la boîte aujourd'hui, on la rebâtirait comme ça ? »

Réponse unanime : **non**.

Pas cette taille. Pas cette structure. Pas ces couches.

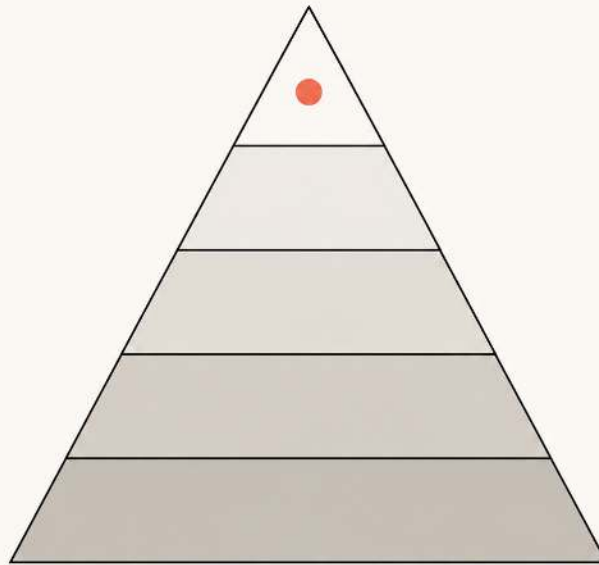
3 semaines plus tard, l'annonce était faite. **6 000 → 3 600 personnes.**

LA QUESTION

« Si on devait rebâtir la boîte aujourd'hui, on ne la rebâtirait pas comme ça. »

C'est la question que se pose chaque CEO en ce moment.

Y compris celui qui paie ton salaire.



Modèle 1

■ ACTE II · LES 3 MODÈLES

Modèle 1 - La pyramide

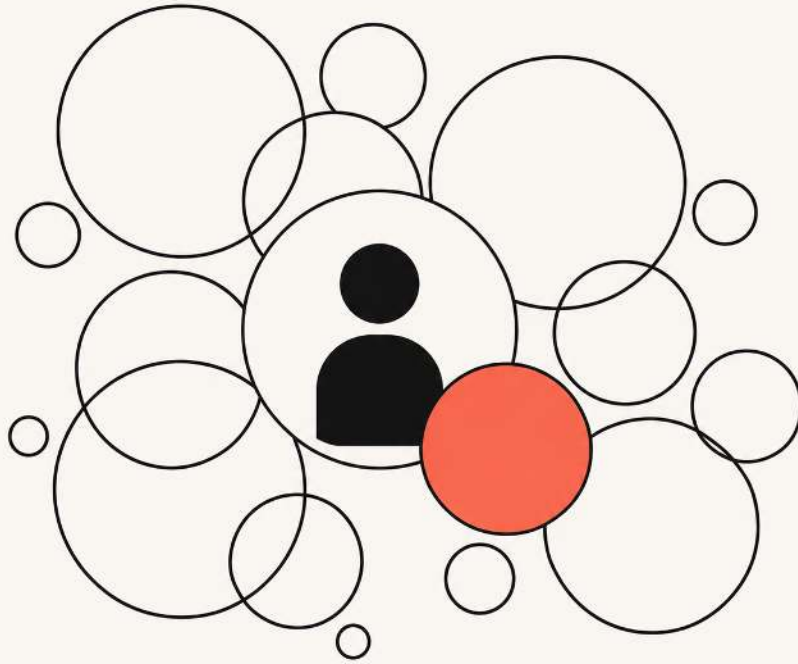
Tu y as goûté.

L'information voyage. Tu as un boss. Ton boss a un boss. Tu sais où ta place est.

Avantages : prévisible, scalable jusqu'à des millions.

Limites : la moitié des cerveaux de la boîte ne sert à rien. Le planqué peut survivre. L'info se perd dans les couches.

Tu as détesté ça. Mais quand tu es devenu chef, tu l'as reproduite. **C'était la seule chose que tu connaissais.**



Modèle 2 - Le founder mode

Tu y as goûté aussi.

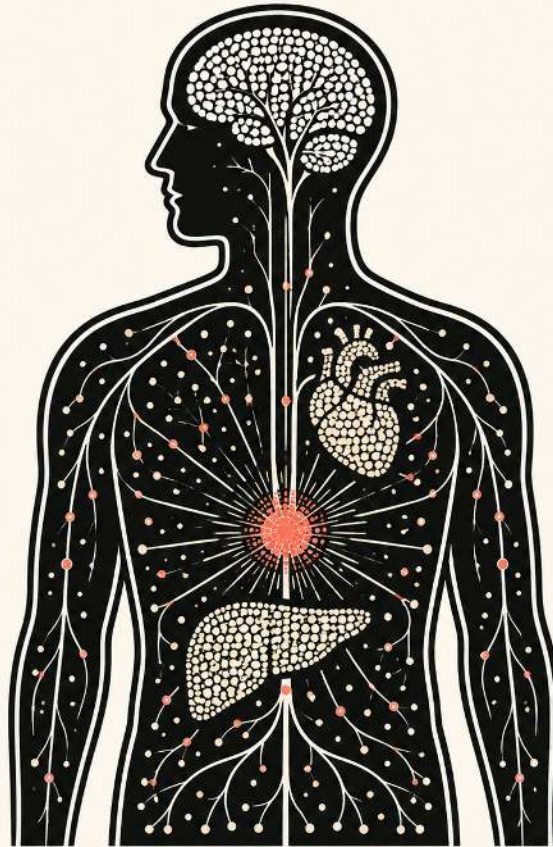
Une startup. Un fondateur. Un rêve. Tout le monde se donne à fond.

Avantages : exaltant. Tout va vite. Tu fais partie de l'aventure.

Limites : chaotique. Les meetings finissent par « on devrait faire ça », et personne ne sait qui va le faire.

Spotify y est passé, revenu à la pyramide en grossissant. Zappos a essayé, attrition. Valve s'est arrêté à quelques centaines.

Le founder mode marche tant que le founder regarde tout le monde dans les yeux.



Modèle 3 - L'entreprise vivante

Tu n'y as pas encore goûté. Mais tu y vas.

L'entreprise AI native, c'est un **organisme**.

Au centre, son **épigénome adaptatif**. L'intelligence partagée. Pas un code figé. Un système qui ajuste en continu ce qui est exprimé, selon les signaux du tissu.

