

Grille diagnostic : Rigidité utile (charpente) vs Rigidité toxique (carapace)

Source : Article "Résilience organisationnelle : pourquoi les structures rigides survivent mieux aux crises"

Site : noos.media | **Approche :** Théorie des organisations (Weick, March, Mintzberg, Crozier, Taleb)

Diagnostic rapide : 8 critères pour identifier votre type de rigidité

Objectif : Déterminer si la rigidité de votre organisation protège en crise (charpente) ou étouffe l'adaptation (carapace).

Mode d'emploi : Pour chaque critère, cochez la colonne qui correspond à votre organisation. Si vous cochez majoritairement la colonne GAUCHE, vous avez une rigidité utile (résilience). Si vous cochez majoritairement la colonne DROITE, vous avez une rigidité toxique (fragilité).

| # | Rigidité utile (charpente) = <i>Résilience en crise</i> | Rigidité toxique (carapace) = <i>Fragilité cachée</i> | ✓ |
|---|---|---|---|
| 1 | Les rôles sont clairs Chacun sait qui fait quoi. Les responsabilités sont définies et visibles. Pas d'ambiguïté sur les périmètres. | Les rôles sont flous mais les chefs omniprésents Personne ne sait vraiment qui décide quoi, mais le chef intervient partout. Micro-management chronique. | |
| 2 | Les décisions ont un owner Pour chaque type de décision, une personne identifiée a le pouvoir de trancher. Pas de dilution de responsabilité. | Les décisions "appartiennent à tout le monde" donc à personne Consensus obligatoire, réunions infinies, personne n'ose trancher. Paralysie décisionnelle. | |
| 3 | Les priorités sont explicites Tout le monde connaît les 3 priorités stratégiques. En cas de conflit, on sait ce qui passe en premier. | Les priorités changent selon l'humeur "Tout est prioritaire" ou priorités qui changent chaque semaine selon qui parle le plus fort. | |
| 4 | Les procédures sont simples et testées Protocoles clairs, compréhensibles en 5 min, régulièrement testés et mis à jour. | Les procédures sont kafkaïennes ou décoratives Manuels de 200 pages que personne ne lit, ou règles affichées mais jamais appliquées. | |
| 5 | Le désaccord est autorisé (métacommunication) On peut dire "cette règle ne fonctionne pas" sans être sanctionné. La critique constructive est encouragée. | La critique est sanctionnée Contester = "résister au changement", "être négatif". Climat de peur, omerta, soumission. | |
| 6 | Les exceptions sont encadrées Il existe une procédure claire pour gérer les cas exceptionnels. Les dérogations sont tracées et justifiées. | Les exceptions deviennent des passe-droits Les règles s'appliquent différemment selon qui demande. Règles pour certains, privilèges pour d'autres. | |
| 7 | Les erreurs remontent vite Culture de transparence : on signale les problèmes immédiatement. "Bad news first" est la norme. | Les erreurs sont cachées Culture du blâme : on dissimule les problèmes jusqu'à ce qu'ils explosent. Peur de remonter mauvaises nouvelles. | |
| 8 | La crise active une routine connue Plan de crise pré-défini, testé annuellement. En crise, on sait qui fait quoi, selon quel protocole. | La crise déclenche des improvisations politiques Réunions d'urgence pour "inventer la réponse". Chacun improvise dans son coin. Chaos organisé. | |

Interprétation du diagnostic :

- **6-8 cochées colonne GAUCHE (charpente) :** Rigidité utile dominante. Votre organisation a de solides chances de bien traverser les crises. La structure protège sans étouffer.
- **6-8 cochées colonne DROITE (carapace) :** Rigidité toxique dominante. Apparence de solidité mais fragilité réelle. La structure étouffe l'adaptation et empêche de respirer en crise.
- **4-4 ou 5-3 (mixte) :** Organisation hybride. Identifier les critères toxiques prioritaires à transformer pour renforcer la résilience.

