

LE MANAGEMENT DE LA TRANSMISSION AU SEIN D'UNE ORGANISATION CULTURELLE : CAS D'UNE ASSOCIATION DE MUSIQUE TUNISIENNE « RACHIDIA »

- Manel Gharsi-Missaoui, docteur en Sciences de Gestion, LIGUE laboratory - Univ. Manouba. manelmissaoui@gmail.com
- Feyrouz Ben Tanfous-Hendaoui, Maitre-Assistante en Management, ISCAE – Tunis, LIGUE laboratory - Univ. Manouba
- Jouhaina Ben Boubaker-Gherib, Professeure en Management, ISCAE – Tunis, LIGUE laboratory - Univ. Manouba

Résumé : dans le paysage associatif actuel, le management n'est plus une option, mais une obligation (Lethielleux, 2021 ; Valéau, 2003). Cette réalité s'étend également aux associations culturelles et artistiques, dont la pérennité est menacée par la défection des dirigeants (Archambault, 2012; Ofosu-Amankwah, 2022; Santora & Bozer, 2015 ; Zeigler, 1991). C'est pourquoi cette communication se penche sur la problématique de la succession au sein de ces organisations. Afin d'explorer cette thématique en profondeur, nous avons mené une étude de cas unique, adoptant une démarche d'investigation qualitative (Yin, 2014). La collecte de données s'est appuyée sur une variété de méthodes, incluant des entretiens individuels et collectifs, l'observation passive, la netnographie et la revue documentaire. Nos principaux résultats révèlent que la réussite de la succession au sein des associations culturelles et artistiques repose sur la planification et la gestion rigoureuse du processus de passation. Cette transmission ne se limite pas au simple transfert de la direction, mais englobe également la transmission de la culture organisationnelle, des valeurs fondamentales et de l'identité artistique de l'association.

Mots-clés : succession, association culturelle ; association artistique ; culture organisationnelle ; pérennité organisationnelle

Managing Transmission in Cultural Organization: The Case of the Tunisian Music Non-profit-organization « Rachidia »

Abstract: In the current non-profit landscape, management is no longer an option but an obligation (Lethielleux, 2021; Valéau, 2003). This reality also extends to cultural and artistic NPO, whose sustainability is threatened by the defection of leaders (Archambault, 2012; Ofosu-Amankwah, 2022; Santora & Bozer, 2015; Zeigler, 1991). This is why this communication focuses on the problem of the succession within these organizations. To explore this theme in depth, we conducted a single case study, adopting a qualitative investigation approach (Yin, 2014). Data collection relied on a variety of methods, including individual and group interviews, passive observation, netnography and documentary review. Our main results reveal that the success of succession within cultural and artistic NPO relies on planning and rigorous management of the handover process. This transmission is not limited to the simple transfer of management, but also encompasses the transmission of the organizational culture, fundamental values and artistic identity of the organization.

Keywords: succession, cultural NPO; artistic NPO; organizational culture; organizational sustainability

LE MANAGEMENT DE LA TRANSMISSION AU SEIN D'UNE ORGANISATION CULTURELLE : CAS D'UNE ASSOCIATION DE MUSIQUE TUNISIENNE « RACHIDIA »

Introduction

La transformation des associations vers des modèles isomorphes, calqués sur les structures et les pratiques des entreprises, a propulsé la gestion au rang d'une réalité incontournable (Hoarau & Laville, 2013). Face aux pressions institutionnelles croissantes, les associations artistiques et culturelles ont adopté des pratiques managériales, donnant lieu à une montée en puissance du « managérialisme » en leur sein (Hersberger-Langloh et al., 2021; Lethielleux, 2021). En effet, ce « managérialisme » qui se fonde sur une idéologie porteuse « *de techniques, de modes d'organisations, d'attitudes, de croyances...* » (Avare & Sponem, 2008, p. 140), interroge sur le pouvoir et sur la prégnance du rôle des premiers responsables dans le fonctionnement de ces organisations. L'application de pratiques issues du monde lucratif, telles qu'une orientation vers le marché, a parfois démontré un impact positif sur la pérennité des associations (Drucker, 2010 ; Maier et al., 2016). Cependant, l'équilibre entre une mission sociale intrinsèquement non rentable et un objectif de pérennité organisationnelle demeure un défi majeur pour les associations artistiques et culturelles. Cette quête d'efficacité managériale ne doit pas altérer l'identité organisationnelle et occulter la raison d'être fondamentale de ces organisations : leur engagement au service de l'intérêt général et de la promotion artistique et culturelle (Amans et al., 2020 ; Aubouin et al., 2012).

D'emblée, l'étude de ces organisations s'ancre dans les sciences sociales (Hoarau & Laville, 2013). En effet, les connaissances théoriques issues de ce domaine permettent d'éclairer divers aspects de la structure et des processus organisationnels propres à ces entités. Les associations, et notamment celles à vocation artistique et culturelle, peuvent être étudiées en mobilisant les approches issues des théories des organisations (Bernet et al., 2016 ; Drucker, 2010; Lethielleux, 2021). Cependant, il convient de souligner que lesdites organisations présentent des caractéristiques singulières qui nécessitent une analyse approfondie. Parmi ces particularités, figure la multiplicité des parties prenantes impliquées (Meier & Schier, 2008), le management de la créativité (Agid & Tarondeau, 2003), le recours au bénévolat et le désintérêt financier (Morris, 2000). En outre, la planification de la relève des dirigeants constitue un défi majeur pour la plupart des associations culturelles (Landry, 2018 ; Ofosu-Amankwah, 2022 ; Paris & Leroy, 2014). Cette problématique, étroitement liée à la pérennité de ces organisations, exige une attention particulière de la part des chercheurs et des acteurs du secteur. Désormais, la succession des dirigeants associatifs est généralement négligée pour de nombreuses raisons : contraintes de temps et de financement, manque de capacité administrative (Ofosu-Amankwah, 2022), de coordination et conflits d'intérêts (Hoarau & Laville, 2013 ; Santora et al., 2015). Paradoxalement, ce processus au sein des associations semble plus vitale que pour les organisations à but lucratif (Archambault, 2012 ; Plaisance, 2021). La pérennité des associations artistiques et culturelles repose sur un enjeu crucial : la transmission de leur identité organisationnelle, de leurs valeurs, de leur savoir-faire et de leur engagement aux générations futures (Landry, 2014 ; Ofosu-Amankwah, 2022 ; Zeigler, 1991). Cette question dépasse désormais le simple choix du successeur le plus apte à diriger l'organisation. Elle exige une réflexion approfondie sur la planification de la succession et la résolution des problématiques inhérentes à ce processus délicat.

