Patrimonialisation dynamique et hybridation des pratiques : Une approche identitaire du management dans les ICC

Manel Gharsi-Missaoui, Docteur en Management, Univ. Manouba, LIGUE laboratory - ISCAE -- Tunis, contact : **manelmissaoui@gmail.com**

Jouhaina Gherib, Professeur en Management, Univ. Manouba, LIGUE laboratory - ISCAE - - Tunis

---

Résumé
Face aux mutations profondes que connaissent les Industries Culturelles et Créatives (ICC), la gestion du patrimoine immatériel représente un défi stratégique majeur. Cette recherche examine comment une institution culturelle traditionnelle parvient à valoriser son patrimoine tout en s'adaptant aux exigences contemporaines. À travers une étude longitudinale de la Rachidia, association musicale tunisienne fondée en 1934, nous retraçons l'évolution de cette organisation depuis sa création et identifions trois mécanismes clés : la patrimonialisation dynamique des ressources musicales, l'hybridation des modes de transmission, et l'innovation dans les modèles de valorisation.

Notre recherche contribue à la littérature sur le management des ressources dans les ICC en montrant comment les tensions entre préservation et innovation peuvent devenir productives plutôt que paralysantes. Elle révèle notamment le rôle central de l'identité organisationnelle comme mécanisme régulateur dans la gestion des transformations patrimoniales, permettant à l'institution de maintenir sa cohérence tout en évoluant avec son temps.

Mots-clés : Industries culturelles et créatives, ressources patrimoniales, patrimoine immatériel, identité organisationnelle, tensions organisationnelles

---

INTRODUCTION

Les Industries Culturelles et Créatives (ICC) représentent aujourd'hui un secteur économique majeur, contribuant significativement à l'économie mondiale avec 3,1% du PIB et 6,2% des emplois (UNESCO, 2022). Face aux mutations technologiques et sociales contemporaines, la gestion des ressources patrimoniales constitue un défi stratégique pour ces industries (Benghozi, 2006 ; Ithurbide & Rivron, 2018). Cette problématique est particulièrement critique pour les organisations culturelles traditionnelles qui doivent concilier deux impératifs apparemment contradictoires : préserver l'authenticité de leur patrimoine tout en assurant son adaptation aux évolutions contemporaines (Lagier et al., 2022 ; Dimache et al., 2017).

La littérature sur les ICC a largement documenté les transformations numériques du secteur (Benghozi & Chantepie, 2017 ; Ithurbide & Rivron, 2018) et l'émergence de nouveaux modèles économiques (Landoni et al., 2020). Cependant, peu de recherches examinent comment les institutions culturelles traditionnelles parviennent concrètement à gérer leurs ressources patrimoniales dans ce contexte de mutation profonde. En particulier, la question de la valorisation du patrimoine culturel immatériel, comme la musique traditionnelle, demeure peu explorée (Lemay-Perreault, 2021). Or, ce patrimoine vivant constitue une ressource stratégique dont la gestion nécessite des approches spécifiques, combinant préservation des traditions et innovation dans les modes de transmission et de diffusion (Évrard & Busson, 2015).

Dans ce contexte, notre recherche vise à comprendre les mécanismes par lesquels une organisation culturelle traditionnelle parvient à valoriser ses ressources patrimoniales tout en s'adaptant aux mutations contemporaines. Pour explorer cette problématique, nous étudions le cas de la Rachidia, une association culturelle tunisienne fondée en 1934 et dédiée à la préservation et à la transmission du patrimoine musical tunisien, notamment le malouf (musique arabo-andalouse). La longévité exceptionnelle de cette institution (près de 90 ans d'existence), son positionnement comme "gardienne du patrimoine musical national" et ses

récentes initiatives de modernisation en font un cas d'étude particulièrement pertinent pour analyser les dynamiques de transformation sur une période significative.

En somme, notre recherche s'articule autour d'une question centrale : quel rôle joue l'identité organisationnelle comme mécanisme régulateur dans les processus de transformation des organisations culturelles traditionnelles ? Cette problématique nous permet d'explorer comment la Rachidia parvient à maintenir une cohérence identitaire tout en transformant ses pratiques de gestion patrimoniale pour répondre aux défis contemporains.

Pour appréhender ces enjeux, notre analyse s'appuie sur un cadre théorique articulant trois dimensions essentielles : la nature spécifique des ressources patrimoniales immatérielles, les tensions inhérentes à leur gestion, et le rôle de l'identité organisationnelle comme dispositif de régulation. Cette recherche mobilise une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas longitudinale, permettant d'analyser en profondeur les mécanismes de gestion patrimoniale développés par la Rachidia sur presque un siècle d'existence.

Ce document est structuré comme suit : après cette introduction, nous présentons le cadre théorique qui guide notre recherche. La troisième partie expose notre méthodologie et présente en détail l'organisation étudiée. La quatrième partie développe nos résultats en mettant en lumière les trois mécanismes complémentaires permettant à cette institution culturelle traditionnelle de valoriser son patrimoine tout en s'adaptant aux exigences contemporaines. Enfin, nous discutons ces résultats au regard de la littérature existante, avant de conclure sur les contributions théoriques et managériales de cette recherche.