Distinction conceptuelle : Charpente vs Carapace

Toutes les rigidités ne se valent pas. La confusion est fréquente : on critique "la rigidité" en pensant à la version toxique (carapace), alors que la rigidité qui protège en crise est une rigidité architecturale (charpente).

Rigidité architecturale (charpente) — UTILE

Elle porte sur :

- **Les rôles** : qui fait quoi
- **Les droits de décision** : qui tranche quoi
- **Les priorités** : qu'est-ce qui passe avant quoi
- **Les protocoles** : comment on traite l'incertitude

Métaphore : Comparable à une charpente de cathédrale. Elle ne t'empêche pas de bouger dans le bâtiment ; elle empêche le bâtiment de s'effondrer quand le sol tremble.

Effet en crise : La rigidité architecturale **réduit la variance** (décisionnelle, interprétative, comportementale). Elle libère l'énergie cognitive pour l'action, au lieu de la consumer en coordination d'urgence.

Rigidité idéologique (carapace) — TOXIQUE

Elle porte sur :

- **Les représentations** : "on a toujours fait comme ça"
- **L'identité** : "nous, on n'est pas comme eux"
- **Les tabous** : "on ne remet pas en cause X"
- **La justification** : "si ça souffre, c'est que ça doit souffrir"

Métaphore : Comparable à une carapace de crustacé. Elle protège du réel... jusqu'au moment où elle empêche l'organisme de grandir, respirer, s'adapter. L'animal finit par étouffer dans sa propre armure.

Effet en crise : La rigidité idéologique **bloque l'adaptation**. Elle empêche de voir les signaux faibles, interdit la remise en question, sanctionne la lucidité. L'organisation se casse plutôt que de plier.

Tests rapides pour identifier le type de rigidité

Test 1 : La question taboue (2 minutes)

Protocole : En réunion d'équipe, posez la question : "*Pourquoi on fait comme ça ?*" à propos d'une procédure établie.

| Réponse obtenue | Type de rigidité |
|---|---|
| "Bonne question, voilà le raisonnement : [explication claire des arbitrages]" | Charpente La règle est comprise, assumée, questionnable. |
| "C'est la règle" ou "C'est comme ça" (sans explication) ou silence gêné | Carapace La règle est dogmatique, non questionnée, tabou. |

Test 2 : Le traitement de l'erreur (observation)

Protocole : Observer ce qui se passe quand une erreur significative se produit.

| Réaction observée | Type de rigidité |
|---|--|
| L'erreur remonte rapidement, on analyse les causes systémiques, on corrige le processus | Charpente Culture d'apprentissage, feedback loops. |
| L'erreur est cachée le plus longtemps possible, on cherche un coupable, on punit | Carapace Culture du blâme, omerta, peur. |

Test 3 : La critique constructive (expérimentation)

Protocole : Formulez une critique constructive d'une décision récente (avec proposition alternative argumentée).

| Réaction obtenue | Type de rigidité |
|--|---|
| Écoute, discussion argumentée, possibilité de changer si pertinent | Charpente Métacommunication autorisée, intelligence collective. |
| "Tu résistes au changement" ou "Sois positif" ou sanction implicite (mise à l'écart) | Carapace Critique interdite, pensée unique, soumission. |

Cas concrets : Organisations A et B face à rupture approvisionnement

Organisation A : Très "agile" (apparence flexible, carapace cachée)

Structure :

- Équipes autonomes
- Décisions distribuées
- Rituels Slack, workshops

Quand rupture approvisionnement arrive :

1. Équipe produit change de fournisseur (sans coordonner)
2. Équipe marketing modifie le produit (initiative locale)
3. Équipe commerciale promet au client sans alignement
4. Finance bloque tout en retard (découvre le problème tard)

Résultat : Solutions locales incompatibles. Le système produit sa propre crise interne. Chaos organisé.

Diagnostic : Rigidité toxique (carapace) déguisée en flexibilité. Absence de rigidité architecturale (rôles, décisions, priorités) → chacun improvise → collisions.