Notre étude s'inscrit dans le champ des recherches consacrées à la gouvernance des associations artistiques et culturelles. Elle s'articule autour d'une question centrale : comment les associations culturelles gèrent-elles la succession du pouvoir ? L'objectif principal de cette recherche est d'explorer et de comprendre les leviers de la succession du pouvoir au sein des associations artistiques et culturelles. Ce questionnement a guidé l'ensemble de notre démarche, notamment le travail de terrain. Il vise à identifier et à analyser les facteurs et les pratiques qui permettent à certaines associations de réussir le transfert de la direction entre les générations. Afin de répondre à cette problématique, notre papier se développe en quatre parties distinctes : la première section présente une revue approfondie de la littérature existante sur les associations artistiques et culturelles et le concept de la succession. Cette revue permettra de cerner l'état des connaissances sur le sujet. La deuxième section s'attache à justifier la méthodologie choisie pour mener à bien notre recherche. Elle décrira les outils de collecte de données utilisés et les principes d'analyse des données recueillies. La troisième section présentera les principaux résultats de notre recherche. Nous analyserons les différentes stratégies et pratiques mises en œuvre par le cas étudié pour assurer une succession réussie. Ces résultats seront enfin discutés dans la quatrième partie à la lumière des travaux existants et des enjeux spécifiques du secteur associatif culturel.

1. Revue de la littérature

1.1. Associations artistiques et culturelles

Depuis les années 90, le management des activités culturelles et artistiques s'est imposé comme un domaine de recherche en pleine expansion (Filser, 2005). Cette évolution se manifeste par un intérêt croissant de la part des chercheurs académiques et des professionnels du secteur culturel (Amans et al., 2020 ; Boyer & Filser, 2005). En France, la création de l'Association Internationale de Management des Activités Culturelles (IAMAC) en 1996 a joué un rôle déterminant dans la consolidation de ce domaine de recherche. Cette association académique regroupe des chercheurs et des professionnels du monde entier qui partagent un intérêt commun pour la gestion des organisations culturelles. Ces organisations peuvent prendre plusieurs formes, notamment associatives. Les associations à vocation artistiques et culturelles comme un sous-ensemble des associations, répondent à la définition attribuée à ces organisations (Aubouin et al., 2012 ; Lusiani & Zan, 2010 ; Plaisance, 2021). En effet, le *Johns Hopkins Comparative Non-profit Sector Project* (JHCNSP) représente la tentative la plus complète menée par les spécialistes des sciences sociales pour définir le « tiers secteur » ou le secteur associatif comme occupant un espace social distinctif en dehors du marché et de l'État (Morris, 2000). Il s'agit des résultats d'une comparaison transnationale du secteur associatif dans différents domaines et dans 13 pays. Les résultats montrent que, malgré l'hétérogénéité des activités de ces organisations, ces entités partagent cinq caractéristiques principales :

- Organisé : possédant une certaine réalité institutionnelle et juridique
- Privé : institutionnellement séparé de l'État
- À but non-lucratif : interdiction de distribution de bénéfices
- Autonome : indépendant dans son contrôle et sa gestion
- Et volontaire : non-coercitif et impliquant un certain degré de participation volontaire.

D'emblée, les associations culturelles et artistiques, contrairement aux organismes culturels publics ou semi-publics, sont soumises à un double défi : gérer leur production artistique et culturelle d'une part ; et pérenniser leur raison d'être d'autre part. Pourtant, nous pouvons faire valoir que ces organisations devraient être considérées comme distincts des autres organismes sans but lucratif (Bérubé, 2015; Cray et al., 2007). La forte influence du

directeur artistique et l'accent qu'il met sur une vision artistique de l'organisation peuvent entrer en conflit avec les exigences d'autres fonctions de gestion (Chiapello, 1998). La double fonction de direction des efforts artistiques et d'administration organisationnelle, même dans les groupes artistiques les mieux gérés, favorise la complexité structurelle, des ensembles d'objectifs concurrents et des revendications multiples des parties prenantes (Evrard, 2004). La nature distincte des associations artistiques et culturelles ne découle pas simplement de leurs missions artistiques, mais aussi de la complexité qu'imposent de multiples exigences (Turbide & Laurin, 2014).

Dans l'univers des associations, la vocation culturelle et notamment artistique se démarque radicalement des autres missions (Amans et al., 2020). Cette distinction fondamentale réside dans la nature même de la production : l'artistique s'inscrit dans le registre de l'unique, du « prototype » en perpétuelle évolution (Chiapello, 1998; Evrard, 2004). Au cœur de l'organisation artistique, réside dans le travail artistique, élément central et moteur de son existence. « *Le spectacle, depuis sa conception jusqu'à sa destruction, est la base de l'organisation du travail* » (Agid & Tarondeau, 2003, p. 159). Cette affirmation souligne la prépondérance de l'œuvre artistique dans le processus organisationnel, faisant de chaque individu impliqué, qu'il soit artiste ou technicien, un acteur essentiel du théâtre vivant (Orméjuste, 2009).

De plus, les associations culturelles se distinguent des autres types d'organisation par des caractéristiques spécifiques qui façonnent leur fonctionnement et leur identité. Ces particularités, mises en lumière par plusieurs chercheurs notamment Colbert (2011), découlent de la nature même de leur mission et des valeurs qui les sous-tendent. Landry (2014) dégage six caractéristiques distinctives de ces organisations :

- Privilège de la vision artistique sur les impératifs commerciaux : les associations culturelles placent la vision artistique au cœur de leurs préoccupations. Leur orientation s'inscrit davantage dans une logique de « *product-oriented* » que de « *market-oriented* ». Cela signifie que la priorité est donnée à la création d'œuvres et à la diffusion de la culture, plutôt qu'à la satisfaction des attentes des usagers.
- Évaluation complexe de l'accomplissement de la mission : contrairement aux entreprises qui mesurent aisément leur performance par le biais du profit, les associations culturelles ont une mission plus complexe à évaluer. Leur réussite ne se résume pas à des indicateurs financiers, mais se traduit par l'impact artistique, social et éducatif de leurs actions. Cette mesure de l'accomplissement de la mission s'avère plus qualitative et subjective, nécessitant des outils d'évaluation adaptés (Kaplan, 2001).
- Production discontinue et gestion par projet : la nature discontinue de la production artistique implique une gestion par projet rythmée par des phases distinctes : conception, réalisation et diffusion.
- Gestion de l'organisation distincte de la gestion des créations : la structure organisationnelle des associations culturelles présente une dualité intéressante. D'une part, une gestion permanente assure le fonctionnement administratif et structurel de l'association. De surcroît, la gestion des créations artistiques relève d'une logique par projet, ponctuée par des phases distinctes et des intervenants spécifiques.
- Direction bicéphale et partage du pouvoir : le mode de gouvernance des associations culturelles se caractérise souvent par un modèle bicéphale. Cette direction partagée entre une présidence et une direction artistique, traduit l'importance accordée à la fois à la gestion administrative et à la dimension artistique.

