

Vers une Organisation Résiliente et Durable : Réinventer le Management à l'Ère Post-COVID

Hanan CHERIF

Docteur

Université de Sfax

Laboratoire PRISME-FSEG-SFAX

cherifhanen.rh@gmail.com

Imen MZID BEN AMAR

Professeur

Université de Sfax

Laboratoire PRISME-FSEG-SFAX

imen.mzid@ihecs.usf.tn

Résumé

La pandémie de COVID-19 a mis en évidence les limites des modèles organisationnels traditionnels, caractérisés par une rigidité hiérarchique et un manque de reconnaissance des employés. Cette étude examine comment ces défis, identifiés dans une recherche empirique menée en 2019 auprès de l'entreprise Confiserie Triki le Moulin en Tunisie, peuvent être surmontés grâce au modèle d'entreprise libérée. À partir de 40 entretiens réalisés avec des employés de différentes catégories socioprofessionnelles, les résultats mettent en lumière les freins à l'autonomie et à l'engagement dans les structures rigides. En intégrant ces observations avec les leçons post-COVID, cette recherche propose une transformation organisationnelle centrée sur l'agilité, la résilience et l'innovation, illustrant ainsi comment les entreprises peuvent non seulement s'adapter aux crises, mais également poser les bases d'une croissance durable.

Mots clés : Entreprise libérée, résilience organisationnelle, autonomie, reconnaissance, transformation durable, modèle opale.

1. Introduction

La pandémie de COVID-19 a bouleversé les dynamiques organisationnelles à l'échelle mondiale, révélant les limites des modèles traditionnels dans leur capacité à faire face à des crises d'une telle envergure. Cette crise a particulièrement mis en évidence les faiblesses des structures hiérarchiques rigides, des processus décisionnels centralisés et de la faible reconnaissance des employés, des éléments qui ont exacerbé les difficultés des entreprises à s'adapter rapidement aux nouvelles exigences. En réponse, des modèles alternatifs tels que celui de l'entreprise libérée ont gagné en pertinence en tant que solutions permettant de renforcer la résilience organisationnelle et d'encourager l'innovation dans des environnements imprévisibles.

Avant même cette crise mondiale, de nombreux défis liés aux modes de gestion traditionnels étaient déjà visibles dans certaines entreprises. Une étude empirique menée en 2019 auprès de la Confiserie Triki le Moulin, en Tunisie, a mis en lumière des problématiques structurelles importantes : la rigidité hiérarchique et l'absence de reconnaissance freinaient significativement l'autonomie et l'engagement des employés. Réalisée à travers 40 entretiens auprès d'employés de différentes catégories socioprofessionnelles, cette recherche a permis de dégager des pistes sur les impacts négatifs d'un management centralisé, bien avant que la pandémie ne vienne exacerber ces problématiques.

La crise de la COVID-19 agit ainsi comme un révélateur et un amplificateur des limites observées dans l'étude de cas. Elle souligne l'importance d'une transition vers des modèles organisationnels plus flexibles et inclusifs. En effet, dans un contexte où la réactivité et la résilience sont devenues des priorités stratégiques, le modèle d'entreprise libérée offre des réponses adaptées aux obstacles mis en lumière par la recherche empirique. En décentralisant les décisions et en autonomisant les équipes, ce modèle permet non seulement de répondre aux attentes des employés en matière de reconnaissance et de participation, mais aussi de renforcer la capacité des organisations à gérer l'incertitude et à innover en temps de crise.

Ainsi, cette recherche propose de revisiter les enseignements tirés de l'étude de cas menée à Triki le Moulin à la lumière des changements induits par la pandémie. Elle explore également les opportunités qu'offre le modèle d'entreprise libérée pour surmonter les faiblesses structurelles identifiées avant la pandémie, tout en intégrant les exigences du contexte post-COVID. En ce sens, cette étude s'inscrit dans une réflexion plus large sur la transformation durable des organisations face aux crises contemporaines.