1. CADRE THÉORIQUE

La gestion des ressources patrimoniales dans les Industries Culturelles et Créatives présente des spécificités qui nécessitent de mobiliser plusieurs perspectives théoriques complémentaires. Cette section développe un cadre d'analyse articulant trois dimensions : la

nature distinctive des ressources patrimoniales immatérielles, les tensions inhérentes à leur gestion, et le rôle de l'identité organisationnelle comme mécanisme régulateur.

1.1 LA NATURE DISTINCTIVE DES RESSOURCES PATRIMONIALES IMMATERIELLES

Les ICC se distinguent par leur production de valeur symbolique et expérientielle qui dépasse les cadres traditionnels de la valeur d'usage ou d'échange (Simon & Tellier, 2020). Cette spécificité est particulièrement manifeste dans la gestion des ressources patrimoniales immatérielles, qui présentent des caractéristiques uniques nécessitant des approches managériales adaptées.

1.1.1 Une ressource fondamentalement dynamique et vivante

Contrairement aux conceptions statiques souvent associées au patrimoine matériel, le patrimoine culturel immatériel se caractérise par sa nature intrinsèquement dynamique et vivante (Cominelli, 2020). Il ne s'agit pas d'un objet figé à préserver tel quel, mais d'un processus culturel en perpétuelle évolution qui se transforme à chaque transmission. Comme le souligne Bortolotto (2011, p.23), *« le patrimoine immatériel n'existe que dans sa performance et sa transmission ; sa sauvegarde implique nécessairement son évolution et sa transformation »*. Cette caractéristique est fondamentale pour comprendre les enjeux de gestion des ressources patrimoniales dans les ICC.

Dans le domaine musical, cette nature dynamique se manifeste concrètement : chaque interprétation d'une œuvre traditionnelle constitue à la fois une reproduction et une réactualisation (Sheridan et Byrne, 2008). Comme l'explique Turino (2008, p.54), *« la musique traditionnelle vit précisément dans ce paradoxe : elle doit être suffisamment fidèle pour être reconnue comme authentique, mais suffisamment renouvelée pour rester vivante »*. Cette tension créatrice représente un défi fondamental pour les organisations culturelles qui cherchent à préserver ces ressources tout en maintenant leur pérennité.

1.1.2 Un double ancrage entre tradition et adaptation

Les ressources patrimoniales immatérielles se caractérisent également par leur double ancrage : d'une part dans la tradition, garantissant leur authenticité, et d'autre part dans une capacité d'adaptation assurant leur pérennité (Broclain et al., 2019). Ce double ancrage se manifeste particulièrement dans les modes de transmission qui dépassent largement la simple reproduction technique pour inclure des dimensions sociales, émotionnelles et culturelles complexes.

L'apprentissage musical traditionnel, par exemple, implique ce que Sheridan et Byrne (2008, p.145) décrivent comme *« un processus de socialisation profonde, où chaque geste, chaque posture, chaque interaction incorpore des codes culturels complexes ».* L'élève n'apprend pas seulement à reproduire des sons, mais intègre progressivement une vision du monde, une esthétique et des valeurs. Cette dimension holistique de la transmission patrimoniale constitue un défi majeur pour les organisations culturelles qui doivent adapter leurs pratiques aux évolutions contemporaines sans perdre cette richesse multidimensionnelle.

1.1.3 Des défis contemporains multiples

Les organisations culturelles font face à des défis majeurs dans la gestion de ces ressources patrimoniales (Cominelli, 2020). La transformation numérique bouleverse profondément les modes traditionnels de création, de production et de diffusion culturelle (Benghozi & Chantepie, 2017). Ces mutations se manifestent à travers trois dimensions interdépendantes :

Sur le plan technologique, la numérisation offre de nouvelles possibilités de préservation et de diffusion des ressources patrimoniales, tout en interrogeant l'authenticité de l'expérience culturelle (Ithurbide et Rivron, 2018). Sur le plan social, l'évolution des pratiques culturelles et des attentes des publics nécessite une adaptation des modes de transmission traditionnels (Broclain et al., 2019). La dimension économique représente un défi particulièrement complexe. Les organisations culturelles doivent développer des modèles économiques viables

tout en préservant l'intégrité de leur patrimoine (Throsby, 2010). Cette quête d'équilibre implique de concilier des impératifs apparemment contradictoires : assurer la pérennité financière de l'organisation tout en maintenant l'authenticité et la qualité des pratiques culturelles traditionnelles (Lagier et al., 2022).

Face à ces défis multidimensionnels, les organisations développent des approches innovantes de gestion patrimoniale, intégrant des dispositifs numériques et des approches participatives (Giaccardi, 2012), combinant pratiques traditionnelles et innovations pédagogiques (Sheridan & Byrne, 2008). Ces innovations organisationnelles ne sont pas sans générer des tensions, qu'il convient d'examiner plus précisément.

1.2 LES TENSIONS DANS LA GESTION DU PATRIMOINE CULTUREL

La gestion du patrimoine culturel dans les ICC se caractérise par des tensions multiples qui structurent profondément les pratiques organisationnelles. Ces tensions, loin d'être uniquement des contraintes, peuvent devenir des sources d'innovation et de renouvellement lorsqu'elles sont gérées de manière constructive (Smith & Lewis, 2011).