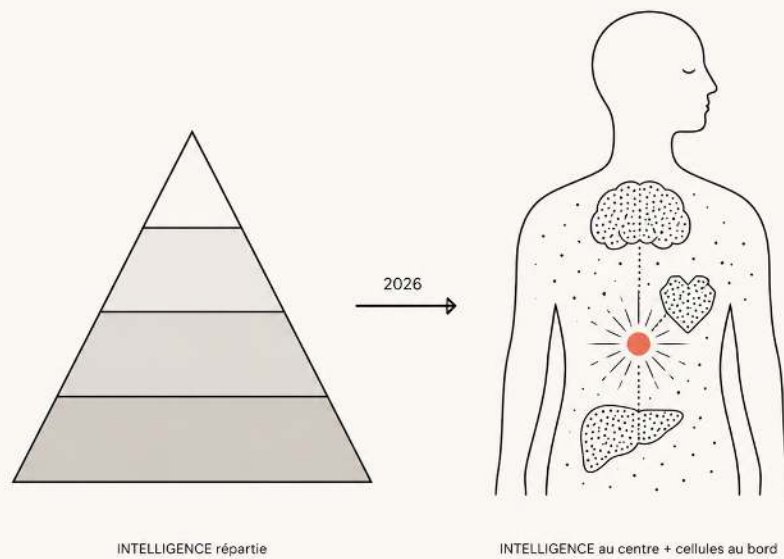
Autour, des **cellules**. Chaque humain avec son système IA personnel · ses **organites**.

Plusieurs cellules forment un **organe**. Plusieurs organes forment un **corps**.

Personne ne dirige. Tout est coordonné. **Pas par des ordres descendants. Par des signaux.**

C'est ce que Dorsey appelle « la compagnie comme intelligence ». Ou *mini-AGI*, si tu veux.

C'est aussi le modèle que tu portes en toi depuis ta naissance.



Le shift

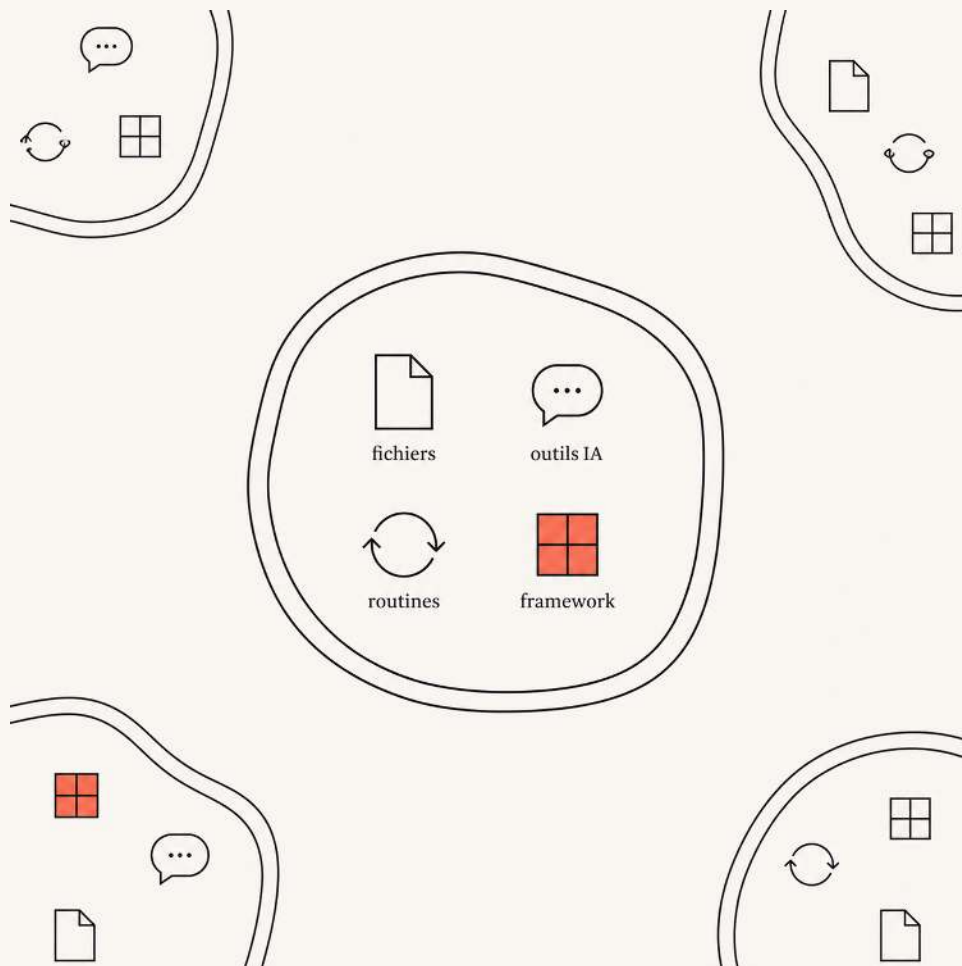
Avant, l'intelligence était répartie partout dans les humains, et la hiérarchie servait à la router.

Maintenant, l'intelligence vit au centre dans le système, et **dans chaque cellule** au bord. Les humains sont des nœuds autonomes connectés au tout.

« Le bord est là où l'intelligence touche la réalité. »

Dorsey / Botha

Le centre ne fonctionne que si les cellules au bord sont actives. Sans cellules autonomes, le corps s'effondre en pyramide.



■ ACTE III · LES 3 PILIERS

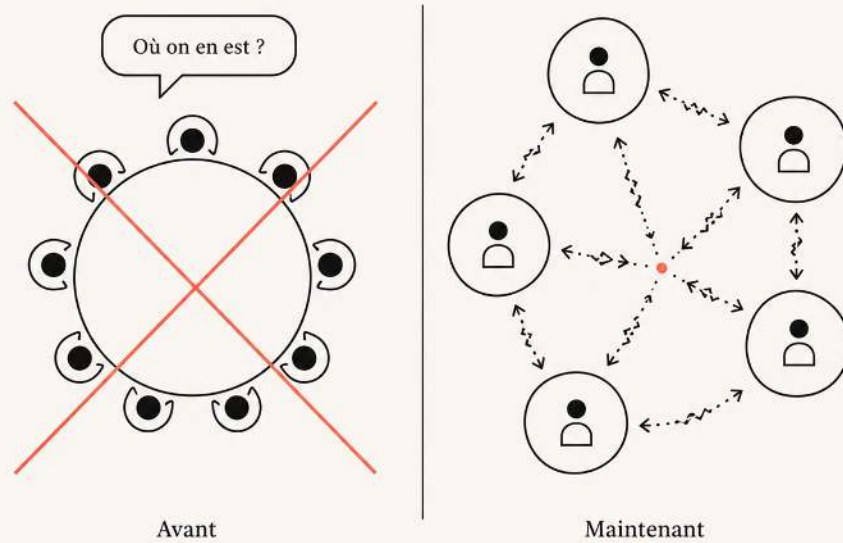
Pilier 1 - Une cellule autonome

Chaque humain devient une cellule autonome. Sa cellule contient ses **organites** :

- Ses **fichiers de contexte** (qui il est, ce qu'il décide, ce que son équipe attend)
- Ses **outils IA** (Claude, ChatGPT, Granola, ses workflows)
- Ses **routines** (préparation 1:1, role play, veille)
- Son **framework** personnel (sa méthode, son taste, son grain)

Son goût fait le tri signal/noise. Comme un cerveau distingue ce qui mérite une réponse de ce qui n'en mérite pas.