2. Cadre Théorique

Les tensions relevées dans l'étude trouvent leur origine dans des configurations organisationnelles encore largement fondées sur des logiques hiérarchiques classiques. Pour comprendre les mécanismes à l'œuvre, il convient d'examiner d'abord les limites de ces structures traditionnelles, avant d'explorer les apports d'approches alternatives telles que le modèle de l'entreprise libérée.

2.1. Les limites des structures hiérarchiques traditionnelles

Les structures organisationnelles traditionnelles, longtemps dominées par une hiérarchie rigide et des processus décisionnels centralisés, rencontrent aujourd'hui des difficultés majeures face aux défis contemporains. Ces structures, basées sur une division du travail très compartimentée et une supervision stricte, manquent de souplesse et d'agilité, deux qualités essentielles pour répondre aux besoins dynamiques du marché et aux attentes des employés.

Les principales limitations de ces systèmes hiérarchiques peuvent être identifiées sous plusieurs angles. Tout d'abord, la **lenteur des prises de décision** est un obstacle majeur. Dans un cadre où chaque décision doit être validée par les échelons supérieurs, le processus devient long et complexe, empêchant l'organisation de réagir rapidement aux évolutions de son environnement. Ce manque de réactivité peut s'avérer fatal dans des secteurs où l'innovation et l'adaptation sont des facteurs clés de survie.

Ensuite, le **manque de flexibilité** découle directement de la centralisation du pouvoir. Dans un tel système, les employés sont souvent dépossédés de l'autonomie nécessaire pour prendre

des initiatives et proposer des solutions novatrices. Ce contrôle excessif génère non seulement une lourdeur bureaucratique, mais aussi un **désengagement des employés**, qui se sentent souvent réduits à des exécutants sans pouvoir d'action ou de décision.

Enfin, la faible reconnaissance des employés dans ces structures est un facteur décisif dans la démotivation. En l'absence de mécanismes clairs de valorisation des efforts individuels, la performance des employés tend à se dégrader. McGregor, dans sa Théorie X, explique que les managers considèrent souvent que les employés ont besoin d'une supervision constante, étant présumés paresseux ou non fiables. Cette perception peut conduire à un climat de travail défavorable, où la motivation est faible et où les employés sont perçus uniquement à travers leur productivité, sans reconnaissance de leur créativité ou de leurs compétences.

2.2. L'entreprise libérée : une alternative prometteuse

Face aux insuffisances des structures hiérarchiques traditionnelles, l'entreprise libérée représente une alternative innovante et prometteuse. Le concept a été popularisé par Isaac Getz, qui met en avant une organisation basée sur l'autonomie des employés, où la hiérarchie formelle est remplacée par un modèle plus flexible et plus collaboratif. Dans ce modèle, l'objectif n'est pas de contrôler les actions des employés, mais de leur offrir la liberté et la responsabilité de prendre des décisions qui contribuent à la réussite collective de l'entreprise.

L'un des principes fondamentaux de l'entreprise libérée est la **confiance**, qui devient le fondement des relations au sein de l'organisation. En libérant les employés des contraintes bureaucratiques et des procédures complexes, l'entreprise crée un environnement où l'autonomie et la responsabilité sont valorisées. Cette confiance mutuelle permet aux employés de se concentrer sur leurs missions et d'être davantage motivés pour innover, s'améliorer et contribuer au succès de l'entreprise.

Un autre principe clé de ce modèle est la **transparence**, qui permet à chacun de comprendre les décisions prises au sein de l'organisation, d'accéder à l'information et de participer activement au processus décisionnel. Ce modèle fait ainsi un usage extensif de la **collaboration**. L'adhésion à une vision partagée de l'entreprise, construite autour de valeurs communes, favorise une culture organisationnelle basée sur le soutien mutuel, l'échange d'idées et la prise de décision collective.