1.2.1 Des tensions constitutives et structurantes

La littérature en management des ICC identifie plusieurs types de tensions fondamentales qui ne sont pas des anomalies mais des caractéristiques constitutives du secteur. Alacovska et Kärreman (2023) mettent en lumière la tension centrale entre préservation de l'authenticité et nécessité d'adaptation aux évolutions contemporaines. Cette tension se manifeste concrètement dans les choix quotidiens des organisations culturelles : faut-il maintenir intégralement une méthode d'enseignement traditionnelle ou l'adapter aux attentes des nouvelles générations ? Comment intégrer les technologies numériques sans dénaturer l'expérience patrimoniale ?

Van Bommel (2018) souligne également la tension entre les impératifs de pérennité économique et la mission de préservation culturelle. Cette tension est particulièrement vive

dans un contexte de ressources limitées, où les organisations doivent arbitrer entre développement économique et intégrité artistique. Lampel et al. (2000) identifient cinq tensions fondamentales dans les industries culturelles, dont l'équilibre entre valeurs artistiques et impératifs commerciaux, qui résonne particulièrement dans la gestion des ressources patrimoniales.

1.2.2 Des approches de gestion créative des tensions

Pour gérer ces tensions, les organisations culturelles développent différentes approches. Durand et Jourdan (2012) montrent comment certaines organisations parviennent à transformer ces contradictions apparentes en sources de créativité et d'innovation. Ces approches reposent souvent sur des mécanismes d'intégration qui permettent de dépasser la simple opposition entre tradition et modernité.

Austin et al. (2018) identifient notamment des pratiques d'hybridation où les éléments traditionnels et contemporains se nourrissent mutuellement plutôt que de s'opposer. En ce sens, la gestion de ces tensions nécessite le développement de capacités organisationnelles spécifiques. Paris et Massé (2021) soulignent l'importance des compétences de médiation et d'interprétation qui permettent de donner sens aux transformations tout en maintenant la cohérence identitaire. Cette approche implique une vision dynamique du patrimoine, où la tradition n'est pas figée mais constamment réinterprétée à la lumière des enjeux contemporains.

Au-delà des tensions individuelles, les organisations culturelles doivent gérer des configurations complexes de tensions interdépendantes. Tellier (2021) montre comment ces configurations peuvent créer des spirales vertueuses où la résolution créative d'une tension facilite la gestion des autres. Cette perspective systémique souligne l'importance d'une approche holistique dans la gestion des transformations organisationnelles.

Cette compréhension des tensions organisationnelles enrichit significativement l'analyse des transformations dans les ICC. Elle suggère que la capacité à gérer ces tensions de manière productive constitue une compétence stratégique essentielle, permettant un équilibre dynamique entre préservation et innovation. C'est dans ce contexte que l'identité organisationnelle émerge comme un mécanisme régulateur crucial.

1.3 L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE COMME MECANISME REGULATEUR

La gestion des ressources patrimoniales ne peut être dissociée de la façon dont les organisations se définissent et maintiennent leur essence à travers le temps (Gombault, 2002). L'identité organisationnelle joue un rôle médiateur crucial entre les impératifs de préservation du patrimoine et les nécessités d'adaptation aux évolutions contemporaines (Alacovska & Kärreman, 2023).

1.3.1 Une conception opérationnelle de l'identité organisationnelle

Si les travaux fondateurs d'Albert et Whetten (1985) définissent l'identité organisationnelle comme l'ensemble des attributs centraux, distinctifs et durables d'une organisation, cette définition conceptuelle mérite d'être opérationnalisée pour comprendre comment elle se manifeste concrètement dans les organisations culturelles.

Dans le contexte des organisations culturelles, l'identité organisationnelle se traduit par des éléments tangibles comme : des principes artistiques et esthétiques explicites ou implicites qui guident les choix de programmation et de transmission (Castañer & Campos, 2002) ; des pratiques et rituels organisationnels spécifiques qui incarnent les valeurs de l'institution (Ravasi & Schultz, 2006) ; des mécanismes de prise de décision qui reflètent la conception que l'organisation a d'elle-même (Dutton & Dukerich, 1991) ; et des discours institutionnels qui articulent explicitement cette identité dans les communications internes et externes (Phillips et al., 2004). Cette approche opérationnelle permet de comprendre comment l'identité structure

concrètement les processus de gestion patrimoniale, particulièrement dans les ICC où les logiques artistiques et économiques doivent coexister (Lampel et al., 2000).

1.3.2 La multiplicité identitaire des organisations culturelles

Les organisations culturelles traditionnelles font face à ce que Pratt et Foreman (2000) qualifient de « *multiplicité identitaire* ». Cette complexité se manifeste dans la nécessité de maintenir simultanément une identité ancrée dans la tradition, garante de leur légitimité auprès des communautés patrimoniales, et une identité d'organisation innovante capable de s'adapter aux évolutions contemporaines (Corley, 2004).

Cette dualité identitaire se décline à plusieurs niveaux. Au niveau symbolique, elle se traduit par la coexistence de marqueurs traditionnels et de signes de modernité (Aroles et al., 2022). Au niveau des pratiques, elle implique l'articulation entre méthodes ancestrales et innovations managériales (Schiemer et al., 2023). Au niveau relationnel, elle nécessite un équilibre entre l'ancrage communautaire historique et l'ouverture à de nouveaux publics (Tellier, 2021).