- Rôle central du Conseil d'Administration dans la préservation de la mission : le Conseil d'Administration (CA) joue un rôle crucial dans les associations culturelles. En tant que gardien de la mission artistique, il veille à ce que les activités et les décisions de l'association restent fidèles aux valeurs fondatrices et à l'objet social.

D'emblée, les particularités de ces associations donnent naissance à une identité organisationnelle hybride, voire duale (Albert & Whetten, 1985 ; Glynn, 2000 ; Gombault, 2002). Ces organisations, tiraillées entre les exigences d'une gestion administrative rigoureuse et les aspirations d'une vocation artistique ambitieuse, doivent composer avec un double défi majeur. Le premier défi réside dans la recherche d'un équilibre délicat entre gestion et création. D'une part, elles sont tenues d'assurer une gestion efficace et responsable de leurs ressources humaines, financières et matérielles. Ce qui implique une planification rigoureuse, une gestion des risques adéquate et une communication transparente avec les parties prenantes (Amans et al., 2020 ; Colbert, 2011 ; Evard & Colbert, 2000). Du reste, ces organisations ne doivent jamais perdre de vue leur mission artistique fondamentale. La création artistique, l'innovation et la diffusion de la culture doivent rester au cœur de leurs préoccupations (Aubouin et al., 2012 ; Chiapello, 1998). Trouver le juste équilibre entre ces deux impératifs constitue le premier défi majeur auquel sont confrontées les associations culturelles. Le second défi concerne la transmission de l'organisation aux générations futures. Assurer la pérennité de l'association, préserver son identité et ses valeurs fondamentales tout en s'adaptant aux évolutions sociétales et culturelles représente un enjeu de taille. Pour relever ce défi, les associations culturelles sont contraintes d'assurer des successions fluides et réussies.

1.2. Succession

Le phénomène de succession s'inscrit dans le champ d'étude de l'entrepreneuriat et du repreneuriat d'entreprise, car il implique à la fois un transfert et une reprise de l'organisation (Cadieux & Deschamps, 2009). Les recherches sur les entreprises familiales soulignent l'importance du processus de succession pour leur pérennité et leur survie (Mignon, 2001 ; Zaddem & Lakhdar, 2017). En effet, « *la succession est un processus dynamique dans lequel les rôles et fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, dans le but ultime de passer à un membre de la génération suivante d'une part, la gestion de l'entreprise et, d'autre part, la propriété* » (Cadieux & Lorrain, 2002, p. 5). La réussite de cette phase de la vie de l'entreprise est soumise à des contraintes (Zaddem & Lakhdar, 2017). Pour cela, les auteurs du courant des entreprises familiales s'accordent sur l'importance de sa planification. Néanmoins, la notion de succès de la transmission est mitigée ; Cadieux & Deschamps (2009) estiment que les études sur ce sujet n'apportent pas de résultats défendables. Cela étant, la littérature produit des éléments justifiant une succession réussie par l'implication conjointe d'un successeur et d'un prédécesseur et la mise en place de normes (Cadieux & Lorrain, 2002 ; Colla & Coville, 2017 ; Zaddem & Lakhdar, 2017).

La question de la succession dans les associations culturelles et artistiques revêt une importance particulière en raison de leur identité organisationnelle hybride, comme évoqué précédemment. Cette complexité se traduit dans la gestion des successions, qui doit prendre en compte deux volets distincts : le transfert de direction et l'intégration du successeur (Cadieux & Lorrain, 2002 ; Ofosu-Amankwah, 2022 ; Zeigler, 1991). Dans notre contexte, il ne s'agit pas de transfert de propriété ou de legs, mais d'une succession au poste de direction. Nous entendons par succession : le processus par lequel une personne principale est remplacée dans un poste de direction (Santora & Bozer, 2015 ; Zeigler, 1991). Plus précisément, le transfert de direction vise à assurer la continuité du leadership et à garantir la

pérennité de l'entité. Cette étape n'implique pas seulement le changement de leader, mais aussi la préparation rigoureuse et l'intégration efficace du successeur dans ses nouvelles fonctions de gestion (Cadieux & Deschamps, 2009 ; Mignon 2001). Ce processus de changement de dirigeants est important à planifier, qu'il s'agisse des fondateurs de l'association ou de dirigeants ultérieurs (Cadieux & Lorrain, 2002 ; Ofosu-Amankwah, 2022). Il soulève plusieurs enjeux et défis spécifiques aux associations culturelles. Le nouveau dirigeant est dans l'obligation de non seulement assurer la continuité de la gestion administrative, mais également de veiller au respect de l'identité et de la mission artistique de l'association (Landry, 2014). Cela nécessite une compréhension fine des valeurs fondatrices et une adhésion à la vision artistique de l'organisation. Généralement, les changements de direction sont provoqués par des décès, des départs volontaires (souvent pour des emplois plus prestigieux et mieux rémunérés) ou des licenciements (Santora & Bozer, 2015 ; Zeigler, 1991). Le départ d'un leader, qu'il soit artiste principal ou administrateur principal, oblige une institution à faire face à des défis non planifiés (Ofosu-Amankwah, 2022). C'est dans ce contexte que notre problématique se situe. Il semble que la gestion des successions dans les associations culturelles et artistiques soit un enjeu complexe et délicat qui exige d'être particulièrement attentif aux spécificités de ce type d'organisation. Le transfert de direction doit s'effectuer de manière rigoureuse, inclusive et respectueuse de l'identité et de la mission artistique de l'association (Paris & Leroy, 2014 ; Zeigler, 1991). En assurant une transition réussie, les associations culturelles peuvent préserver leur vitalité et continuer à jouer un rôle essentiel dans la vie culturelle de la société.