L'**absence de hiérarchie rigide** dans ce modèle permet une plus grande flexibilité organisationnelle. Chaque membre de l'équipe est responsable de son rôle, ce qui encourage l'engagement personnel et la créativité. Les entreprises ayant adopté ce modèle, comme **Favi** et **Buurtzorg**, en ont tiré des bénéfices significatifs en termes de **performance** et de **satisfaction des employés**. Ces organisations ont vu leur taux de productivité augmenter tout en enregistrant une baisse du turnover des employés et une meilleure gestion de l'innovation.

Hauch et Loufrani (2025) illustrent également, à travers le cas d'une PME de services numériques, comment l'expérimentation collective peut devenir un levier puissant de transformation organisationnelle vers davantage de flexibilité et de reconnaissance, rejoignant ainsi les principes fondamentaux de l'entreprise libérée étudiés dans cet article

Préchoux et Grevin (2024) rappellent encore que l'autonomie ne peut s'improviser : sa mise en œuvre efficace dans une entreprise libérée repose sur des conditions structurantes, notamment l'application rigoureuse du principe de subsidiarité, garantissant que les décisions sont prises au plus proche du terrain — un cadre propice à la reconnaissance individuelle et collective.

L'entreprise libérée se distingue donc par sa capacité à **délivrer une véritable autonomie** tout en cultivant une forte **culture de la reconnaissance**, ce qui contraste fortement avec les structures hiérarchiques traditionnelles qui tendent à les réduire ou à les invisibiliser. Ainsi, ce modèle semble répondre aux enjeux contemporains des organisations, en rendant celles-ci plus résilientes, plus réactives et plus humaines.

2.3. Le modèle opale de Frédéric Laloux

Frédéric Laloux (2014) propose, dans *Reinventing Organizations*, une typologie évolutive des structures organisationnelles, au sommet de laquelle se situe **le modèle opale**. Celui-ci incarne une forme avancée de maturité organisationnelle, caractérisée par trois piliers : l'auto-gouvernance, la plénitude **et** la raison d'être évolutive. Contrairement aux modèles traditionnels fondés sur la hiérarchie, le contrôle et la standardisation, le modèle opale favorise l'autonomie des équipes, la prise de décision distribuée et une dynamique interne reposant sur la confiance, la responsabilité partagée et l'authenticité des relations professionnelles.

Inspiré de la spirale dynamique de Graves et Beck, ce modèle inscrit l'organisation dans une logique de développement continu de la conscience collective. Il ne s'agit plus de "motiver" les individus par des leviers extrinsèques, mais de créer un cadre où chacun peut s'épanouir en alignant ses actions avec une mission porteuse de sens. L'autorité n'est plus liée à une position hiérarchique, mais à la pertinence contextuelle et à la compétence.

3. Méthodologie

3.1. Contexte de l'étude

Cette recherche repose sur une étude de cas unique menée en 2019 au sein de **la Confiserie Triki le Moulin**, une entreprise familiale tunisienne de taille moyenne, spécialisée dans la production et la commercialisation de produits de confiserie traditionnelle et industrielle. L'entreprise, fondée il y a plus de trois décennies, se caractérise par une **structure hiérarchique rigide et centralisée**, typique des organisations traditionnelles. Ce contexte a été jugé particulièrement pertinent pour étudier les **obstacles structurels et culturels** qui entravent l'autonomie des employés et limitent leur engagement organisationnel, en particulier en situation de crise ou de changement. L'étude visait à documenter les perceptions des acteurs internes avant l'émergence des transformations déclenchées ou accélérées par des dynamiques de crise (notamment la pandémie, bien que non citée directement dans cet article).

3.2. Collecte des données

Le matériau empirique a été constitué à travers **quarante entretiens semi-directifs** menés avec des salariés appartenant à différentes **catégories socioprofessionnelles** : ouvriers, agents de maîtrise, cadres, techniciens et responsables de service. Le choix de la méthode qualitative s'inscrit dans une démarche compréhensive, privilégiant la **profondeur des discours** et l'analyse des vécus. Chaque entretien, d'une durée moyenne de 45 à 60 minutes, a été réalisé en présentiel dans un espace confidentiel au sein de l'entreprise. Les entretiens ont été enregistrés avec le consentement éclairé des participants, puis retranscrits intégralement.