Sans cette cellule, l'humain est illisible pour l'organisme. Il devient un goulot d'étranglement.



Pilier 2 - La coordination devient signal

Le deuxième pilier libère le premier.

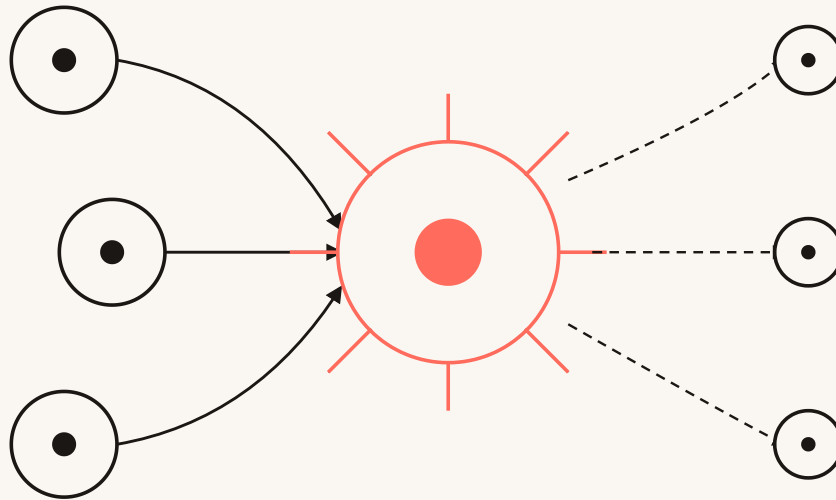
Dans un tissu vivant, personne ne donne d'ordre descendant.

Chaque cellule reçoit un **cocktail de signaux** (paracrines, autocrines, juxtacrines) et décide localement.

C'est exactement ce que Dorsey décrit chez Block. World model partagé. Décisions locales. **Alignement par les signaux, pas par les ordres.**

Ce que ça libère : le temps de ta cellule pour faire ce qu'elle sait faire seule. Brainstormer en personne. Décider l'éthique. Sentir une pièce.

Pas réciter ce qu'on a fait hier.



L'épigénome partagé répond

L'épigénome partagé ne fait pas que coordonner.

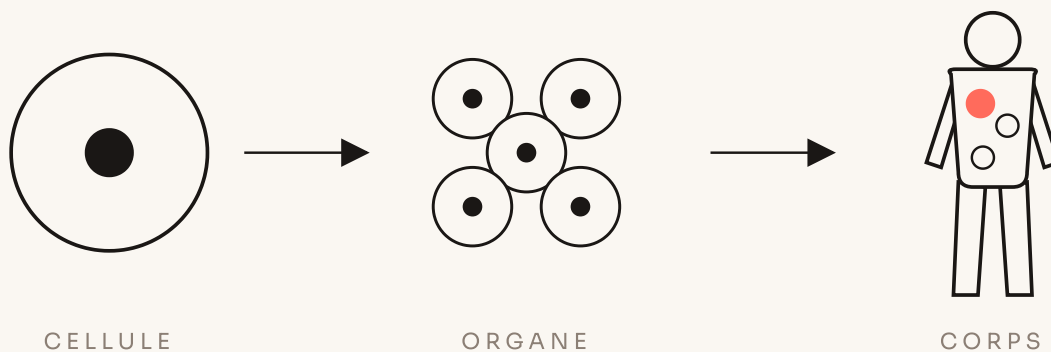
Il observe les résultats. Il voit ce qui marche. Il voit ce qui bloque. Et il **ajuste l'expression** de ce qu'il propose.

Ce n'est pas le code de base qui change. C'est ce qui est exprimé qui change, selon les signaux qu'il reçoit du tissu.

« Hey, voilà ce que je propose pour demain, vu ce que vous avez réussi à faire aujourd'hui. »

L'entreprise devient un partenaire vivant. Un collègue qui ne dort jamais et qui a vu chaque conversation.

Tu commences ta journée avec son brief. Peut-être un deuxième en début d'après-midi. **Ça suffit.**



Pilier 3 - Cellules → organe → corps

C'est ici que les cellules individuelles deviennent une intelligence collective.

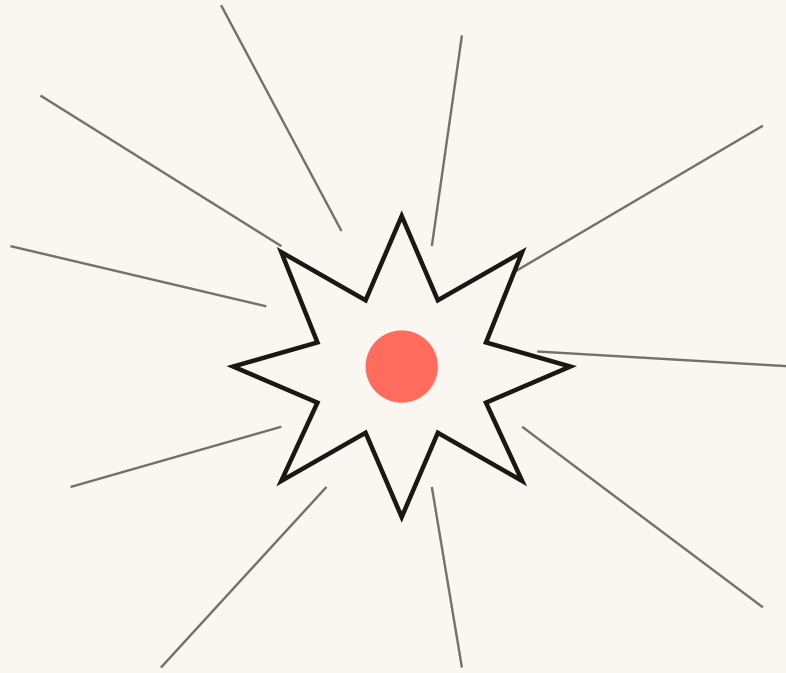
Plusieurs cellules avec une spécialité commune se regroupent en **organe** · ton équipe, ton département.