2. Méthodologie

L'objectif de notre recherche est double : explorer et comprendre les leviers de la succession au poste de direction dans les associations culturelles et artistiques. Nous adoptons ainsi une posture interprétativiste, tentant de donner du sens et de comprendre les significations attachées à la vie organisationnelle des associations. Ainsi, notre approche abductive se justifie, car la réalité que nous abordons est complexe et riche de sens. La théorie sur le phénomène de la transmission et la gestion des associations culturelles étant immature (Badiane, 2017 ; Giambatista et al., 2005 ; Landry, 2018 ; Santora et al., 2015), nous nous sommes concentrés sur les récits, les histoires, les perceptions et les interprétations pour générer de nouvelles compréhensions. Le choix de l'étude de cas comme méthodologie se justifie par l'objectif exploratoire compréhensif de notre recherche. Selon Yin (2014), une approche d'étude de cas offre l'opportunité de se concentrer sur « *le comment et le pourquoi des faits observables* ». Il s'agit d'une méthode généralement recommandée pour étudier des phénomènes organisationnels et sociaux complexes (Yin, 2014), pour affiner une théorie ou pour identifier ses limites (Gagnon, 2012). Pour notre recherche, nous avons choisi comme cas d'étude l'association culturelle et artistique l'Institut Tunisien de Musique « *Rachidia* ». Premièrement, il s'agit d'un cas qui répond aux critères de représentativité théorique, de proximité et de commodité de Yin (2014). Deuxièmement, l'organisation était intéressée et disposée à nous accueillir pour mener nos recherches. Somme toute, au cours des premiers entretiens, nous avons réalisé la richesse et le potentiel du cas et des données qu'il était susceptible de fournir. Nous avons opté pour une approche multi-angles de la collecte de données. Notre objectif était « *d'obtenir des avis et interprétations multiples de la part des acteurs sur un même phénomène* » (Rispal, 2002, p. 94). Pour atteindre notre objectif, nous avons dû « *observer des faits et des lieux et examiner différentes sources écrites* » (Rispal, 2002, p. 94). Ainsi, nous avons utilisé des entretiens, des observations, des analyses documentaires et de l'ethnographie en ligne. Les domaines d'observation comprenaient les réunions de travail et la préparation des réunions et des événements. Nous avons observé la

préparation du processus de passation de pouvoir et l'assemblée électorale. La durée de l'observation sur terrain s'est étendue sur dix-huit mois. Divers outils ont été mobilisés pour l'observation que nous résumons dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Étendue et outils de l'observation

Nature de l'observation	Étendue de l'observation	Outils de collecte de données
Observation formelle	Réunion de travail Préparation de l'assemblée générale Préparation d'événements Préparation de la transmission	Prise de note Prise de photos Enregistrement vidéo et vocaux Enregistrement de Visioconférence
Observation informelle	Visite des bureaux Attitudes des membres	Prise de photos Prise de notes

Nous avons utilisé trois types d'entretiens dans notre enquête. Nous avons effectué dix (10) entretiens individuels ouverts, dix-huit (18) entretiens individuels semi-directifs et deux (2) entretiens de groupe. Notre guide d'entretien semi-directif est structuré en trois étapes. Après avoir présenté la personne interrogée et l'organisation, des questions sont préparées pour recentrer l'entretien sur le thème de la succession. Ces mêmes questions se déclinent en sous-questions plus approfondies relatives au choix du successeur et au processus de succession. Pour l'ethnographie en ligne, l'alternance d'observation « en ligne » et « hors ligne » nous a été d'une grande utilité, notamment après des réunions ou des événements, pour recueillir les réactions et interactions des membres. Cet outil a également permis de vérifier l'ampleur de certaines actions menées au début de notre travail de terrain. Dans notre étude, nous avons opté pour une analyse thématique, choix qui répond à un double objectif. Premièrement, identifier des thématiques pertinentes par rapport à notre objectif de recherche exploratoire (Paillé & Mucchielli, 2021). Deuxièmement, documenter et enrichir notre lecture en « *découvrant des structures qui confirment (ou infirment) ce que nous essayons de démontrer* » (Bardin, 2013, p. 32).

3. Résultats

3.1. Présentation monographique de l'Association

- Date de création : 1934
- Nom : institut de la musique tunisienne « *Rachidia* »
- Nombres de membres : 80 membres en 2021
- Objet : culturel et artistique
- Répartition géographique : la médina de Tunis et quatre gouvernorats

La « *Rachidia* » a été fondée en 1934 lors du Congrès de la musique arabe au Caire dans le but de préserver le patrimoine musical tunisien. La mission de l'association a évolué. Au départ, il s'agissait de préserver la musique traditionnelle tunisienne en la diffusant à travers sa troupe. Plus tard, la mission s'est étendue au développement et à l'enseignement de ce type de musique. Pour répondre à la mission, l'association se base sur deux activités ; la première est pédagogique à travers l'enseignement de la musique tunisienne. La seconde consiste en la collecte et en la conservation du patrimoine musical tunisien. Les programmes

d'enseignement de la musique veillent à préserver le dialecte tunisien usité et le style musical tunisien sans rompre avec les courants musicaux internationaux, notamment orientaux.

Pendant la période 1956-2009, l'association s'est professionnalisée avec sa troupe. En effet, avec la renaissance de la musique *malouf*¹, l'association devenait de plus en plus un symbole et un patrimoine national. Sa mission était de développer le *malouf* tunisien et de défendre ce genre musical. Elle devient l'institut de référence en Tunisie et au Maghreb de l'enseignement du *malouf* et des styles orientaux (Mostaycer, 2015). Ainsi, la vocation de l'association est devenue la préservation de la musique tunisienne, son développement et sa diffusion au niveau national et international. L'association se définit comme un « gardien » de l'identité musicale tunisienne. Pour préserver cette identité, nous relevons une stratégie d'archivage, de communication et d'instauration de coutume. Dans le cas « Rachidia », le siège de l'association est un élément central de son identité selon ses membres. Un des répondants m'affirme « *l'identité et le cœur de l'association sont intimement liés à son siège, c'est l'âme, la maison, la demeure... Nous ne pouvons pas imaginer une autre organisation que la Rachidia dans ce monument* ».

Dès sa création, l'association a veillé à l'instauration d'habitudes. Selon les personnes interrogées, l'organisation d'un concert mensuel de l'orchestre est une coutume de l'association depuis sa création et jusqu'à nos jours ; interrompue seulement pendant les années de la pandémie. Également, la « *Rachidia* » organise annuellement des conférences autour du patrimoine musical, sa place dans la culture tunisienne et ses figures. En 2013, il y a eu la mise en place du festival « Tarnimét » de « *Rachidia* » au mois de ramadan. Cette manifestation se déroule annuellement jusqu'à maintenant. Concernant l'activité d'éducation musicale, chaque année, il y a une cérémonie de remise des diplômes. Selon les répondants, la gestion de l'enseignement suit les mêmes pratiques depuis les années 90. Le président souligne dans ce sens, « *... Nous ne fonctionnons pas comme les écoles de musique privées, mais comme une institution communautaire. Après tout, cette association est un patrimoine national ! Notre diplôme a de l'envergure...* ». Les membres interrogés affirment que les habitudes et les coutumes sont ancrées dans la culture de l'organisation, elles représentent un garde-fou contre les menaces de la dilution de l'identité et la mission de la « *Rachidia* ». Selon eux, elles sont un héritage, le fruit des années de labeur de différentes personnalités de l'association. Cela confère à cette institution sa singularité. Ces particularités nous amènent pour décrire le processus de succession à commencer par la description des processus d'accès au poste de direction ; ensuite, nous relèverons les critères de la sélection du successeur appliqués par cette organisation.