Les récents travaux d'Aroles et son équipe (2022, 2023, 2024) apportent un éclairage complémentaire à notre réflexion. En étudiant les musées britanniques, ils ont observé comment les professionnels jonglent quotidiennement entre préservation des valeurs culturelles et adaptation aux logiques économiques. Ces recherches mettent en lumière les stratégies parfois contradictoires que déploient les conservateurs pour maintenir l'intégrité de leur mission face aux pressions marchandes. Aroles et al. (2023) mettent particulièrement en évidence la manière dont le langage managérial reconfigure progressivement l'identité organisationnelle des musées, créant des tensions que les acteurs doivent gérer quotidiennement.

1.3.3 L'identité comme dispositif interprétatif dynamique

Dans ce contexte complexe, l'identité n'est plus un simple répertoire de traditions immuables, mais un dispositif interprétatif vivant qui permet aux institutions culturelles de négocier en permanence leur rapport à l'héritage et à l'innovation (Alacovska & Kärreman, 2023).

Les recherches de Ravasi et Schultz (2006) montrent que l'identité permet aux organisations de définir les contours du changement acceptable, en identifiant les éléments identitaires non négociables et les zones d'adaptation possible. Plus encore, elle contribue à légitimer les évolutions nécessaires en les inscrivant dans une continuité narrative qui rassure les parties prenantes sur le maintien de l'essence organisationnelle (Corley, 2004).

Face à ces enjeux identitaires, les ICC développent différentes stratégies de gestion. La stratification identitaire consiste à maintenir un « noyau dur » identitaire tout en développant des couches plus flexibles permettant l'adaptation (Gioia et al., 2013). L'hybridation identitaire vise à intégrer progressivement des éléments nouveaux dans l'identité traditionnelle, créant ainsi une identité composite mais cohérente (Pratt & Foreman, 2000). La différenciation identitaire repose sur une séparation plus nette des composantes traditionnelles et innovantes, maintenues dans un équilibre dynamique (Corley, 2004).

Ces stratégies identitaires ont des implications managériales considérables pour les ICC. Elles nécessitent un travail actif et conscient sur l'identité organisationnelle, impliquant la documentation et l'explicitation des éléments identitaires, ainsi qu'une réflexion collective sur leur adaptation (Gioia et al., 2013). Elles requièrent également le développement de compétences spécifiques, notamment la capacité à interpréter et à gérer les tensions identitaires (Pratt et Foreman, 2000).

Ce cadre théorique, articulant la nature spécifique des ressources patrimoniales, les tensions inhérentes à leur gestion, et le rôle régulateur de l'identité organisationnelle, nous permet d'aborder notre étude de cas avec une grille d'analyse pertinente pour comprendre les dynamiques de transformation à l'œuvre dans une institution culturelle traditionnelle.

2. MÉTHODOLOGIE ET PRÉSENTATION DU CAS

Pour appréhender les mécanismes de gestion des ressources patrimoniales dans les ICC, cette recherche mobilise une approche qualitative basée sur une étude de cas unique. Cette section présente d'abord le contexte tunisien des ICC et l'organisation étudiée, puis détaille notre processus de collecte et d'analyse des données.

2.1 CONTEXTE TUNISIEN ET PRESENTATION DU CAS

La Rachidia s'inscrit dans un contexte culturel tunisien caractérisé par un patrimoine musical riche aux influences multiples (berbères, andalouses, turques et méditerranéennes). L'évolution du secteur culturel tunisien a traversé plusieurs phases : d'abord vecteur de résistance pendant la colonisation française, puis objet de politiques étatiques après l'indépendance, avant de connaître une libéralisation après la révolution de 2011, malgré des contraintes économiques persistantes (Mokline,2015). Aujourd'hui, les industries culturelles et créatives tunisiennes affrontent quatre défis principaux[1] : une numérisation insuffisante, la précarité économique, la compétition internationale et la nécessité de concilier préservation du patrimoine et innovation pour séduire les jeunes. Dans ce paysage, la Rachidia se distingue par sa pérennité et sa mission de sauvegarde du patrimoine musical tunisien.

Il s'agit d'une association culturelle tunisienne fondée en 1934 à Tunis, dans un contexte de colonisation française où la préservation de l'identité culturelle nationale représentait un enjeu crucial. Initialement créée par un groupe d'intellectuels, d'artistes et de notables tunisiens, la Rachidia avait pour mission première de préserver et de promouvoir le patrimoine musical tunisien, particulièrement le malouf, style musical d'origine arabo-andalouse (Mostaycer, 2015). Le malouf constitue un élément fondamental de l'identité culturelle tunisienne, transmis

[1] https://managers.tn/2020/11/12/leconomie-creative-et-culturelle-un-potentiel-enorme-de-creation-de-valeurs/

oralement depuis des siècles et menacé à l'époque par l'influence culturelle occidentale et l'absence de systèmes formels de documentation et de transmission.

Sur le plan juridique, la Rachidia est constituée en association à but non lucratif, gouvernée par un conseil d'administration élu et fonctionnant selon des statuts qui ont évolué au fil du temps. L'organisation est structurée autour de trois activités principales : l'enseignement musical traditionnel ; la conservation du patrimoine musical à travers la compilation, l'archivage et désormais la numérisation des œuvres ; et la diffusion culturelle via des concerts, des festivals et plus récemment des plateformes numériques.

Cette institution occupe une place singulière dans le paysage culturel tunisien : elle est reconnue officiellement comme gardienne du patrimoine musical national, tout en fonctionnant avec une grande autonomie par rapport aux institutions publiques (Mokline, 2015).

