

Libérer pour innover: Analyse d'un cas tunisien entre rigidité et quête de reconnaissance

[Liberate to Innovate: A Tunisian Case Study on Rigidity and the Quest for Recognition]

Hanan Cherif¹ and Imen Mzid Ben Amar²

¹Docteure, Université de Sfax, Laboratoire PRISME-FSEG-SFAX, Tunisia

²Professeure, Université de Sfax, Laboratoire PRISME-FSEG-SFAX, Tunisia

Copyright © 2026 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This article explores how hierarchical rigidity and lack of recognition hinder autonomy and innovation in organizations. Through a qualitative case study at Confiserie Triki le Moulin in Tunisia (2019), based on 40 semi-structured interviews, we analyze the structural and cultural barriers to innovation in emerging contexts. Findings show that rigid hierarchies slow decision-making and communication, while lack of recognition weakens motivation and engagement. These dynamics foster distrust, reduce collaboration, and ultimately block organizational creativity. The discussion connects these findings to the liberated company model, stressing autonomy, trust, and recognition as levers for sustainable innovation. Beyond theory, managerial recommendations are proposed for Tunisian firms. The article highlights the importance of rethinking management models in emerging economies where traditional hierarchies remain dominant.

KEYWORDS: liberated company, innovation, autonomy, recognition, hierarchy, engagement, Tunisia.

RESUME: Cet article examine la manière dont la rigidité hiérarchique et l'absence de reconnaissance limitent l'autonomie et l'innovation dans les organisations. À partir d'une étude de cas qualitative menée en 2019 à la Confiserie Triki le Moulin en Tunisie, reposant sur 40 entretiens semi-directifs, nous analysons les barrières structurelles et culturelles à l'innovation dans les contextes émergents. Les résultats montrent que la hiérarchie rigide ralentit la prise de décision et la circulation de l'information, tandis que l'absence de reconnaissance affaiblit la motivation et l'engagement. Ces dynamiques nourrissent un climat de méfiance, réduisent la coopération et bloquent la créativité organisationnelle. La discussion relie ces constats au modèle de l'entreprise libérée, qui met en avant l'autonomie, la confiance et la reconnaissance comme leviers d'innovation durable. Des recommandations managériales sont proposées pour les entreprises tunisiennes. Cet article souligne l'importance de repenser les modèles de gestion dans les économies émergentes encore marquées par des hiérarchies traditionnelles.

MOTS-CLEFS: entreprise libérée, innovation, autonomie, reconnaissance, hiérarchie, engagement, Tunisie.

1 INTRODUCTION

L'innovation est aujourd'hui au cœur des préoccupations managériales et stratégiques. Dans un environnement mondialisé, marqué par une compétition accrue, les organisations ne peuvent plus se contenter d'exploiter leurs ressources existantes: elles doivent constamment explorer de nouvelles opportunités. Cependant, l'innovation n'émerge pas dans le vide; elle dépend des conditions organisationnelles et du climat interne.

En Tunisie, de nombreuses entreprises sont confrontées à un paradoxe: elles affichent une volonté de modernisation, mais demeurent enfermées dans des pratiques héritées, centrées sur la hiérarchie et le contrôle. Cette situation engendre un décalage entre les besoins d'agilité et les modes de gestion en place. Le cas de la Confiserie Triki le Moulin illustre parfaitement ce paradoxe.

L'objectif de cet article est double. Premièrement, analyser les freins à l'innovation liés à la rigidité hiérarchique et à l'absence de reconnaissance. Deuxièmement, proposer une lecture alternative à travers le prisme de l'entreprise libérée, afin d'identifier des leviers pour surmonter ces obstacles.

2 REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1 L'ENTREPRISE LIBÉRÉE: GENÈSE ET PRINCIPES

Popularisé par Isaac Getz (2009), le concept d'entreprise libérée propose un modèle organisationnel dans lequel les salariés disposent d'une liberté réelle pour agir, innover et prendre des initiatives. Ce modèle repose sur des valeurs de confiance, de responsabilité partagée et de transparence. Contrairement à une vision simpliste, il ne s'agit pas d'une absence de règles, mais d'un système où les règles sont clarifiées et co-construites, permettant d'aligner autonomie et performance. La littérature souligne que l'entreprise libérée favorise la motivation intrinsèque et l'engagement collectif, en réduisant les lourdeurs bureaucratiques et en fluidifiant la communication. Des travaux récents insistent aussi sur l'importance de l'adaptation contextuelle: les principes de l'entreprise libérée ne sont pas universels mais doivent être traduits selon les réalités culturelles et institutionnelles de chaque pays.

2.2 INNOVATION ET AUTONOMIE

Les travaux de Nonaka & Takeuchi (1995) et d'Amabile (1996) démontrent que l'autonomie est un levier essentiel de créativité et d'innovation. Elle stimule la prise d'initiative, l'expérimentation, et favorise un processus d'apprentissage organisationnel qui nourrit à la fois des innovations incrémentales et radicales. Dans les organisations où la hiérarchie est rigide, l'innovation est freinée car les salariés n'osent pas sortir du cadre défini. À l'inverse, une autonomie encadrée encourage l'exploration, essentielle pour développer des solutions nouvelles dans un environnement compétitif et incertain. La littérature récente souligne également l'importance de créer un climat de sécurité psychologique où les erreurs sont perçues comme des opportunités d'apprentissage, et non comme des fautes sanctionnées.