3.2. Leviers de la succession

La planification et la gestion du transfert de la direction semblent être un levier fondamental pour la pérennité organisationnelle de notre cas. Le transfert implique non seulement la direction, mais aussi la culture et les valeurs. Les résultats suggèrent que la succession au poste de direction assure la continuité entre les équipes et entre les membres eux-mêmes. L'analyse de la trajectoire de cette association culturelle et artistique montre qu'une succession réussie nécessite l'établissement de normes, de processus et des critères de sélection. Bien que les statuts et les règlements fassent référence à l'élection comme processus de sélection du président, les faits des différentes périodes montrent que la cooptation est mobilisée dans la plupart des situations de transfert de direction.

- Critères de sélection du successeur

¹ Style musical traditionnel tunisien et arabo-andalous

Nous avons relevé que les critères utilisés par l'association culturelle la « *Rachidia* » pour le choix du président sont l'ancienneté dans l'organisation, l'implication dans la gestion de l'organisation et enfin le statut social du candidat. En priorité, le statut social, selon les répondants, est le critère le plus important pour candidater à la présidence de l'association. Dans les statuts, il n'y a pas de mention explicite de ce critère, juste une interdiction pour les membres des partis politiques de candidater. En revanche, tous les répondants affirment que le président doit être un « *rachidien* » et une personnalité connue dans le milieu artistique. L'ancien président précise « *La présidence de cette association est un honneur, nous n'avons eu que des personnalités influentes socialement comme présidents* ». Ensuite, les statuts internes stipulent une ancienneté de 3 ans minimum. Tous les anciens présidents et membres des bureaux ont une ancienneté supérieure à dix ans, voire sur plusieurs générations. Enfin, l'implication renvoie à l'obligation d'avoir assumé des responsabilités au sein de l'association ou de l'orchestre. Nous relevons des expressions dans ce sens comme « *il faut une implication dans l'organisation des différentes manifestations culturelles de l'association* » ; « *Les personnes choisies doivent montrer leurs compétences* » ; « *les candidats doivent vénérer l'association et s'impliquer corps et âme* ». Ces critères ont permis la normalisation et l'institution du processus de la succession.

- Modes de succession

Le transfert de la direction dans cette association artistique a été influencé par l'environnement extérieur et surtout politique. À travers l'analyse chronologique, nous distinguons trois périodes : avant l'indépendance, après l'indépendance et après la révolution.

Avant l'indépendance : l'association a été créée par le groupe d'artistes et intellectuels de « *Tahet essour*² », le premier président fut Mustapha Sfar, un membre de ce groupe. Après sa mort en mars 1941, Mustafa Kâak membre influent à l'époque, réunit les principaux fondateurs de « *Rachidia* » pour choisir un nouveau président et se présente au poste.

Après l'indépendance : Mustafa Kâak demeure à la tête de l'association jusqu'à 1965. Puis les membres ont choisi parmi eux, Salah El Mahdi, fils de l'association et directeur du département de la musique et de la danse, au ministère des Affaires culturelles en 1961 ; puis directeur du comité culturel national. En 1971, pour la première fois, Mohamed Badra, ancien ministre et ambassadeur de l'époque, a été élu. Il restera président jusqu'à son décès en 1973. Mohamed Ennaifer succédera à Mohamed Badra, il sera élu président de 1973 à 1978. C'était un conseiller auprès du cabinet du Président de la République, puis auprès du cabinet du ministre des Affaires Culturelles. Durant la période de 1980 à 1987, Zakaria Ben Mustapha est élu président. À l'époque, il était maire de Tunis et membre du bureau de plusieurs associations, dont notamment les scouts tunisiens. Se succèdent ensuite au poste de direction, des personnalités influentes dans le domaine artistique et culturel tunisien et « *enfants de l'association* ». En décrivant cette période, le président souligne « *On a toujours eu des personnalités publiques et influentes, ou la passation se fait en catimini, mais qui en même temps ont une grande appartenance à l'association, une implication, qui se soucient de sa progression et la considère comme un patrimoine national... C'est des rachidiens* ».

Après la révolution : tous les membres de l'ancien bureau, nommés par le ministère de la Culture, se sont soustraits à leurs responsabilités. Face au vide et à la menace de la détérioration du siège, d'anciens membres « *rachidien* » et influents, décident de se réunir au siège de l'association, de nommer un nouveau président et d'affecter les différentes fonctions aux autres membres. En 2012, le syndicat des musiciens conteste la légitimité de ce bureau,

² En français signifie « *sous les remparts* ». C'est un groupe d'intellectuels tunisiens provenant de toutes disciplines.

faute d'élections. Dès lors, les membres ont décidé d'organiser des élections. Le secrétaire général nous confie que déjà, il savait qui sera président, il avoue « *le mot d'ordre est passé entre nous, les rachidiens...* ». En février 2014, le bureau décide d'élire Mohamed Mouhli secrétaire général à l'époque, au poste de président, il sera réélu en 2019 et restera jusqu'à 2022. Bien que le statut de l'association et le statut interne évoquent l'élection comme processus de suffrage, l'exposé des faits des différentes périodes montre le recours également à la cooptation pour la succession au poste de direction. Comme le souligne un des membres « ... Nous savons par consensus entre nous qui sera le prochain président et sur cela, on prépare le relais. Mais attention, il doit être un vrai rachidien ! Le prochain président est toujours connu à l'avance en catimini ». En 2018, les statuts de l'association ont été modifiés. Un mandat de trois ans renouvelables une seule fois a été institué pour le nouveau bureau.

Bien que les associations en Tunisie, et dans de nombreux pays émergents, aient fait l'objet d'ingérence de la part des autorités, dans leurs processus de transmission ; nos résultats suggèrent qu'après la révolution, il y a eu deux modes d'accès au poste de direction dans cette organisation : l'élection et la cooptation. La frontière entre ces deux processus n'est pas toujours claire dans le cas étudié. En effet, le mode de transfert institué dans les statuts et le règlement interne est l'élection ; cependant, il existe en même temps une coutume de cooptation entre les membres. Dans cette association, l'appartenance à l'association est un élément décisif pour le choix du successeur. Nous constatons une appartenance à travers plusieurs générations. Nous trouvons des membres descendants des fondateurs. Les répondants désignent l'association par le « nous » et expriment clairement leur identification à l'organisation. L'ancien président, avec beaucoup d'émotions, s'exprime sur son appartenance : « *Je suis passionné de la Rachidia. J'ai envie de passer toute ma vie au sein de cette institution, mais je ne dois pas être égoïste... Je resterai quand même fidèle. Je serai toujours là quand ils ont besoin de moi. Je suis comme un ivre qui ne peut pas s'en séparer. Beaucoup d'anciens sont comme moi et c'est ce qui donne une force énorme à cette institution ; interroge-les et je mets ma main au feu s'ils ne répondent pas de la même manière* ». La normalisation à travers les critères de l'appartenance, le statut social et le genre favorisent le consensus et limite les conflits, même si l'association est passée, à un certain moment de son histoire, par des périodes de crise. Nous constatons que les anciens présidents ne disparaissent pas de la vie de l'association, au contraire, ils forment un « conseil des sages ». Cet organe veille au mentorat du nouveau président et des nouveaux membres. Il procède à l'arbitrage en cas de conflit.