Au cours de ses presque 90 ans d'existence, la Rachidia a traversé différentes périodes historiques (colonisation, indépendance, régime autoritaire, révolution démocratique) et a dû constamment adapter ses pratiques tout en maintenant sa mission fondamentale (Mostaycer, 2015). Cette trajectoire historique exceptionnelle en fait un cas particulièrement riche pour étudier les mécanismes de gestion patrimoniale dans la durée.

2.2 DESIGN DE RECHERCHE ET COLLECTE DES DONNEES

Cette recherche adopte une approche qualitative à travers une étude longitudinale approfondie de cas unique (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2014). Ce choix méthodologique est particulièrement approprié pour comprendre les processus complexes de gestion patrimoniale dans leur contexte historique et social (Pettigrew, 1990).

L'étude de cas unique se justifie par la nature révélatrice du cas (Yin, 2014). La Rachidia représente une institution culturelle ayant traversé différentes périodes historiques tout en maintenant sa mission de préservation et de transmission du patrimoine musical. La sélection du cas suit une logique d'échantillonnage théorique (Glaser & Strauss, 1967) basée sur sa

longévité exceptionnelle, son positionnement comme gardienne du patrimoine musical, et ses récentes initiatives de modernisation.

La collecte des données s'est déployée entre septembre 2019 et décembre 2021, s'appuyant sur une triangulation méthodologique (Denzin, 2017) combinant trois sources principales présentées dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Synthèse des données collectées

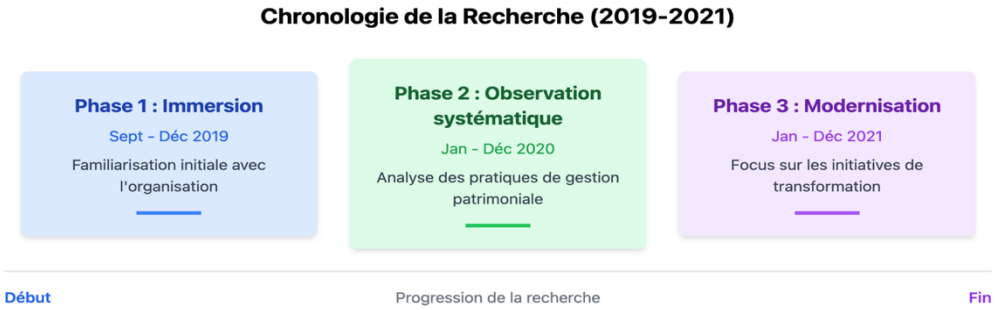
Type de données	Description	Volume/Détails	Période
Entretiens semi-directifs	Direction actuelle (3) Membres historiques (4) Jeunes membres (3) Partenaires institutionnels (3)	13 entretiens d'une durée moyenne de 90 minutes	Mars-décembre 2021)
Documents	Archives institutionnelles, documents administratifs, publications historiques, articles de presse, émissions télévisées, supports pédagogiques	- 15 documents historiques (1934-2000) - 25 documents administratifs (2000-2021) - 30 articles de presse - 4 émissions télévisées - 20 supports pédagogiques	1934-2021
Observations non-participante	- Réunions du conseil d'administration - Sessions d'enseignement musical - Événements publics - Présence sur réseaux sociaux	- 15 réunions - 20 sessions d'enseignement - 12 événements publics - Suivi quotidien des réseaux sociaux	Sept. 2019 - Déc. 2021

La collecte s'est déroulée en trois phases complémentaires, suivant une logique d'immersion progressive dans le terrain :

Phase 1 : Exploration documentaire (septembre-novembre 2019) Cette première phase a consisté en un recensement et une analyse systématique des documents institutionnels, des archives historiques et des publications relatives à la Rachidia. Cette exploration a permis de

construire une première compréhension de l'évolution historique de l'institution et d'identifier les périodes clés de transformation.

Phase 2 : Observation non-participante (septembre 2019-décembre 2021) La deuxième phase a reposé sur une immersion dans les activités quotidiennes de l'institution (Fig.1). Notre posture d'observateurs non-participants nous a permis d'assister aux réunions du conseil d'administration, aux sessions d'enseignement et aux événements publics sans intervenir dans leur déroulement. L'observation non-participante s'est déroulée de septembre 2019 à décembre 2021, selon le calendrier suivant :



Cette phase d'observation a été particulièrement riche pour comprendre les dynamiques relationnelles au sein de l'institution, notamment entre les générations.

Phase 3 : Entretiens approfondis (mars-décembre 2021) La troisième phase a été consacrée à la réalisation d'entretiens semi-directifs avec différentes catégories d'acteurs. Ces entretiens, d'une durée moyenne de 90 minutes, ont été menés selon un guide thématique évolutif, enrichi progressivement par les observations et les premiers entretiens. Ils ont été intégralement enregistrés, transcrits et soumis à validation par les personnes interrogées. Les entretiens ont abordé plusieurs thématiques complémentaires : l'histoire et l'évolution de l'institution, les pratiques de transmission musicale, les initiatives de préservation patrimoniale, les transformations récentes, les tensions perçues entre tradition et modernité, et les perspectives. La diversité des profils interrogés (dirigeants actuels, membres historiques, jeunes membres,

partenaires) a permis de croiser les perspectives et de saisir la complexité des dynamiques à l'œuvre.