Le guide d'entretien comprenait plusieurs thématiques :

- La **perception de la structure organisationnelle** (hiérarchie, communication, marges de manœuvre) ;
- Le **ressenti autour de la reconnaissance** (formelle et informelle, individuelle et collective) ;
- Les **obstacles perçus à l'expression d'idées nouvelles**, à la prise d'initiative et à l'autonomie ;
- Les **mécanismes d'adaptation** mis en place dans un contexte de changement ou d'incertitude.

Cette pluralité d'angles visait à croiser les regards et à identifier les **points de convergence ou de tension** dans les discours, en fonction de la position hiérarchique ou du rôle occupé.

3.3. Analyse des données

L'analyse qualitative du corpus a été menée selon une **approche thématique inductive** (Paillé & Mucchielli, 2012), permettant de faire émerger les thématiques à partir des données elles-mêmes, sans cadre préétabli. Cette méthode a été choisie pour sa capacité à restituer la complexité des discours recueillis tout en facilitant l'identification de régularités significatives en lien avec la problématique de recherche. Le processus analytique s'est articulé autour de trois étapes complémentaires et itératives :

3.3.1. Codage initial

La première étape a consisté en une lecture attentive et répétée de chaque verbatim d'entretien. Cette immersion dans les données a permis d'identifier des unités de sens – c'est-à-dire des fragments de discours pertinents au regard des objectifs de recherche – en utilisant des **codes descriptifs** attribués à des expressions clés ou à des idées récurrentes. Ce codage a été réalisé manuellement, afin de maintenir une proximité maximale avec les données brutes et de favoriser une interprétation ancrée dans le vécu des acteurs (Miles & Huberman, 1994).

3.3.2. Catégorisation

Les codes initiaux ont ensuite été regroupés selon leur proximité sémantique et leur récurrence, pour former des catégories analytiques plus larges. Cette **phase de catégorisation** a été guidée par une logique d'agrégation ascendante, typique des méthodes inductives. Quatre catégories principales ont émergé, traduisant des dimensions clés du dysfonctionnement organisationnel observé :

- **Rigidité structurelle** : désigne l'enfermement de l'organisation dans une logique de centralisation, où les décisions sont prises en amont, sans consultation des opérateurs. Les relations inter-hiérarchiques sont verticales et peu interactives, générant une faible autonomie opérationnelle.
- **Absence de reconnaissance** : regroupe les perceptions d'injustice symbolique liées à la non-reconnaissance des efforts fournis, au manque de feedback positif et à une distribution inéquitable de l'attention managériale.
- **Entrave à l'initiative individuelle** : reflète un climat de méfiance institutionnalisé, dans lequel les erreurs sont sanctionnées, le changement est mal accueilli, et les propositions d'amélioration sont ignorées ou perçues comme des menaces.
- **Impact sur l'engagement** : met en lumière les effets psychologiques de ces pratiques sur les individus : désengagement progressif, repli sur soi, perte du sens du travail, voire détérioration du climat collectif.

Ces catégories ont été validées par recoupement entre chercheurs (triangulation analytique) et par saturation thématique, selon les principes de la rigueur qualitative (Guba & Lincoln, 1985).

3.3.3. Mise en perspective théorique

Dans une troisième étape, les résultats ont été confrontés à des cadres conceptuels établis afin de mettre en lumière leur portée explicative et de les inscrire dans une dynamique de **théorisation ancrée** (Charmaz, 2006). Trois axes théoriques ont structuré cette mise en perspective :