2.3 RECONNAISSANCE ET ENGAGEMENT

La reconnaissance au travail est considérée comme un pilier central de la motivation et de l'engagement organisationnel. Elle peut prendre plusieurs formes: financière (rémunération, primes), symbolique (remerciements, valorisation publique) ou sociale (respect, confiance). Des études récentes montrent que la reconnaissance influence directement la fidélisation des employés et leur volonté de s'investir dans des projets innovants. Au contraire, son absence engendre un phénomène de désengagement silencieux, où les salariés se limitent au strict minimum requis, réduisant ainsi la capacité d'innovation collective. Comme le rappellent Dennison (2024) et Vantage Circle (2025), reconnaître les efforts et les initiatives, même en cas d'échec, est indispensable pour maintenir un climat propice à la créativité.

2.4 LEADERSHIP ET JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Le leadership participatif et la justice organisationnelle apparaissent comme des catalyseurs de comportements innovants. Selon Sabuhari et al. (2025), un leadership juste, basé sur l'équité et la transparence, stimule la confiance des collaborateurs et les incite à contribuer activement aux dynamiques d'innovation. À l'inverse, un management autoritaire, souvent associé à des structures hiérarchiques rigides, réduit la coopération et alimente un climat de méfiance. La justice organisationnelle – qu'elle soit procédurale (équité dans les processus de décision), distributive (équité dans les résultats) ou interactionnelle (respect et considération dans les relations) – est essentielle pour que les salariés s'engagent au-delà des prescriptions formelles et développent des comportements discrétionnaires bénéfiques à l'innovation.

2.5 CONTEXTE TUNISIEN ET INNOVATION

Dans les économies émergentes comme la Tunisie, la littérature met en évidence des freins structurels spécifiques: manque de ressources financières et technologiques, poids d'une culture de contrôle, faible ouverture à la participation des salariés dans les décisions stratégiques. Les travaux de Chabbouh & Boujelbène (2024) et de Raddoui (2024) montrent que les PME tunisiennes restent largement marquées par des pratiques hiérarchiques traditionnelles, qui limitent leur capacité d'adaptation et d'innovation. Toutefois, ces contextes présentent aussi des opportunités: la frugalité des moyens peut encourager des formes d'innovation « frugale », adaptées aux contraintes locales. La littérature insiste sur la nécessité de mettre en place des mécanismes de participation, de renforcer la reconnaissance et de libérer progressivement des espaces d'autonomie, afin de transformer les contraintes structurelles en leviers de créativité organisationnelle.

3 MÉTHODOLOGIE

Cette recherche adopte une posture interprétativiste, considérant que les pratiques organisationnelles et les freins à l'innovation ne peuvent être compris qu'à travers l'expérience vécue des acteurs. Le choix d'une étude de cas unique permet une analyse approfondie et contextualisée.

Le terrain choisi, la Confiserie Triki le Moulin, est une entreprise familiale de taille moyenne, représentative des structures tunisiennes marquées par des hiérarchies traditionnelles. Les données ont été collectées en 2019 à travers 40 entretiens semi-directifs menés auprès de cadres, agents de maîtrise et ouvriers. Les entretiens, d'une durée de 45 à 60 minutes, ont été transcrits intégralement et analysés par codage thématique.

Cette méthodologie présente certaines limites, notamment liées au caractère transversal de l'enquête et à l'absence de comparaison avec d'autres entreprises. Toutefois, elle offre une richesse qualitative permettant de mettre en lumière des mécanismes invisibles dans les études quantitatives.

4 RÉSULTATS

4.1 RIGIDITE HIERARCHIQUE ET BLOCAGE DES INITIATIVES

La rigidité hiérarchique ressort comme un frein majeur. La majorité des salariés interrogés ont exprimé le sentiment que toute décision devait passer par un nombre excessif de niveaux hiérarchiques. L'un d'eux souligne: « Même pour changer un détail mineur, il faut attendre l'approbation de plusieurs responsables. À la fin, on préfère ne rien proposer. » Ce constat illustre la lenteur décisionnelle et la perte d'énergie créative qui en résulte.

Cette rigidité bloque également la circulation des idées. Plusieurs employés disent que « les propositions restent au bureau du chef et n'arrivent jamais plus haut ». Ce phénomène entretient une inertie qui empêche l'entreprise de s'adapter aux changements du marché.

4.2 ABSENCE DE RECONNAISSANCE ET DÉMOTIVATION

L'absence de reconnaissance est un constat unanime. Les employés affirment que leurs efforts ne sont pas valorisés. Certains disent: « Ici, on ne dit jamais merci. » Ce déficit de reconnaissance, qu'elle soit financière ou symbolique, alimente un sentiment de frustration et réduit la motivation.