2.3 ANALYSE DES DONNEES

L'analyse des données s'est structurée en trois phases itératives et complémentaires, permettant un aller-retour constant entre le matériau empirique et les constructions théoriques émergentes. La première phase a consisté en un codage thématique réalisé à l'aide du logiciel NVivo 12. Une grille de codage évolutive a été développée, enrichie progressivement par l'émergence de nouveaux thèmes.

Tableau 2 : Grille d'analyse des données

Niveau de codage	Objectif	Exemples de codes	Illustration (extrait)
Descriptif	Identifier les pratiques de gestion patrimoniale	Transmission traditionnelle, Innovation pédagogique, Digitalisation	*« Les élèves sont assis en demi-cercle et le cheikh au milieu module les notes »*
Analytique	Repérer les mécanismes et tensions	Tension tradition/modernité, Hybridation des pratiques, Évolution identitaire	*« Nous conservons le cœur et l'âme de cette musique, mais nous changeons la forme »*
Théorique	Conceptualiser les processus observés	Patrimonialisation dynamique, Régulation identitaire, Innovation managériale	*« Rêvez, osez... sans perdre l'identité rachidienne ! »*

La deuxième phase a porté sur une analyse chronologique approfondie. Une matrice chronologique a été construite suivant les recommandations de Miles et Huberman (1994), permettant d'identifier les périodes clés de transformation, de repérer les événements critiques et d'analyser les trajectoires de changement. Cette approche chronologique s'est révélée particulièrement pertinente pour comprendre l'évolution des pratiques de gestion patrimoniale dans leur contexte historique (Annexe1).

La troisième phase a constitué une analyse processuelle (Annexe 2) visant à identifier les mécanismes de gestion patrimoniale, analyser les tensions organisationnelles et repérer les innovations managériales. Cette analyse a permis de dépasser la simple description pour proposer une compréhension théorique des dynamiques observées.

Au niveau de cette phase d'analyse, nous avons élaboré une schématisation conceptuelle présentant les trois mécanismes de gestion des ressources patrimoniales (Figure 2, présentée dans la section Résultats). Cette modélisation a émergé de l'identification de patterns récurrents dans les données concernant trois dimensions complémentaires de la gestion patrimoniale : (1) les processus de patrimonialisation dynamique ; (2) les modalités d'hybridation des modes de transmission ; et (3) les innovations dans les modèles de valorisation.

La triangulation des sources de données (entretiens, observations, documents) a permis de valider ces mécanismes comme des dimensions structurantes de la gestion patrimoniale à la Rachidia. Les relations entre ces trois mécanismes ont ensuite été conceptualisées à travers une analyse des interactions observées entre ces différentes dimensions dans les pratiques de l'institution.

3. RÉSULTATS

Notre analyse des données issues du cas de la Rachidia révèle trois mécanismes complémentaires qui structurent la gestion des ressources patrimoniales de cette institution. La présentation des résultats est organisée selon une approche processuelle qui reflète la logique observée sur le terrain : nous analysons d'abord comment les ressources patrimoniales sont constituées et renouvelées (patrimonialisation dynamique), puis comment elles sont transmises à travers des modalités hybrides, ensuite comment elles sont valorisées grâce à des modèles innovants et enfin nous présenterons le rôle central de l'identité organisationnelle.

3.1 PATRIMONIALISATION DYNAMIQUE DES RESSOURCES MUSICALES

3.1.1 Préservation active du répertoire musical

Au sein de la Rachidia, la préservation du patrimoine musical constitue un processus actif de documentation, d'interprétation et de revitalisation. L'analyse chronologique des documents révèle que depuis les années 1950, l'association a systématiquement collecté et enregistré ses ressources musicales. Cette démarche s'est intensifiée au fil des décennies, renforcée récemment avec le projet de numérisation des archives lancé en 2016.

Ce projet ambitieux, comme nous l'a expliqué le responsable de la digitalisation, est né d'une initiative des jeunes membres de l'association : *« Ce sont eux [les jeunes membres] qui ont eu l'idée de la digitalisation de l'archive, ils ont fait la soumission de projet pour avoir des financements. Ils ont eu 11 MD [milliers de dinars] et ont commencé à mettre en œuvre ce projet. J'ai invité le ministre pour voir le travail de ces jeunes, puis j'ai demandé une subvention de 80 MD pour finaliser la réalisation. »*

Cette initiative illustre comment la préservation patrimoniale peut devenir un processus intergénérationnel où les compétences technologiques des jeunes membres se mettent au service de la mission historique de l'institution. Nos observations des séances de numérisation ont révélé un soin particulier apporté non seulement aux enregistrements eux-mêmes, mais aussi à la documentation des contextes de performance, des interprètes, et des variations régionales, créant ainsi un corpus vivant plutôt qu'une simple archive statique.

3.1.2 Adaptation des pratiques de conservation

La seconde dimension de cette patrimonialisation dynamique concerne l'adaptation progressive des pratiques de conservation pour les rendre plus accessibles aux nouvelles générations. Le secrétaire général nous a expliqué cette stratégie d'adaptation : *« Nous allons essayer d'introduire de nouvelles notations rythmiques dans nos anciennes compilations pour attirer davantage les jeunes. Ils comprennent mieux ce langage musical que l'ancienne notation. »*

Cette approche traduit une volonté de renouvellement sans rupture, comme le confirme un membre du conseil d'administration : *« Nous conservons le cœur et l'âme de cette musique, mais nous changeons la forme. C'est comme traduire un grand texte dans une langue moderne pour qu'il reste vivant, sans trahir son essence. »*

Cette capacité à distinguer entre éléments essentiels et formes contingentes du patrimoine permet à l'institution de maintenir la pertinence de ses ressources musicales sans en compromettre l'authenticité perçue. Lors d'une réunion que nous avons observée en février 2020, cette question a fait l'objet d'un débat animé entre membres anciens et jeunes, aboutissant à un consensus sur la nécessité d'adapter les supports tout en préservant rigoureusement le contenu musical fondamental.