- **La motivation au travail** : Selon Herzberg (1968), les facteurs de satisfaction (motivateurs) tels que la reconnaissance, la responsabilité ou la réalisation de soi jouent un rôle fondamental dans l'engagement des employés. De même, la théorie de l'autodétermination de Deci & Ryan (1985) souligne l'importance des besoins psychologiques fondamentaux (autonomie, compétence, appartenance) dans la dynamique motivationnelle. L'absence de reconnaissance et la centralisation excessive observées entravent ces leviers fondamentaux.
- **La reconnaissance au travail** : Les apports d'Axel Honneth (2000) permettent d'interpréter le manque de reconnaissance comme une forme de déni moral ayant des effets identitaires négatifs. Brun & Dugas (2008) insistent quant à eux sur les formes multiples de reconnaissance – formelle, informelle, institutionnelle – et sur leur impact sur la santé psychologique et la performance au travail. L'étude de cas montre une sous-exploitation manifeste de ces leviers symboliques.
- **L'apprentissage organisationnel** : Enfin, les travaux d'Argyris & Schön (1978) et de Weick (1995) permettent de relier les dysfonctionnements structurels observés à un déficit d'apprentissage organisationnel. Une organisation rigide, peu réceptive à l'initiative individuelle et fermée au feedback négatif, tend à reproduire ses erreurs et à devenir incapable de s'ajuster face à l'incertitude. Ce déficit structurel affecte directement la capacité de transformation et de résilience de l'entreprise.

Cette mise en perspective théorique a permis de replacer les constats empiriques dans une réflexion plus large sur les conditions de transformation organisationnelle. Elle suggère notamment que la libération du potentiel humain et la reconnaissance active des salariés ne sont pas de simples pratiques RH, mais des leviers stratégiques de durabilité pour les organisations contemporaines.

4. Résultats et Discussion

4.1. Rigidité hiérarchique

L'analyse des entretiens révèle que la structure hiérarchique centralisée de l'entreprise étudiée ralentissait considérablement les processus décisionnels. Les employés de différents niveaux ont évoqué un sentiment d'exclusion des décisions stratégiques et opérationnelles, malgré leur proximité avec le terrain et leur connaissance fine des réalités du travail. Cette centralisation excessive, typique des structures bureaucratiques (Weber, 1922), a engendré une inertie organisationnelle, limitant la réactivité de l'entreprise dans un environnement de plus en plus incertain.

Cette rigidité a également affecté le climat de travail, suscitant frustration, désengagement et sentiment de dévalorisation chez les employés. Mintzberg (1979) soulignait déjà les limites des structures verticales en contexte turbulent : elles tendent à freiner l'apprentissage organisationnel et à étouffer les initiatives individuelles. Ce constat reste particulièrement pertinent, notamment à la lumière des modèles organisationnels contemporains prônant l'agilité et l'auto-organisation (Laloux, 2014).

4.2. Absence de reconnaissance

Un autre résultat saillant de l'étude concerne le déficit de reconnaissance perçu par les employés. Beaucoup ont rapporté un manque de feedback positif, une invisibilisation de leurs efforts et une absence de mécanismes clairs de valorisation. Cette carence a eu des effets délétères sur la motivation intrinsèque des collaborateurs, leur sentiment d'appartenance et, à terme, sur leur fidélité à l'entreprise. Ces observations confirment les travaux de Deci & Ryan (2000), qui associent la reconnaissance à l'un des besoins fondamentaux de l'individu au travail, celui de se sentir compétent et valorisé.

L'absence de reconnaissance n'est pas seulement un problème humain ou éthique, elle a des répercussions concrètes sur la performance organisationnelle. Des recherches ont montré que le manque de reconnaissance peut mener à une hausse du turnover, à une baisse de la qualité du travail et à une augmentation des conflits interpersonnels (Brun & Dugas, 2005 ; Eisenberger et al., 2001). Dans l'entreprise étudiée, cette situation a nourri un climat de défiance et un repli sur les tâches prescrites, réduisant l'investissement personnel au-delà du strict nécessaire.