Le manque de reconnaissance a également un impact sur l'engagement. Les salariés expliquent qu'ils se limitent à accomplir les tâches minimales, sans chercher à s'investir davantage. Ainsi, l'innovation est perçue comme une perte de temps, car non valorisée par la hiérarchie.

4.3 CLIMAT DE MEFIANCE ET MANQUE DE COOPERATION

Un climat de méfiance généralisé se dégage des entretiens. Les salariés redoutent d'être sanctionnés en cas d'erreur et préfèrent éviter toute prise d'initiative. Comme l'exprime un employé: « Ici, si tu te trompes, on te rappelle ton erreur pendant des mois. » Cette peur limite la créativité et l'expérimentation.

Le manque de confiance se traduit aussi par une faible coopération entre collègues. L'innovation, qui exige un travail collectif et une mise en commun des idées, en est directement affectée.

4.4 COMMUNICATION DESCENDANTE ET ABSENCE DE FEEDBACK

Les entretiens révèlent que la communication est essentiellement verticale et descendante. Les ordres viennent du sommet, sans possibilité de retour. Un employé explique: « On reçoit des instructions, mais on ne nous demande jamais ce qu'on pense. » Cette absence de feedback prive l'organisation d'idées novatrices et alimente un désengagement progressif.

Tableau 1. Obstacles organisationnels et effets sur l'innovation

Facteur organisationnel	Effets observés	Conséquences sur l'innovation
Rigidité hiérarchique	Décisions lentes, contrôle excessif	Découragement des initiatives
Absence de reconnaissance	Frustration, démotivation	Faible engagement, retrait
Climat de méfiance	Peur de l'échec, faible coopération	Blocage de la créativité
Communication descendante	Absence de feedback	Idées ignorées

5 DISCUSSION

La question de recherche posée était: Comment la rigidité hiérarchique et l'absence de reconnaissance freinent-elles l'autonomie et l'innovation dans les entreprises tunisiennes ? Les résultats apportent une réponse claire: ces freins sont structurels, enracinés dans des pratiques managériales traditionnelles, et empêchent la libération du potentiel créatif.

Premièrement, la rigidité hiérarchique constitue un obstacle majeur, en accord avec les travaux de Nonaka & Takeuchi (1995) sur l'importance de la circulation des connaissances. Elle ralentit les processus décisionnels et crée un climat d'inertie.

Deuxièmement, l'absence de reconnaissance réduit la motivation et l'engagement, confirmant les apports d'Amabile (1996) et des études récentes (Dennison, 2024; Vantage Circle, 2025). Sans reconnaissance, les employés cessent de contribuer au-delà du strict minimum requis.

Troisièmement, la méfiance et l'absence de feedback alimentent un cercle vicieux où l'innovation est perçue comme risquée et inutile. Ces résultats convergent avec Sabuhari et al. (2025), qui soulignent l'importance de la justice organisationnelle et du leadership participatif.

En valorisant la problématique étudiée, il apparaît que l'innovation en Tunisie n'est pas freinée par un manque de compétences ou d'idées, mais par des pratiques organisationnelles inadaptées. Le modèle de l'entreprise libérée (Getz, 2009) fournit des leviers pertinents pour transformer ces freins en moteurs d'innovation durable.

6 CONCLUSION

Cette recherche met en évidence deux freins majeurs à l'innovation: la rigidité hiérarchique et l'absence de reconnaissance. En reliant ces constats au modèle de l'entreprise libérée, l'étude souligne que l'autonomie, la confiance et la reconnaissance sont des conditions nécessaires pour stimuler l'innovation organisationnelle.

Les implications managériales sont claires: les entreprises tunisiennes doivent repenser leurs pratiques de gestion pour instaurer des dispositifs de reconnaissance et promouvoir un leadership participatif. Sur le plan théorique, l'article contribue à la littérature en contextualisant l'entreprise libérée dans un environnement émergent.

Les limites de l'étude tiennent au recours à un cas unique. De futures recherches pourraient élargir l'analyse à d'autres secteurs et recourir à des méthodes comparatives ou longitudinales pour confirmer et enrichir ces résultats.

REFERENCES

- [1] Getz, I. (2009). *Freedom, Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Levels of Success*. Crown Business.
- [2] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- [3] Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press.
- [4] Chabbouh, H., & Boujelbène, Y. (2024). The Pivotal Role of Top Management in Fostering Inbound Open Innovation in SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 28 (2).
- [5] Raddoui, F. (2024). Inclusive Innovation in Tunisia: Main Challenges and Policies Implemented. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8 (3), 112–120.
- [6] Sabuhari, R., Soleman, A. M., et al. (2025). Organisational justice moderates the link between leadership, work engagement and innovation work behaviour. *Journal of Organizational Psychology*, à paraître.
- [7] Dennison, K. (2024, Septembre). Why Recognition Could Be the Key to Employee Engagement in 2025. *Forbes*. Disponible sur: <https://www.forbes.com/>.
- [8] Vantage Circle & Great Place to Work India. (2025, Juin). Recognition at Work Boosts Performance, Loyalty and Trust. *Business Standard*. Disponible sur: <https://www.business-standard.com/>.