3.1.3 Innovation dans les pratiques de diffusion

L'innovation dans les pratiques de diffusion constitue la troisième dimension de la patrimonialisation dynamique. Au fil de son histoire, la Rachidia n'a pas simplement préservé un répertoire existant, mais a activement contribué à la création d'un « style rachidien » unique, fruit d'un métissage des pratiques artistiques issues de différentes traditions tunisiennes. *« L'enseignement à la Rachidia est un métissage de savoir-faire d'artistes et musiciens venant de différents milieux et régions »*, affirme le secrétaire général en ponctuant ses mots de gestes amples, comme pour embrasser la diversité dont il parle. Après une pause réfléchie, il ajoute avec une pointe de fierté dans la voix : *« C'est cette rencontre qui a créé le style rachidien, reconnaissable entre tous. »* Cette capacité à créer une synthèse créative à partir de diverses influences traditionnelles illustre comment la patrimonialisation peut être un processus d'innovation culturelle plutôt que de simple conservation.

Notre suivi quotidien des réseaux sociaux de l'institution entre 2019 et 2021 révèle également une stratégie cohérente alliant partage d'archives et contenus contemporains. La page Facebook de l'association, suivie par plus de 45 000 personnes, propose régulièrement des extraits

d'enregistrements historiques accompagnés d'interprétations contemporaines des mêmes œuvres, établissant ainsi un dialogue entre passé et présent.

Cette patrimonialisation dynamique répond à un double enjeu, comme l'a résumé le président de l'association : *« Il est nécessaire de s'adapter à l'évolution de l'environnement et aux nouvelles méthodes de communication... faire de la recherche, de l'innovation, des ateliers, créer pour ne pas stagner et attirer de nouveaux profils, les jeunes surtout. »*

3.2 HYBRIDATION DES MODES DE TRANSMISSION

Le deuxième mécanisme identifié révèle l'équilibre que la Rachidia maintient entre méthodes traditionnelles et innovations pédagogiques. Cette hybridation se manifeste à travers trois dimensions complémentaires.

3.2.1 Préservation des méthodes traditionnelles d'enseignement

La préservation des méthodes traditionnelles d'enseignement constitue le socle sur lequel repose la légitimité culturelle de l'institution. En ce sens, le président l'explique : *« Le Sheikh c'est le maître ; il sélectionne ses disciples, les oriente et les guide pour évoluer et assurer un rôle dans la nawba [suite musicale traditionnelle]. Cette relation directe est irremplaçable. »*

Nos observations des sessions d'enseignement ont révélé la persistance de rituels pédagogiques spécifiques qui structurent la relation maître-élève. Par exemple, les cours commencent invariablement par l'exécution collective d'une forme musicale traditionnelle appelée "istikhbar", qui permet aux élèves de s'imprégner de l'ambiance modale spécifique avant d'aborder le répertoire. Cette séquence rituelle, observée dans toutes les classes quel que soit le niveau des élèves, constitue un marqueur identitaire fort de la pédagogie rachidienne. L'apprentissage par imprégnation et imitation reste valorisé, comme nous l'avons constaté lors de plusieurs sessions où le maître répète inlassablement les phrases musicales sans explication verbale, attendant que les élèves intègrent non seulement les notes mais aussi les subtilités d'interprétation impossibles à noter sur une partition.

3.2.2 Innovation pédagogique et adaptation contemporaine

Parallèlement à ces méthodes traditionnelles, la Rachidia a développé des innovations pédagogiques significatives pour s'adapter aux attentes et aux modes d'apprentissage contemporains. L'institution a notamment créé un système de formation structuré en niveaux progressifs, dépassant l'approche plus informelle des écoles de musique traditionnelles. Comme l'explique le directeur pédagogique : *« Nous avons restructuré notre enseignement en quatre niveaux clairement définis, avec des objectifs et des évaluations pour chaque étape. Cela permet aux élèves de mesurer leur progression et de se sentir valorisés, tout en maintenant l'exigence traditionnelle. »*

L'institution a également repensé l'organisation de ses classes, privilégiant désormais le niveau de compétence plutôt que le critère d'âge, ce qui favorise les échanges intergénérationnels. Par ailleurs, la Rachidia a mis en place des tarifs adaptés pour faciliter l'accès à l'enseignement musical pour des publics diversifiés, y compris les personnes à faibles revenus.