3.3. Transmission de la culture organisationnelle

Dans notre cas, nous avons constaté que les processus interpersonnels basés sur les mécanismes de formation, de mentorat, de socialisation et d'implication permettent la transmission de la culture organisationnelle et favorisent la sauvegarde de l'identité organisationnelle. Les résultats de ce cas montrent que la prégnance des valeurs a procuré un socle solide à l'association. Selon les répondants, la reconnaissance à la fois du public et des membres, la confiance des Tunisiens dans l'association et la fierté de l'appartenance, sont les valeurs qui transcendent l'organisation. Nous notons ces expressions « *la Rachidia est authentique, car elle a conservé ses objectifs et ses valeurs* » ; « *Lors des spectacles, quand je regarde derrière le rideau de la scène et je vois les spectateurs épanouis et emportés par le spectacle, je sens de la joie et de la reconnaissance* » ou encore « *j'ai de l'espoir, une conviction et une confiance dans les personnes que je connaisse et qui aiment et se soucient de l'avenir de cette association* ». En outre, la culture de l'apprentissage et de la préservation du style musical tunisien est cristallisée au fur et à mesure du développement de l'association. Le secrétaire général souligne « *Nous sommes une institution de culture, nous représentons*

une identité... Pas une simple association sans âme ni odeur... Comme je vous ai expliqué, on doit préserver notre patrimoine et notre histoire pour pouvoir avancer... ». De plus, les résultats mettent en exergue trois processus de transmission de la culture organisationnelle. Le premier est l'implication dans la gestion, le deuxième est la socialisation et le troisième est l'enseignement.

L'implication concerne la participation dans l'organisation des événements et la réalisation des projets. L'association, à chaque assemblée, fixe les objectifs et les actions à entreprendre pour l'année. Pour atteindre ces objectifs, l'assemblée nomme une commission pour chaque projet et une commission pour les événements. Le président explique *« si la personne est en adéquation avec les objectifs de l'association, elle apprendra et s'imprènera facilement de ses valeurs et de sa culture lors de l'implication dans les événements et manifestations ».* Ces commissions peuvent rester les mêmes pour plusieurs années ou jusqu'à l'achèvement du projet. Après la révolution, la « Rachidia » veille à l'implication des jeunes pour assurer le relais. Un des répondants souligne *« Dans les manifestations, on veille à l'implication des jeunes pour qu'ils s'imprègnent de l'identité et la culture de l'association et pour qu'ils apprennent sur le tas nos activités ».*

En outre, les résultats révèlent aussi la socialisation comme un processus de transmission des valeurs et des artefacts culturels de ce cas. Le travail en commission et en groupe permet l'acquisition et le transfert des connaissances, des capacités et des attitudes nécessaires pour accomplir le travail. Un des répondants déclare, *« C'est très simple avec la responsabilité ! Lorsqu'une personne est responsable d'une tâche dans un événement ou dans l'organisation de quelque chose, elle s'imprègne des valeurs et acquiert des savoirs à travers la socialisation, l'observation... ».* Selon les personnes interrogées, l'interaction entre les membres leur permet d'assigner des rôles de chacun, de prendre des décisions, de résoudre des problèmes et d'atteindre des objectifs individuels et collectifs. Le président explique *« Chaque année, on essaye d'intégrer de nouveaux jeunes dans l'organisation des événements et les commissions pour leur transmettre notre savoir. On essaye de leur expliquer ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire ainsi que le comment faire. C'était le cas pour le 80e anniversaire de l'association... On doit s'assurer qu'il y a derrière nous une nouvelle génération prête à assurer le relais... ».*

Le troisième mécanisme relevé pour la transmission de la culture est l'enseignement. Ce processus est au cœur de l'activité de l'association ; il concerne aussi bien le transfert des méthodes d'enseignement que le patrimoine musical. Selon les répondants, à travers le passage de plusieurs personnalités et artistes, la « Rachidia » s'est dotée d'un style d'enseignement et d'un style musical approprié. Selon la tradition, les styles musicaux traditionnels, notamment le malouf, se transmettent oralement à travers les « sheikhs ». Un des membres nous explique que les groupes se forment en cercle ou en demi-cercle et l'enseignant s'assoit au milieu ; il module les notes et les phrasés. L'apprentissage se fait de « bouche à l'oreille ». Dans ce sens, le secrétaire général déclare *« Quand, j'étais jeune, j'ai assisté à ce genre de répétition, dans cette même pièce. Nous étions assis en demi-cercle et le cheikh au milieu, il chantait et nous répétons, nous sommes les répétiteurs ».* Actuellement, la méthode n'a pas changé, sauf dans l'aménagement des salles. La transmission de cet héritage musical se fait par observation, écoute et répétition. Ainsi, l'immersion des successeurs potentiels dans la culture de l'association semble essentielle pour leur permettre de s'approprier les valeurs, les pratiques et les traditions qui la caractérisent.

4. Discussion

En somme, les leviers de la succession à la direction ont permis de comprendre comment cette association culturelle « octogénaire » a su se maintenir dans le temps. Il s'avère que la planification et l'institution de la transmission soutiennent la continuité de la direction. En effet, les critères de la sélection du successeur identifiés correspondent à ceux relevés par Santora et al. (2015) dans leur étude comparative portant sur la planification de la succession dans six pays. Aussi, nos résultats rejoignent ceux relatifs la planification successorale dans les entreprises familiales. Concernant l'ancienneté, Mignon (2001) dans ses travaux, note une moyenne de 30 années d'appartenance à l'entreprise et des critères de sélection des futurs managers. Bien que l'auteure ne précise pas les critères, elle valide implicitement le critère d'implication dans la gestion en indiquant une période de 33 ans d'adhésion à l'organisation. En revanche, les critères de statut social identifiés dans nos résultats, tels que l'âge, le genre et l'éducation, sont confortés par les travaux de Yezza (2019) et de Yezza et Chabaud (2020). Pour le processus de la succession, nos résultats rejoignent en partie ceux de Santora et al., (2015). En effet, les auteurs reconnaissent un processus à la fois formel et informel de succession, mais leurs résultats sont en faveur du choix d'un candidat extérieur à l'organisation. Alors que pour notre cas, l'appartenance et l'implication dans l'association sont un critère décisif pour l'accès au poste de direction. En comparaison avec les travaux de Landry (2014), nous pouvons conclure que dans notre cas, la succession est passée d'un *processus institutionnel* (avant et après l'indépendance) à une succession de *sortie de crise* (lors de la révolution). Finalement, nous pouvons prétendre que dans cette association, la succession se base de plus en plus *sur la revitalisation interne, car « l'accès au poste de direction est progressif. L'identification de la prochaine personne au poste de direction à l'organisation permet de s'impliquer et d'assurer intentionnellement le développement de ses compétences. La nouvelle direction, qualifiée de mentorée, développe ses compétences et acquiert son expérience dans l'organisation »* (Landry, 2014, p. 128).