4.3. Lien avec le contexte post-COVID

Bien que les données aient été recueillies en 2019, les résultats prennent une signification renouvelée à la lumière de la crise sanitaire. La pandémie de COVID-19 a exacerbé les limites des structures rigides et hiérarchiques. Les entreprises les moins agiles ont peiné à ajuster leurs pratiques, à réorganiser le travail à distance ou à répondre aux nouvelles attentes des salariés. Dans ce contexte, les failles identifiées dans l'étude – centralisation décisionnelle et déficit de reconnaissance – ont pu aggraver les dysfonctionnements internes et freiner la résilience organisationnelle (Kniffin et al., 2021).

Par ailleurs, les exigences émotionnelles et sociales imposées par la pandémie ont mis en lumière l'importance cruciale de la reconnaissance. De nombreux salariés ont redoublé

d'efforts pour maintenir l'activité, souvent dans des conditions difficiles, sans que cela ne soit toujours reconnu. Cette invisibilisation du travail réel a affecté durablement leur engagement, soulignant la nécessité de repenser les pratiques de management et de reconnaissance dans une optique plus humaine et durable.

4.4. Apports du modèle d'entreprise libérée

Face à ces constats, le modèle de l'entreprise libérée (Getz, 2009) offre des pistes concrètes pour surmonter les limites observées. Fondé sur la confiance, la responsabilisation et la suppression des niveaux hiérarchiques inutiles, ce modèle propose une organisation plus fluide, orientée vers l'autonomie et le sens du travail.

- **Flexibilité organisationnelle** : En réduisant les intermédiaires hiérarchiques, les entreprises peuvent accélérer la prise de décision et l'adapter aux réalités locales. Cela renforce leur capacité à faire face à des environnements incertains, comme cela a été démontré pendant la pandémie (Bernstein et al., 2016).
- **Engagement des employés** : La reconnaissance, l'autonomie et la transparence sont au cœur de l'entreprise libérée. Les salariés s'y sentent écoutés, utiles et dignes de confiance, ce qui alimente leur motivation et leur créativité (Laloux, 2014 ; Getz & Carney, 2016).
- **Résilience renforcée** : Les équipes autonomes, auto-organisées et interconnectées sont mieux préparées à absorber les chocs et à imaginer des solutions innovantes. L'organisation devient alors un système vivant, capable de s'auto-ajuster et de rebondir (Hamel & Välikangas, 2003).

Les résultats de l'étude montrent que les dysfonctionnements identifiés avant la pandémie sont devenus critiques en contexte de crise, et que des modèles plus souples, centrés sur l'humain, peuvent constituer des réponses pertinentes pour construire des organisations plus durables.

5. Implications Managériales

5.1. Décentralisation des décisions

La centralisation excessive des décisions peut freiner la réactivité des organisations face aux changements rapides de l'environnement. Encourager une prise de décision locale et rapide permet d'augmenter la flexibilité opérationnelle et de responsabiliser les équipes de terrain. Pour cela, les managers doivent déléguer certaines prérogatives, accorder un degré suffisant d'autonomie, et former les employés à la gestion de situations complexes (Mintzberg, 1979 ; Fayol, 1916/1984). Ce changement de posture renforce la confiance mutuelle et valorise l'expertise située, c'est-à-dire la connaissance opérationnelle détenue par ceux qui sont proches de l'action.

Les organisations qui adoptent des logiques de gouvernance distribuée (comme les structures adhocratiques ou holocratiques) constatent souvent une meilleure circulation de l'information, une accélération des processus décisionnels et une mobilisation accrue des collaborateurs (Laloux, 2014 ; Bernstein et al., 2016). En effet, lorsque les individus se sentent décisionnaires, ils développent un sentiment d'appropriation et s'investissent davantage dans la réussite des projets. Cela suppose toutefois d'accompagner cette transformation par des dispositifs de formation, de coaching managérial et de communication interne efficaces.