L'organe a sa fonction propre, irréductible à la somme de ses cellules.

Plusieurs organes en interaction forment le **corps** · l'entreprise.

Et chaque cellule sait à quel organe elle appartient, et à quel corps. **C'est ce qui empêche la dispersion.**

C'est quand chaque cellule reste en conversation avec son organe et son corps que **l'organisme devient plus intelligent qu'aucune de ses parties.**



■ ACTE IV · LES 3 RÔLES

Rôle 1 - Le Builder

Premier rôle : le **Builder**.

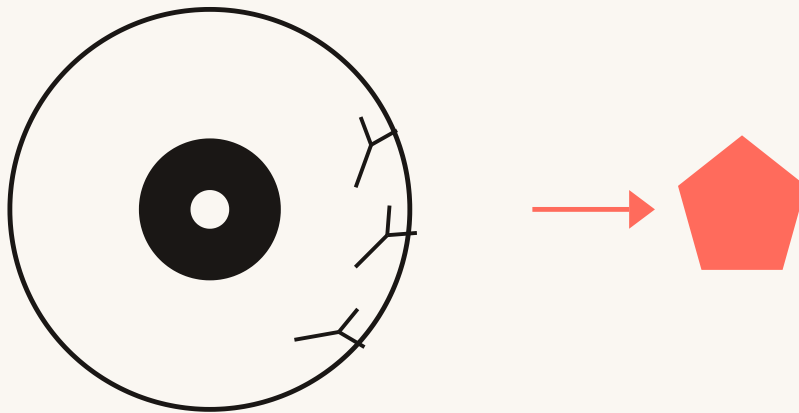
L'individual contributor. Celui qui fait. L'artiste, l'ingénieur, le designer, le créatif.

Sa cellule est augmentée par ses organites IA. Il fait ce que 10 personnes faisaient avant.

Dans le corps, c'est le fibroblaste : la cellule de production qui fabrique ce dont le tissu a besoin. Collagène, élastine, matrice.

Skill humain durable : **taste, judgment, creativity**.

Son levier : ses organites, intégrés à sa cellule.



SPÉCIFICITÉ + MÉMOIRE

Rôle 2 - Le DRI

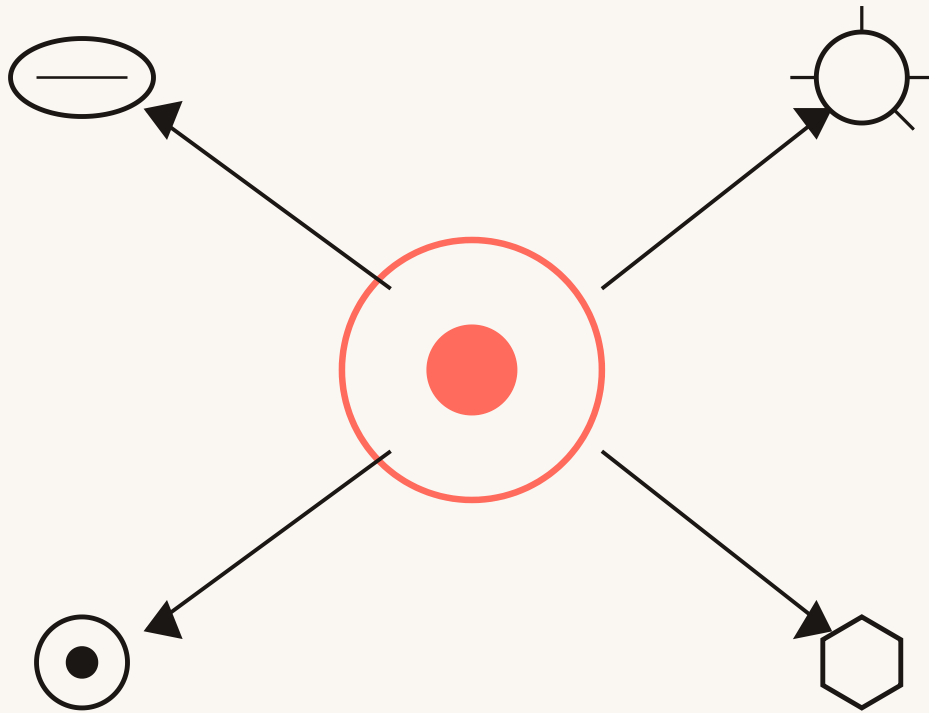
Deuxième rôle : le **DRI**. *Directly Responsible Individual*.

Il ownne un outcome client précis pendant 90 jours. Il assemble les ressources dont il a besoin, peu importe d'où elles viennent.

Quand sa mission s'achève, **la mémoire reste dans l'organisme**. La prochaine fois, l'organisme répond plus vite.

Dans le corps, c'est le lymphocyte : la cellule immunitaire avec une mission précise. Elle développe une spécificité pour un antigène, ownne cette cible, et garde la mémoire de la rencontre.

Skill humain durable : **ownership et accountability**.



Rôle 3 - Le Player-coach

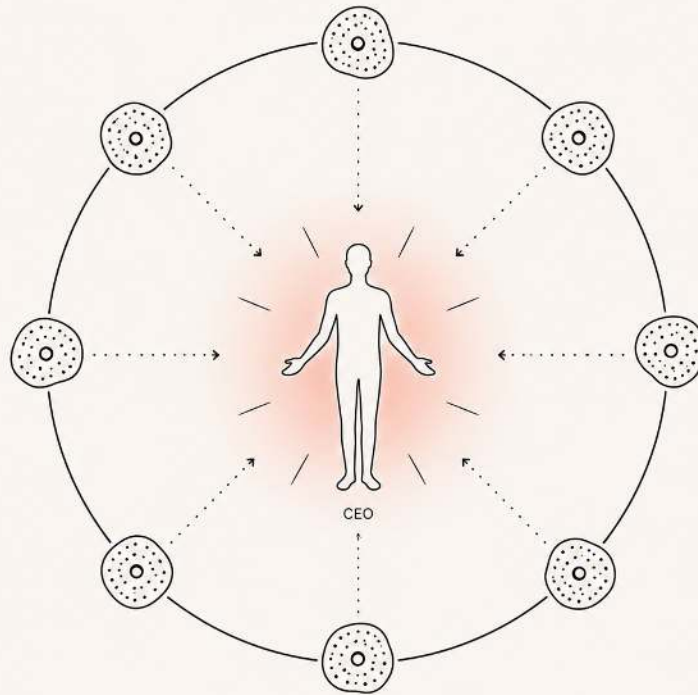
Troisième rôle : le **Player-coach**.