Quant à la transmission de la culture, elle facilite à la fois la continuité de la gestion et la préservation de l'identité organisationnelle. En effet, le cas observé présente des expressions culturelles, notamment des rituels, des histoires, des artefacts et un langage, qui codent et reproduisent des modèles de comportement et d'interprétation partagés. Les mécanismes interpersonnels et sociaux, institués ou spontanés, permettent la transmission de la culture associative. Mignon (2001) souligne que la transmission de la culture permet une transition fluide entre les générations, favorise la transmission du pouvoir et la sauvegarde de l'identité organisationnelle. Elle affirme que « *les valeurs sont au cœur de l'identité de l'entreprise et leur préservation est un signe de pérennité organisationnelle* » (2001, p.18). Mais la perpétuation des traditions ne doit pas limiter la flexibilité de l'organisation. Nos résultats rejoignent ceux de Mignon (2001), mais l'auteure n'identifie pas les mécanismes par lesquels la culture se transmet. Néanmoins, nos résultats rejoignent ceux d'Orméjuste (2009) qui a effectué une étude de cas sur les voies de transmission de la culture organisationnelle au sein du Cirque du Soleil, une organisation artistique. Son étude montre que la culture organisationnelle peut être transférée par des voies informelles à travers les relations interpersonnelles telles que l'apprentissage, l'enculturation et la socialisation. Également, Perrot et Roussel (2009) notent que l'institutionnalisation de pratiques telles que les programmes de formation et de mentorat sont utiles à la socialisation des nouveaux membres et favorisent l'apprentissage du domaine « travail », de la culture de l'organisation et du comportement de l'équipe de travail.

Conclusion

Notre recherche montre que la succession au poste de direction dans les associations culturelles et artistiques repose à la fois sur les processus d'élection et de cooptation. Bien

que ces modes diffèrent de la succession parmi les descendants, plusieurs critères sont similaires. La cooptation permet le respect de l'identité artistique de l'association, en préservant sa mission et sa vision créative. Nous avons également observé que les quatre étapes de succession proposées par Cadieux et Lorrain (2002) sont présentes dans le cas étudié. Ceci est justifié par la mise en place de la structure de conseil de « sages » au sein de la « *Rachidia* ». Notre recherche est pratique pour les associations culturelles et artistiques et leurs parties prenantes. Elle fournit un cadre global pour comprendre comment réussir la succession au poste de direction dans une organisation culturelle. L'élaboration d'un manuel de procédures ou d'un règlement intérieur est une matérialisation de cette institution, contribuant à créer un climat de confiance entre les membres et réduisant l'ambiguïté.

En outre, la création d'organismes de soutien, tels que des conseils de surveillance ou des conseils pour les membres sortants, réduit les freins psychologiques à l'abandon du pouvoir et garantit la continuité du leadership. Le même conseil peut également aider à préparer de nouveaux dirigeants en nommant et en cooptant des membres. Nos résultats suggèrent que le transfert de culture facilite le transfert de la direction. Il apparaît que les relations interpersonnelles contribuent à ce transfert. Notre contribution pratique concerne l'introduction de mécanismes formels tels que le mentorat et le suivi pour promouvoir la diffusion de la culture organisationnelle.

En tant qu'étude qualitative, les résultats de notre recherche pourraient être influencés par des particularités et des préjugés personnels, et les études de cas pèchent par l'impossibilité d'atteindre la saturation théorique et la généralisation statistique (Yin, 2014 ; Zaddem, 2021). Par ailleurs, nous sommes conscients des risques de biais de subjectivité dans le choix du terrain associatif. Une autre limite méthodologique de ce travail est l'étude exclusive d'une seule organisation. Pour l'analyse thématique, nous ne pouvons prétendre être exempts de biais affectifs ou sémantiques (Yin, 2014). Enfin, notre étude s'est limitée à l'étude des leviers de la succession, une étude prenant en considération les freins de ce processus au sein des associations culturelles et artistiques serait prometteuse.

Références

Agid, P., & Tarondeau, J.-C. (2003). Manager les activités culturelles. *Revue française de gestion*, 142(1), 103- 112. <https://doi.org/10.3166/rfg.142.103-112>

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.

Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2020). Le portefeuille d'outils de gestion porteur de compromis dans les organisations à la croisée des mondes : Le cas des Scènes nationales. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 26(1), 21- 77.

Archambault, É. (2012). Diversité et fragilité des associations en Europe. *Informations sociales*, n° 172(4), 20. <https://doi.org/10.3917/inso.172.0020>

Aubouin, N., Coblençe, E., & Kletz, F. (2012). Les outils de gestion dans les organisations culturelles : De la critique artiste au management de la création. *Revue management et avenir*, 4, 191- 214.

Avare, P., & Sponem, S. (2008). Le managérialisme et les associations. In *La gouvernance des associations* (p. 111- 129). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.lavil.2008.01.0111>

Badiane, S. (2017, novembre 17). *Le processus de transmission dans les associations ; une analyse fondée sur les théories du deuil*. <http://www.theses.fr>. <http://www.theses.fr/s80148>

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.

Bernet, J., Eynaud, P., Maurel, O., & Vercher-Chaptal, C. (2016). La gestion des associations. *VST - Vie sociale et traitements, revue des CEMEA, N° 131(3)*, 51- 54.

Bérubé, J. (2015). Organisations créatives : Où loge la créativité ? *Management & Prospective*, 32(3), 91- 110. <https://doi.org/10.3917/g2000.323.0091>

Boyer, L., & Filser, M. (2005). Introduction générale au cahier spécial piloté par Marc Filser : Management des activités culturelles et de loisirs. *Revue management et avenir*, 3, 102- 104.

Cadieux, L., & Deschamps, B. (2009). Le repreneuriat : Une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue! *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(3- 4), 7- 12.