5.2. Reconnaissance des contributions

La reconnaissance, qu'elle soit symbolique, financière, formelle ou informelle, constitue un levier central de la motivation et de l'engagement au travail. Elle répond à un besoin fondamental de valorisation et de justice organisationnelle (Cropanzano & Mitchell, 2005 ; Brun & Dugas, 2005). Les études montrent que les employés qui se sentent reconnus sont plus enclins à faire preuve d'initiative, à coopérer avec leurs collègues et à rester fidèles à leur organisation (Deci & Ryan, 2000 ; Eisenberger et al., 2001).

Mettre en place des dispositifs de reconnaissance efficaces suppose une diversité de pratiques : des feedbacks réguliers de la part des supérieurs hiérarchiques, des cérémonies de valorisation collective, des primes ou distinctions individuelles, mais aussi des gestes simples de gratitude au quotidien. La reconnaissance ne doit pas être instrumentalisée ou standardisée, mais sincère, personnalisée et adaptée au contexte de travail (Brun, 2007). Elle participe d'un climat organisationnel positif et d'une culture du respect mutuel, éléments clés d'une organisation saine et durable.

5.3. Adoption de pratiques collaboratives

L'encouragement au travail collaboratif repose sur l'idée que les équipes, lorsqu'elles sont autonomes et bien coordonnées, sont plus à même de générer des solutions innovantes, de résoudre rapidement les problèmes et de s'adapter aux transformations de l'environnement. Les pratiques collaboratives favorisent l'émergence de l'intelligence collective, réduisent les effets de silos et permettent une appropriation partagée des objectifs organisationnels (Vangen & Huxham, 2003). Des outils comme les cercles de qualité, les groupes de co-développement, les hackathons internes ou encore les méthodes agiles (Scrum, Kanban) renforcent l'implication des employés dans les processus décisionnels et le développement de projets innovants (Denning, 2018). Ces approches transversales remettent en question la logique descendante traditionnelle en permettant une circulation fluide de l'information, un leadership distribué et une responsabilisation accrue des acteurs à tous les niveaux de l'organisation.

5.4. Développement d'une culture d'apprentissage continu

Face à l'accélération des mutations technologiques, économiques et sociales, le développement d'une culture d'apprentissage continu devient une nécessité stratégique. Cette culture repose sur la reconnaissance du potentiel évolutif des compétences, sur la valorisation des expériences (réussites comme échecs), et sur une logique d'amélioration permanente (Senge, 1990). Dans cette optique, les systèmes de gestion des ressources humaines doivent être repensés : il ne s'agit plus seulement d'évaluer la performance selon des critères rigides, mais d'encourager le feedback constructif, l'expérimentation et la progression individuelle et collective (Kolb, 1984). L'instauration de communautés de pratique, de mentoring inversé, de formations continues hybrides ou sur-mesure, mais aussi la reconnaissance des « erreurs apprenantes », participent de cette dynamique d'organisation apprenante (Argyris & Schön, 1978 ; Marsick & Watkins, 2003). Une telle posture contribue non seulement à la rétention

des talents, mais aussi à l'accroissement du sentiment d'appartenance et à la durabilité du changement organisationnel.

6. Conclusion générale

Cette recherche, ancrée dans une étude de cas unique mais riche, éclaire les ressorts organisationnels profonds qui entravent l'autonomie et l'engagement des salariés dans un contexte tunisien marqué par des logiques hiérarchiques fortes. En mobilisant une analyse qualitative fondée sur quarante entretiens réalisés au sein de la Confiserie Triki le Moulin, nous avons mis en évidence les effets délétères d'une structure centralisée et d'un manque de reconnaissance sur la motivation, la capacité d'initiative et, plus largement, le sentiment d'appartenance des employés.

Les résultats empiriques ont été mis en perspective avec des cadres théoriques classiques et contemporains, notamment ceux de Herzberg (1968), Deci & Ryan (1985), Honneth (2000) et Argyris & Schön (1978). Ces travaux permettent de comprendre comment la reconnaissance et l'autonomie ne sont pas seulement des leviers de performance, mais des besoins fondamentaux dont la satisfaction conditionne la vitalité organisationnelle. Dans cette optique, l'absence de reconnaissance apparaît non pas comme un simple oubli managérial, mais comme un symptôme d'une culture organisationnelle orientée vers le contrôle plutôt que vers la confiance.