Il peut redevenir Builder pour montrer. Il peut redevenir DRI pour porter. Il transmet en alternant.

Ce n'est pas une reporting line. C'est une **assignment** : pendant 6 mois, tu coaches cette cellule. Après, tu en coaches une autre.

Dans le corps, c'est la cellule pluripotente : elle garde la capacité de devenir plusieurs choses, pas spécialisée définitivement. Quand un organe a besoin de renforcer une lignée, elle peut s'y différencier.

Skill humain durable : **building human capacity**.



Et le CEO ?

Le CEO ne disparaît pas. Il **mute**.

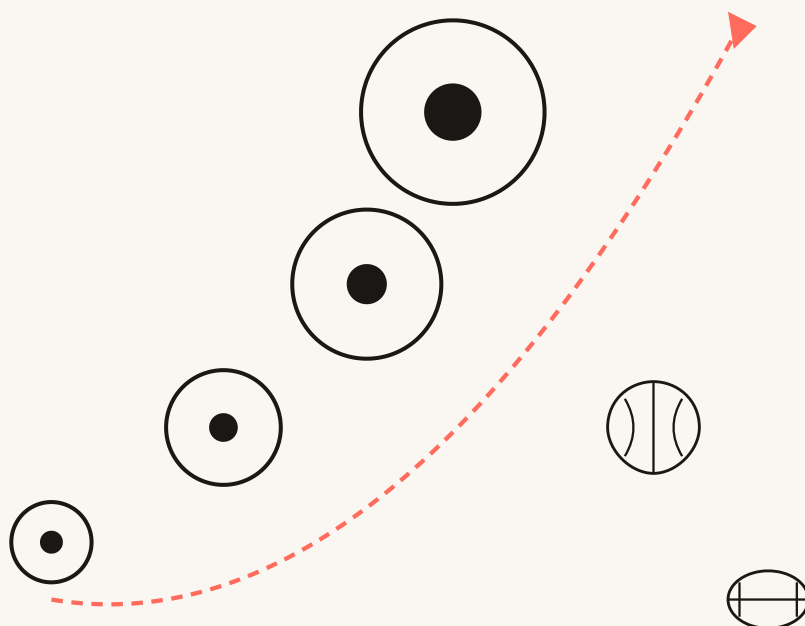
Avant : il prenait les décisions stratégiques. Il définissait les valeurs.

Maintenant : il devient **gardien d'identité du corps**. Il s'assure que le cercle de cellules aligne correctement l'organisme vers les outcomes clients.

Il prend les décisions à fort enjeu. L'éthique. Le risque existentiel. Et il coache, lui aussi.

L'épigénome prend la majorité des décisions tactiques.

Le CEO reste pour les décisions que la machine n'a pas le droit de prendre seule.



Ta cellule s'adapte comme un muscle

Ta cellule n'est pas un outil mort. **Elle s'adapte.**

Tu prends une décision avec ses organites. Tu vois le résultat. Tu reviens lui dire ce qui a marché et ce qui n'a pas marché.

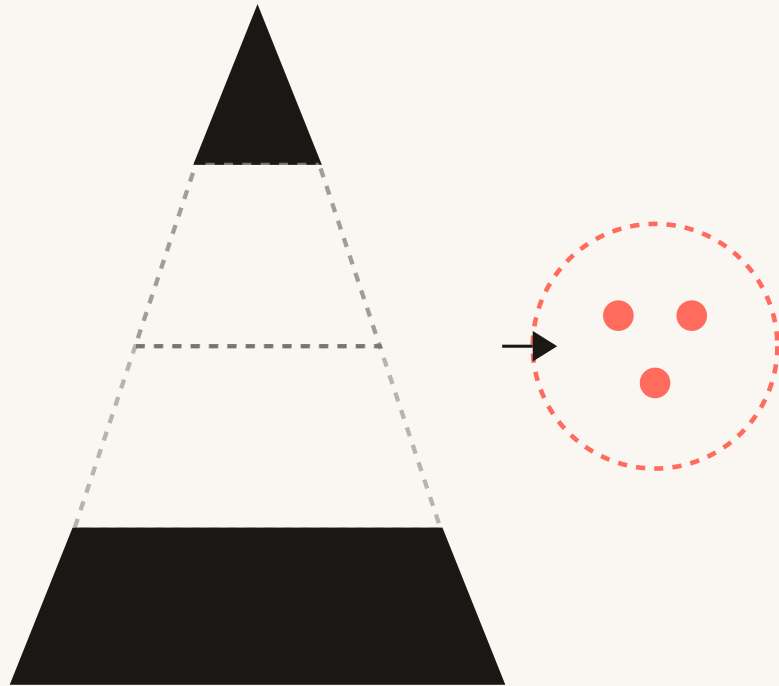
Elle ajuste son contexte. Son framework évolue. Son tri signal/noise s'affine.

C'est la même mécanique que **ton cerveau qui crée et renforce des synapses quand tu apprends**. La même que **ton muscle qui s'hypertrophie quand tu l'exerces régulièrement**.

Pas de magie. De la biologie appliquée à ton système.

Au bout d'un mois, ta cellule te connaît mieux que ton coach humain.

Au bout de six mois, **elle te ressemble**.



Ce qui disparaît - Le middle management de routage

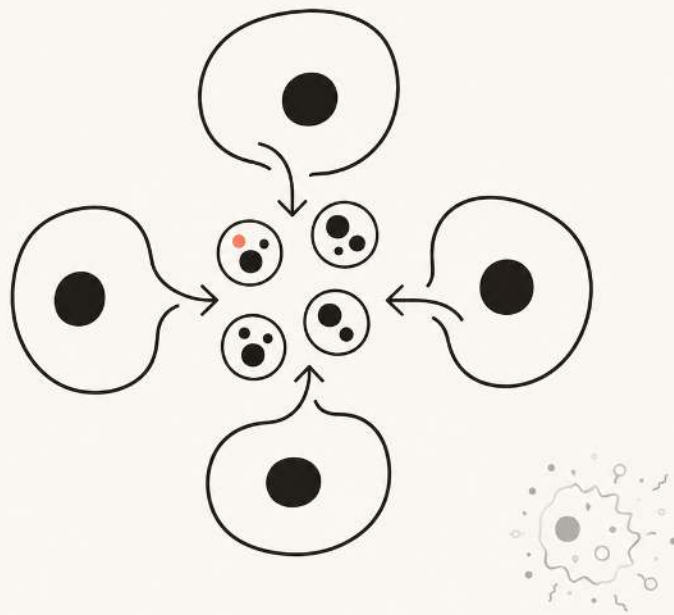
Ce qui disparaît en premier : le manager qui ne fait que **router de l'information**.