Cadieux, L., & Lorrain, J. (2002). Le processus de la succession dans les entreprises familiales : Une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs. *Actes du congrès international francophone sur la PME (CIFPME)*.

Chiapello, E. (1998). *Artistes versus managers : Le management culturel face à la critique artiste*. FeniXX.

Chiapello, È. (1998). Chapitre 2. Enquête sur l'actualité du conflit. In *Artistes versus managers* (p. 65- 136). Éditions Métailié. <https://www.cairn.info/artistes-versus-managers--9782864242857-p-65.htm>

Colbert, F. (2011). Management of the arts. In *A Handbook of Cultural Economics, Second Edition*. Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/downloadpdf/edcoll/9781848448872/9781848448872.00042.pdf>

Colla, E., & Coville, T. (2017). Les successions des entreprises familiales entre indépendance et contrôle. Le cas des PME de la distribution associée. *Management Avenir*, 6, 93- 115.

Cray, D., Inglis, L., & Freeman, S. (2007). Managing the Arts : Leadership and Decision Making under Dual Rationalities. *Journal of Arts Management Law and Society*, 36, 295- 313. <https://doi.org/10.3200/JAML.36.4.295-314>

Drucker, P. F. (2010). *Managing the Non-Profit Organization : Principles and Practices* (Reprint édition). HarperCollins e-books.

Evard, Y., & Colbert, F. (2000). Arts management : A new discipline entering the millennium? *International Journal of Arts Management*, 4- 13.

Evrard, Y. (2004). *Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles* (2e édition). Economica.

Filser, M. (2005). Le management des activités culturelles et de loisirs : Questions stratégiques et état des recherches académiques. *Management & Avenir*, 5(3), 179- 189. <https://doi.org/10.3917/mav.005.0179>

Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. PUQ.

Giambatista, R. C., Rowe, W. G., & Riaz, S. (2005). *Nothing Succeeds Like Succession : A Critical Review of Leader Succession Literature Since 1994* (SSRN Scholarly Paper 1403431). <https://papers.ssrn.com/abstract=1403431>

Glynn, M. A. (2000). When Cymbals Become Symbols : Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285- 298.

Gombault, A. (2002). Clinique d'une crise d'identité organisationnelle : L'adolescence du Grand Louvre. *Conférence de l'AIMS*.

Hersberger-Langloh, S. E., Stühlinger, S., & von Schnurbein, G. (2021). Institutional isomorphism and nonprofit managerialism : For better or worse? *Nonprofit Management and Leadership*, 31(3), 461- 480.

Hoarau, C., & Laville, J.-L. (2013). *La gouvernance des associations : Economie, sociologie*,

gestion. Erès.

Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and Leadership*, 11(3), 353- 370.

Landry, P. (2014). *Essais sur les successions aux postes de direction artistique dans des organisations culturelles au Québec* [HEC Montreal (Canada)]. <https://search.proquest.com/openview/a72ec6295e5d13ba4ece9e4722c63525/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

Landry, P. (2018). A matrix that encompasses the diversity of successions in cultural organizations. *International Journal of Arts Management*, 61- 75.

Lethielleux, L. (2021). Stratégies d'adaptation des associations face aux isomorphismes : Proposition d'une typologie. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(4), 149- 163. <https://doi.org/10.7202/1083848ar>

Lusiani, M., & Zan, L. (2010). Institutional transformation and managerialism in cultural heritage : Heritage Malta. *Museum Management and Curatorship*, 25(2), 147- 165. <https://doi.org/10.1080/09647771003737265>

Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like : A systematic review. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 45(1), 64- 86.

Meier, O., & Schier, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? *Management & Avenir*, 20(6), 179- 198. <https://doi.org/10.3917/mav.020.0179>

Mignon, S. (2001). *Stratégie de pérennité d'entreprise*. Vuibert.

Morris, S. (2000). Defining the nonprofit sector : Some lessons from history. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(1), 25- 43.

Oforu-Amankwah, F. (2022). *Not-for-Profit Leadership Case Study : Why Not-for-Profit Leaders Are Not Developing Succession Plans* [PhD Thesis, Capella University]. <https://search.proquest.com/openview/1c0fa8266efe99a7d852b890522ef9c3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Orméjuste, T. (2009). *Devenir circassien : Les voies de transmission de la culture organisationnelle au Cirque du Soleil*.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-5e éd.* Armand Colin.

Paris, T., & Leroy, F. (2014). Managing Transition in an Artistic Company With Entrepreneurial Management. *International Journal of Arts Management*, 2(16), 42- 54. halshs-00973150f.

Perrot, S., & Roussel, P. (2009). La socialisation par l'organisation : Entre tactiques et pratiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 73, 2- 18.

Plaisance, G. (2021). *La contribution des mécanismes de gouvernance à la performance et à l'impact des organisations à but non lucratif : Une approche par les parties prenantes de la gouvernance des associations françaises* [PhD Thesis]. Bordeaux.

Rispa, M. H. (2002). *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.hlady.2002.01>

Santora, J. C., & Bozer, G. (2015). How nonprofit organizations can ensure stability and sustainability through succession planning : Make HR a strategic partner in the process. *Strategic HR Review*, 14(6). <https://doi.org/10.1108/SHR-09-2015-0069>

Santora, J. C., Sarros, J. C., Bozer, G., Esposito, M., & Bassi, A. (2015). Nonprofit executive succession planning and organizational sustainability. *The Journal of Applied Management and*

Entrepreneurship, 20(4), 66- 83.

Turbide, J., & Laurin, C. (2014). Governance in the arts and culture nonprofit sector : Vigilance or indifference? *Administrative Sciences*, 4(4), 413- 431.

Valéau, P. (2003). Différentes manières de gérer les associations. *Revue française de gestion*, 5, 9- 22.

Yezza, H. (2019). *La succession dans les entreprises familiales : Le rôle des compétences sociales du successeur* [PhD Thesis]. Paris 1.

Yezza, H., & Chabaud, D. (2020). Faut-il avoir des compétences sociales pour réussir la succession familiale? *Finance Contrôle Stratégie*, 23- 4.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research*. SAGE Publications.

Zaddem, F. (2021). *La recherche qualitative en gestion fondements, approches, outils et illustrations* (Presses Universitaires de la Manouba).

Zaddem, F., & Lakhdar, L. (2017). La mutation de la gestion des ressources humaines : Catalyseur de la transmission dans une entreprise familiale tunisienne. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 3(1), 23- 58. <https://doi.org/10.3917/riso.003.0023>

Zeigler, J. W. (1991). Succession and What's behind it. *Journal of Arts Management and Law*, 20(4), 57- 70. <https://doi.org/10.1080/07335113.1991.9942867>