La pandémie de COVID-19, bien qu'extérieure au terrain étudié, a agi comme un révélateur : les entreprises rigides ont peiné à faire face à la crise, tandis que celles fondées sur la flexibilité, la coopération et l'initiative ont montré une plus grande résilience. Dès lors, les constats issus de cette étude prennent une dimension critique dans le monde post-crise, où l'agilité organisationnelle devient une compétence stratégique. C'est dans ce cadre que le modèle d'entreprise libérée trouve toute sa pertinence : il ne s'agit pas de prôner l'abolition des structures, mais bien d'instaurer des formes de gouvernance plus distribuées, basées sur la responsabilité partagée, la transparence et la reconnaissance authentique.

Sur le plan managérial, ce travail invite à repenser en profondeur les pratiques de reconnaissance, à promouvoir une décentralisation effective de la décision, et à instaurer une culture de l'apprentissage continu. Ces transformations, bien qu'exigeantes, constituent des réponses cohérentes aux défis d'un environnement en mutation rapide, dans lequel les logiques d'engagement ne peuvent plus être fondées sur l'autorité seule, mais sur le sens, la participation et la confiance.

Enfin, cette recherche ouvre plusieurs perspectives. D'une part, elle plaide pour la multiplication des études qualitatives en contexte tunisien et plus largement dans les pays du Sud, où les modèles managériaux restent souvent calqués sur des paradigmes importés. D'autre part, elle appelle à explorer empiriquement les conditions de mise en œuvre réussie de modèles collaboratifs ou libérés dans des contextes socio-économiques contraints. Cela suppose notamment de mieux comprendre les résistances au changement, les mécanismes de transition culturelle, et le rôle des leaders intermédiaires dans l'orchestration de ces transformations.

Références bibliographiques

- Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. Wiley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, July–August.
- Brun, J.-P. (2007). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail*. Paris : Éditions Transcontinental.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : une pratique efficace pour mobiliser les employés ? *Gestion*, 30(2), 69–80.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: Sage.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deloitte Insights. (2024). *The Human-Centered Organization: Building Resilience Through Empowerment*.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2001). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Fayol, H. (1984). *Administration industrielle et générale* (1916). Paris : Dunod.
- Gauthier, F., & Leclerc, A. (2022). Gouvernance partagée et résilience organisationnelle : le rôle des structures libérées. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 28(74), 45–67.
- Getz, I. (2009). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Paris : Fayard.

- Getz, I., & Carney, B. (2016). *Freedom, Inc.: How Corporate Liberation Unleashes Employee Potential and Business Performance*. Crown Business.
- Getz, I., & Carney, B. (2022). *L'entreprise libérée, 10 ans après : Le management réinventé*. Flammarion.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, September.
- Hamel, G., & Zanini, M. (2022). *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Harvard Business Review Press.
- Hauch, V., & Loufrani, S. (2025). Chapitre 12. Oser l'expérimentation collective pour transformer l'organisation vers plus de flexibilité: le cas d'une PME dans les services numériques. In *Explorer la flexibilité des nouveaux modes d'organisation du travail* (pp. 237-253). EMS Éditions.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Cerf.
- Kniffin, K. M., et al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Brussels: Nelson Parker.
- Laloux, F. (2023). *Reinventing Organizations – Mise à jour post-pandémie*. Nouvelle édition augmentée.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

OECD. (2023). *Resilient Organisations in Times of Crisis: Learning from the COVID-19 Response*. OECD Publishing.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3e éd.). Paris : Armand Colin.

Préchoux, V., & Grevin, A. (2024). Les conditions de mise en œuvre du principe de subsidiarité pour organiser l'autonomie au travail: réflexion autour de l'entreprise libérée. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 5513(2), 3-20

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management*, 14, S61–S76.

Weber, M. (1922). *Économie et société*. Paris : Plon.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.