Celui dont 80 % du temps consiste à :

- Faire des status meetings
- Rédiger des rapports pour le niveau du dessus
- Relayer les directives du dessus vers le niveau du dessous
- Aligner et désaligner des priorités

Ce travail est fait par l'épigénome. Mieux. Plus vite. Sans biais politique.

Le manager qui ne build plus, qui n'owne plus d'outcome, qui ne coache plus, n'a plus de fonction. Sa cellule n'a plus d'organites.



ἀπό · πτώσις

■ ACTE V · LA DYNAMIQUE DE L'ORGANISME

L'apoptose

Du grec **ἀπό** (*apo*, loin de) et **πτώσις** (*ptōsis*, chute). Littéralement : la chute des feuilles en automne.

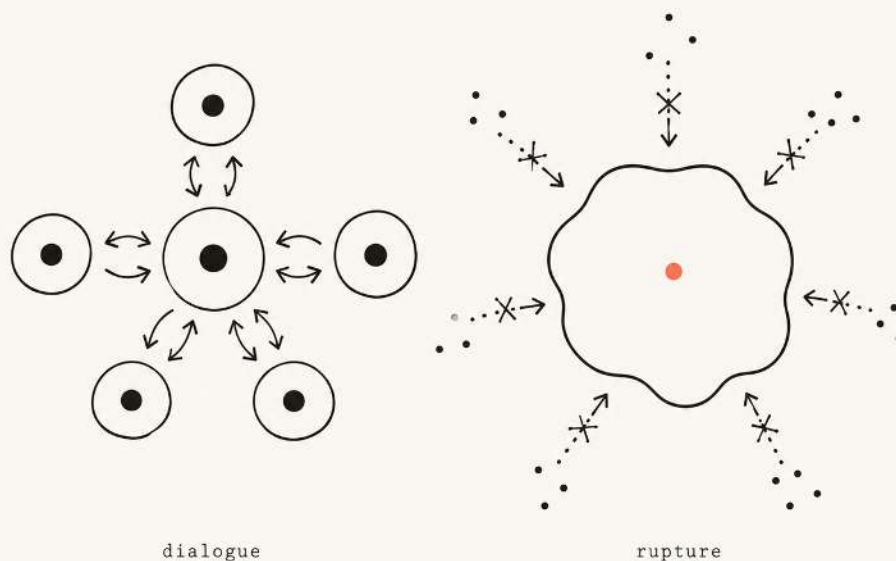
L'apoptose n'est pas une exécution.

C'est un retrait propre, ordonné, sans inflammation, d'une cellule qui ne remplit plus sa fonction.

Sans apoptose, pas de doigts. Sans apoptose, pas de renouvellement tissulaire. Environ 50 milliards de cellules quittent ton corps par ce mécanisme chaque jour. Tu n'en sens rien.

C'est le contraire de la nécrose, qui est violente et inflammatoire.

L'organisme retire les cellules qui ne remplissent plus leur fonction. **Pas une question de morale. Une question de signalisation.**



Quand la cellule rompt le dialogue

Une cellule qui ignore les signaux du tissu, qui ne répond plus aux feedbacks, qui consomme des ressources sans coordination avec le reste · c'est le début de la **dysrégulation**.

Dorsey le dit autrement :

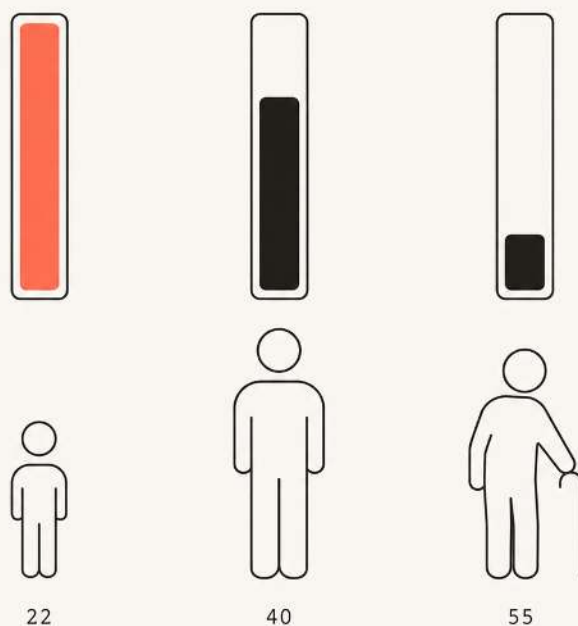
« Si on n'apprend pas de ses erreurs, c'est là qu'on commence à devenir soi-même une cellule cancéreuse. »

Le mot fait peur. La mécanique est simple : **on rompt le dialogue avec l'organisme**.

L'enjeu n'est pas moral. C'est de **rester en conversation**.

Un mindset de croissance constante, c'est exactement ça : continuer à écouter, à ajuster, à apprendre de ses erreurs.

Une cellule qui apprend est une cellule qui dialogue. Une cellule qui dialogue est une cellule qui **appartient**.



track record beats age.

Ce qui revient - Méritocratie par track record

Ce qui revient : la **méritocratie par track record**.

Pas par âge. Pas par diplôme. Pas par tenure.

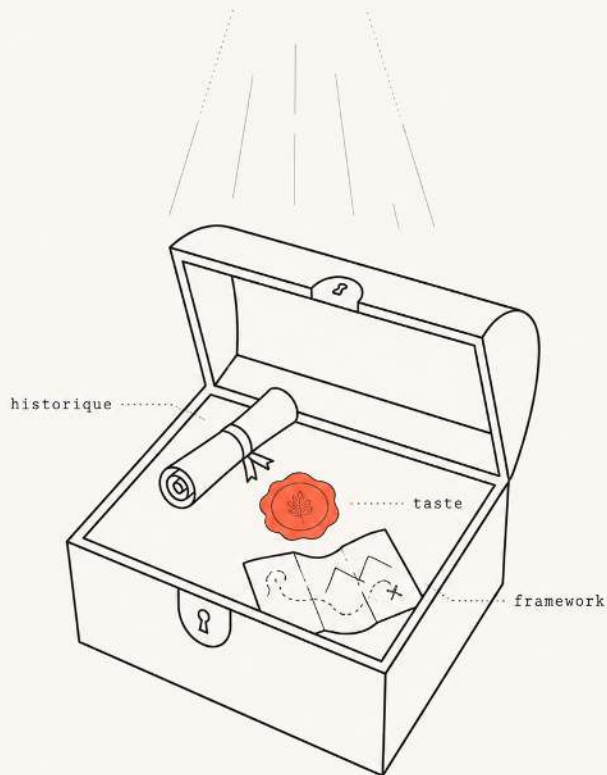
Par ce que tu as effectivement livré et appris.