Données empiriques (McKinsey 2020, post-COVID, 1200 entreprises) : Organisations à "autonomie distribuée" ont retrouvé **45% capacité opérationnelle en 6 semaines**. Temps perdu : coordination d'urgence.

Organisation B : Rigide sur l'architecture (charpente)

Structure :

- Circuit clair : incident → cellule crise → arbitrage → exécution
- Règles connues : priorité sécurité/clients clés
- Responsabilités distribuées et visibles

Quand rupture approvisionnement arrive :

1. Détection : incident remonté immédiatement (protocole clair)
2. Activation : cellule crise activée en 2h (qui fait quoi = connu)
3. Arbitrage : priorités claires → décision rapide (clients clés servis en priorité)
4. Exécution : coordination fluide (rôles définis)

Résultat : L'organisation n'a pas "plus d'idées" que A. Mais elle a une **mécanique de coordination**. En crise, coordination bat innovation.

Diagnostic : Rigidité utile (charpente). Architecture décisionnelle claire → coordination rapide → adaptation cohérente.

Données empiriques (McKinsey 2020) : Organisations avec "processus crise pré-définis" ont retrouvé **85% capacité opérationnelle en 6 semaines**. Différence : activation protocoles existants vs invention en urgence.

Actions correctives : Transformer carapace en charpente

Si votre diagnostic montre une rigidité toxique dominante (6-8 critères colonne droite), voici les actions prioritaires par critère :

| Critère toxique identifié | Action corrective immédiate |
|---|--|
| Rôles flous + chefs omniprésents | 📄 Rédiger matrice RACI (1 page) : Qui est Responsable, Approuve, Consulté, Informé pour chaque décision type. Afficher, tester 1 mois. |
| Décisions sans owner | 📄 Liste 10 décisions récurrentes. Pour chacune : nommer 1 owner (pouvoir trancher seul). Communiquer liste. |
| Priorités selon humeur | 📄 Définir 3 priorités stratégiques max. Afficher partout. Règle : en cas conflit, priorité 1 > 2 > 3. Non négociable pendant 6 mois. |
| Procédures | 📄 Choisir 3 procédures critiques. Réécrire en 1 page max chacune. Tester avec utilisateurs finaux. |

| | |
|---------------------------|--|
| kafkaïennes | |
| Critique sanctionnée | ☐ Instaurer rituel "amélioration continue" hebdo : 15 min où critiquer processus = encouragé. Manager note, répond, agit. |
| Exceptions = passe-droits | ☐ Créer procédure exception : qui peut déroger, dans quels cas, avec quelle validation. Tracer toutes exceptions. |
| Erreurs cachées | ☐ Rituel "bad news first" : chaque réunion commence par "quels problèmes avez-vous rencontrés ?". Valoriser remontée rapide. |
| Crise = improvisation | ☐ Rédiger plan crise simple (3 pages) : qui décide, circuit alerte, 3 scénarios types. Tester 1x/an. |

Règle de transformation : Ne pas tout changer d'un coup (surcharge). Choisir les 3 critères les plus toxiques. Les transformer en 3 mois. Puis passer aux suivants.

Références théoriques clés

- ☐ **Weick, K., Sutcliffe, K. (2007)** — "Managing the Unexpected" : organisations hautement fiables, rigidité procédurale = protection
- ☐ **March, J. (1991)** — "Exploration and Exploitation" : équilibre rigidité (exploitation) vs flexibilité (exploration)
- ☐ **Mintzberg, H. (1979)** — "The Structuring of Organizations" : configurations structurelles, bureaucratie mécaniste
- ☐ **Crozier, M., Friedberg, E. (1977)** — "L'acteur et le système" : bureaucratie pathologique vs structurante
- ☐ **Taleb, N. (2012)** — "Antifragile" : convexité, stratégie barbell (noyau rigide + périphérie flexible)
- ☐ **Perrow, C. (1984)** — "Normal Accidents" : couplage serré, redondance rigide vs innovations complexes