Un jeune de 22 ans qui fait ça sérieusement depuis 10 ans peut avoir plus de poids qu'un senior de 50 ans qui n'a pas fait le shift.

L'épigénome se souvient de qui a livré quoi. Le système assigne les bonnes décisions aux bonnes cellules.

C'est plus juste. C'est aussi plus dur si tu n'as pas construit ton track record.

Et c'est ton système IA personnel qui contient ton track record.



Ton épigénome personnel te rend irremplaçable

Ton ADN, tu le partages avec 99,9 % des humains.

C'est ton **épigénome** qui te rend unique. Ce qui est exprimé chez toi, quand, comment.

Ton système IA fonctionne pareil. Il garde un code (les outils, les frameworks). Mais ce qu'il **exprime** vient de toi seul :

- **Ton historique.** Chaque décision, chaque conversation, chaque résultat. Compressé dans des fichiers structurés.
- **Ton taste.** La grille avec laquelle tu tries ce qui marche. Affinée par toi, pour toi. Pas par un consultant. Pas par McKinsey.
- **Ton framework.** La méthode avec laquelle tu prépares un 1:1, gères un conflit, déploies une vision.

Quelqu'un peut prendre ton poste demain. Personne ne peut copier ton épigénome.

Sauf si tu ne l'as pas activé.

DONC

Ta cellule n'est plus un confort.

C'est ta **place** dans le corps.

Pas de système IA personnel, pas de place dans l'organisme.

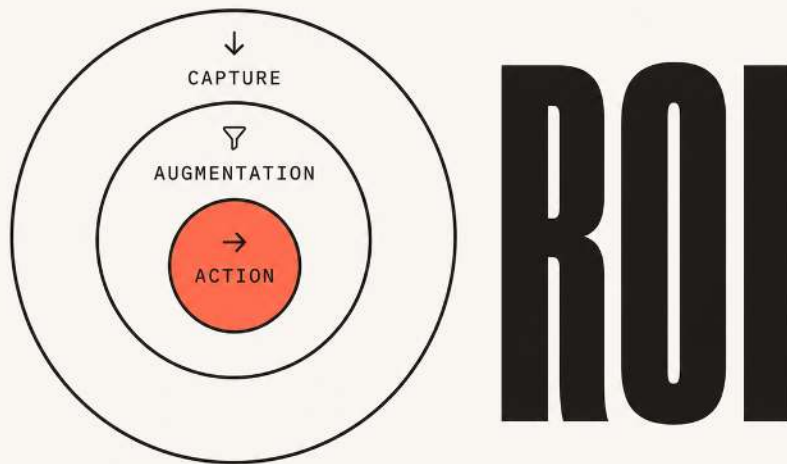
Si tu n'es pas lisible pour l'épigénome, il ne sait pas quoi te confier.

Si ton contexte n'est pas structuré, aucun organe ne peut s'appuyer sur toi.

Si tu ne sais pas être DRI augmenté, tu ne peux owner aucun outcome.

Si tu ne sais pas être player-coach, tu ne peux pas tenir le craft de ton organe pendant la transition.

Le système IA personnel n'est plus optionnel.



■ ACTE VI · LE PASSAGE À L'ACTION

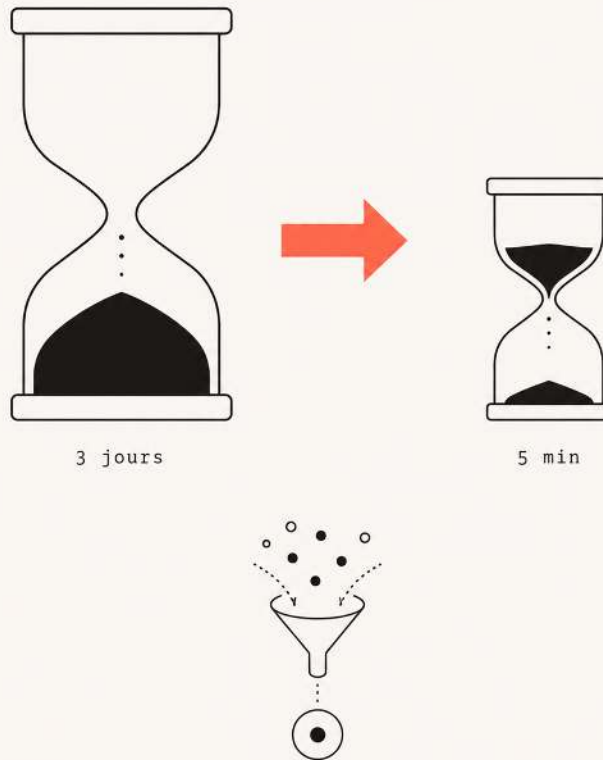
Bâtir ta cellule · Trois mouvements

Une cellule active se bâtit en trois mouvements.

- **Capture** · ce qui rentre dans tes organites
- **Augmentation** · ce qui s'y trie par ton taste
- **Action** · ce qui sort vers l'organe

C'est dans cet ordre. Personne ne peut sauter une étape.

Et chaque étape a un **ROI mesurable**, dès la première semaine.



Capture - ta tête → un actif

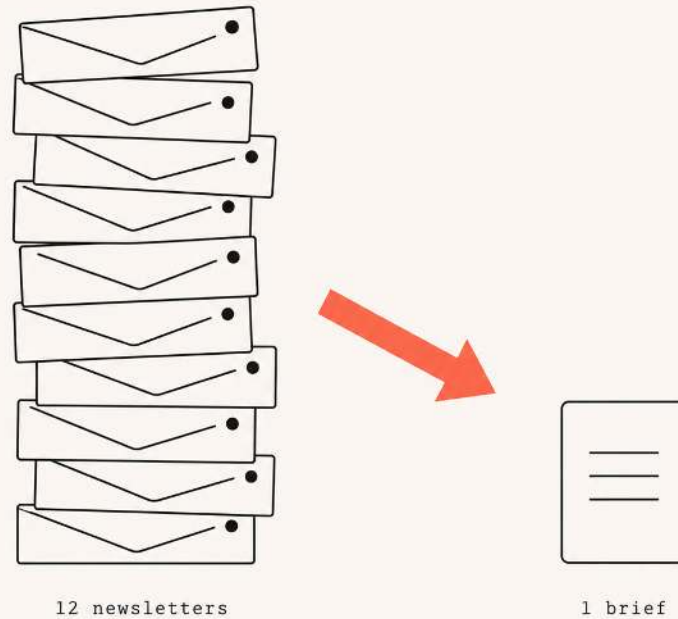
Chaque devis arbitré, chaque direction validée, chaque retour client : ça vit dans ta tête.

Tu n'es pas là, le studio ralentit. Tu pars, il oublie.

Capturé, ton jugement devient un actif. Ton équipe l'interroge sans t'attendre.

Sans capture, chaque dossier repart de zéro. Avec capture, **ton IA décide comme toi.**

ROI mesurable : préparer un comité passe d'une **demi-journée à fouiller les fils** à **15 minutes**.



Augmentation - 3 directions → 1 go

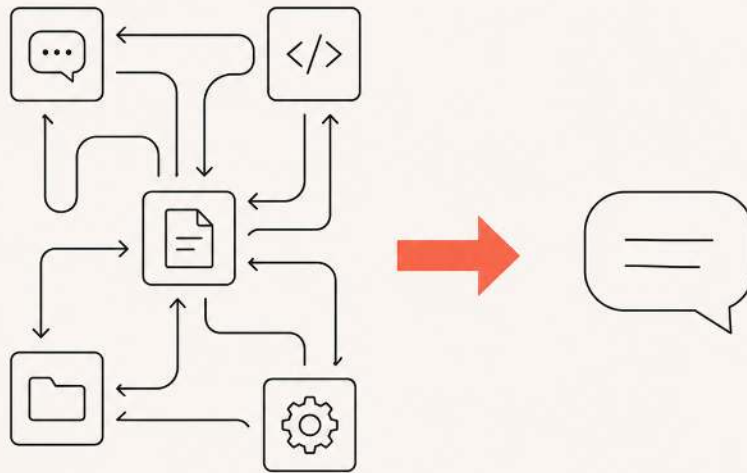
L'IA propose tout. Et des bêtises, avec assurance.

Ton job de dirigeant : **trancher**, pas produire du volume.

Trois directions sur la table, un pitch à défendre, un prix à tenir. L'IA étale les compromis. Ton taste choisit.

C'est ton grain humain qui fait le tri. **Le taste, c'est ce que l'IA ne peut pas avoir à ta place.**

ROI mesurable : un go/no-go passe de **2 h de réunion et 4 avis qui se contredisent** à **un brief validé en 15 minutes**.



Action - le non-facturable → la marge

Ta cellule ne sert pas à savoir. Elle sert à **sortir : produire plus, plus vite, plus différenciant.**

Ce qui te ronge, ce n'est pas la création. C'est le non-facturable ingrat : statuts, suivi, transport d'info, la bonne version du fichier.

Branchée sur ta cellule, l'IA absorbe l'invisible. Tes seniors arrêtent de traquer. **Ils recréent.**

ROI mesurable : tes seniors repassent de **la moitié de leur temps en suivi** à **80 % en création facturable.**

C'est ce qui sort de ta cellule qui paie ta cellule.

LA NEWSLETTER · L'IA POUR LES DÉCIDEURS CRÉATIFS

Continue à apprendre, chaque semaine.

Une lecture par semaine pour bâtir ton système IA et garder ta place dans l'entreprise vivante. Choisis ta langue · scanne le code, ou clique le lien.

FRANÇAIS
monExpansion



monexpansion.com/apprendre

ENGLISH
monExpansion



monexpansion.com/en/learn

Gratuit · une newsletter, deux langues · désinscription en un clic.

■ QUI JE SUIS



Julien Klein

CREATIVE EXECUTIVE · COACH · AUTEUR

15 ans dans les studios VFX. Rodeo. Scanline. Netflix.

J'ai managé jusqu'à 150 personnes. J'ai vu des organigrammes se construire et se défaire.
J'ai vu des pipelines absorber l'IA et d'autres s'effondrer.

Je ne suis pas un consultant IA. Je suis un Creative Executive qui a fait le shift et qui en fait sa pratique quotidienne.

Aujourd'hui, je coache d'autres Creative Executives à bâtir leur système IA personnel · pour qu'ils gardent leur place dans la nouvelle entreprise vivante.

POUR DISCUTER

julien@monexpansion.com

Deux regards l'ont fait émerger

Celui de **Bruce Lipton**, biologiste cellulaire. Son travail sur la cellule et son milieu m'a donné l'analogie qui tient tout ce document : l'entreprise comme organisme vivant.

Et celui de **Jack Dorsey**. Sa bascule de Block vers une organisation AI native, que tu as croisée plus haut, montre ce que ça donne en vrai, hors métaphore.

Le reste n'est qu'une mise en pratique, pour les décideurs créatifs.

Sources et limite de la métaphore

Cette analogie biologique s'appuie sur la science observée et publiée. Voici les sources clés.

SUR L'APOPTOSE

Kerr, Wyllie, Currie, « Apoptosis: A Basic Biological Phenomenon », *British Journal of Cancer*, 1972. Vulgarisation : Siddhartha Mukherjee, *The Song of the Cell*, 2022.

SUR LE CANCER COMME DYSRÉGULATION

Hanahan & Weinberg, « Hallmarks of Cancer: The Next Generation », *Cell*, 2011. Mukherjee, *The Emperor of All Maladies*, 2010.

SUR LA NEUROPLASTICITÉ

Doidge, *The Brain That Changes Itself*, 2007. Pascual-Leone et al., *Annual Review of Neuroscience*, 2005.

SUR L'HOMÉOSTASIE ET L'ALLOSTASIE

Cannon, *The Wisdom of the Body*, 1932. Sterling, « Allostasis: A Model of Predictive Regulation », 2012.

SUR LES SIGNAUX CELLULAIRES

Alberts et al., *Molecular Biology of the Cell*, 7e édition, 2022.

SUR L'ÉPIGÉNÉTIQUE

Nessa Carey, *The Epigenetics Revolution*, 2012.

SUR LES CELLULES SOUCHES

Yamanaka, *Nobel Lecture*, 2012.

SUR L'ENTREPRISE VIVANTE

Arie de Geus, *The Living Company*, Harvard Business Review Press, 1997.

LIMITE DE LA MÉTAPHORE

L'entreprise n'est pas un organisme. Elle se *comporte comme*. La métaphore éclaire. Elle ne se substitue pas à la réalité humaine.

Là où l'analogie casse, le bon sens reprend. C'est exactement ce que ta cellule est censée faire au quotidien : reconnaître les limites du modèle et ajuster.