Une innovation particulièrement notable concerne l'introduction de supports pédagogiques hybrides. Si la transmission orale reste prédominante, elle est désormais complétée par des enregistrements audios, des vidéos pédagogiques et des partitions simplifiées que les élèves peuvent consulter entre les cours. Comme l'explique un jeune enseignant : *« Nos élèves vivent dans un monde numérique. Nous devons leur donner des outils qu'ils peuvent utiliser chez eux. Mais ces supports ne remplacent pas la relation directe avec le maître, ils la complètent. »*

3.2.3 Collaboration intergénérationnelle comme vecteur de transmission

La troisième dimension de cette hybridation concerne la place centrale accordée à la collaboration intergénérationnelle dans les processus de transmission. Au-delà de la simple coexistence entre générations, la Rachidia a développé une approche délibérée d'intégration des jeunes dans tous les aspects de la vie institutionnelle. Un des membres du conseil d'administration illustre cette dynamique : *« Chaque année, on tente d'intégrer de nouveaux*

jeunes dans l'organisation des événements et les commissions pour leur transmettre notre savoir. On a l'obligation de s'assurer qu'il y a derrière nous une nouvelle génération pouvant assurer le relais. » Cette vision s'est concrétisée par plusieurs initiatives, notamment l'abaissement de l'âge d'adhésion de 20 à 16 ans (décision prise en 2017) et l'implication active des jeunes dans des projets structurants comme la numérisation des archives, le festival *Tarnimèt* ou la gestion des réseaux sociaux.

Nos observations des réunions du conseil d'administration confirment cette dynamique intergénérationnelle. Lors d'une réunion consacrée à la stratégie numérique (octobre 2020), nous avons noté que les interventions des jeunes membres sont écoutées avec attention, leurs compétences techniques étant reconnues comme complémentaires à l'expertise musicale des membres plus anciens. Cette approche de transmission collaborative permet un double mouvement : d'une part, les maîtres transmettent leur savoir musical aux jeunes générations ; d'autre part, les jeunes membres apportent leurs compétences contemporaines (numériques, communicationnelles, gestionnaires) au service du projet institutionnel.

3.3 INNOVATION DANS LES MODELES DE VALORISATION

Le troisième mécanisme se manifeste par une approche collaborative qui transforme les partenariats traditionnels en processus de co-construction de valeur patrimoniale.

3.3.1 Une approche collaborative de la valorisation patrimoniale

Au cœur de cette stratégie se trouve une approche collaborative sophistiquée qui transcende les modèles traditionnels de partenariat institutionnel. La Rachidia a développé une conception écosystémique de la valorisation culturelle, où chaque partenariat s'inscrit dans une vision globale de l'environnement culturel tunisien. Comme l'explique le président : *« Nous ne cherchons pas simplement des partenaires, mais des acteurs partageant notre vision d'un patrimoine vivant, inscrit dans la dynamique culturelle contemporaine. Chaque collaboration doit enrichir mutuellement les parties impliquées. »* Cette approche collaborative se traduit

concrètement par la diversification des canaux de diffusion du patrimoine musical. La page Facebook de l'institution, lancée en 2012, est devenue un outil stratégique de communication, dépassant la simple vitrine pour devenir un espace d'interaction avec le public. Une innovation numérique majeure, initiée en 2019, est la création d'un profil Spotify dédié au malouf tunisien, comme l'explique un jeune membre du conseil d'administration : *« Notre présence sur Spotify représente un pas supplémentaire pour rendre accessible notre musique traditionnelle aux publics internationaux et aux jeunes générations. Ce n'est pas une simple transposition, nous avons soigneusement sélectionné et contextualisé les enregistrements pour qu'ils gardent leur sens. »*

3.3.2 Développement de partenariats stratégiques multidimensionnels

La Rachidia a également développé des partenariats stratégiques avec diverses organisations culturelles, éducatives et patrimoniales. Ces partenariats dépassent les simples collaborations ponctuelles pour construire des synergies durables. A ce juste titre, le président cite un exemple particulièrement significatif : *« Nous avons une convention avec l'association de sauvegarde de la médina. Nous avons entretenu toute la ruelle qui mène vers la Rachidia. Car l'objectif de cette institution est la préservation du style architectural tunisien et l'identité architecturale tunisienne. Les missions se ressemblent ! »*

Ce partenariat illustre parfaitement l'approche intégrée de la valorisation patrimoniale, associant patrimoine architectural et musical dans une vision cohérente de l'identité culturelle tunisienne. D'autres partenariats notables incluent la collaboration avec le Conservatoire National de Musique, qui a permis d'intégrer certains éléments du répertoire rachidien dans l'enseignement académique ; les projets menés avec plusieurs universités tunisiennes pour développer la recherche sur le patrimoine musical ; et les initiatives conjointes avec des festivals internationaux pour promouvoir le malouf tunisien à l'étranger.

3.3.3 Innovation dans les modèles économiques

En parallèle de ces approches collaboratives, la Rachidia a développé des modèles économiques innovants qui préservent l'intégrité de son patrimoine musical tout en assurant la viabilité financière de l'institution. Le trésorier justifie cette approche : *« Nous avons opté pour le développement de l'autofinancement. Les ressources financières les plus importantes sont les entrées de fonds des événements. Nos manifestations sont à des prix particulièrement bas, mais c'est une bonne assise financière. »* Cette approche économique équilibrée se traduit par une politique tarifaire différenciée (tarifs réduits pour les étudiants et les retraités) et la création de produits dérivés valorisant le patrimoine musical (publications, enregistrements, objets culturels). L'institution a également développé des formules d'adhésion diversifiées, permettant aux membres de soutenir l'association à différents niveaux selon leurs moyens.

Un aspect particulièrement innovant concerne la valorisation économique des archives numérisées. Plutôt que d'opter pour un accès totalement gratuit ou entièrement payant, la Rachidia a développé un modèle hybride : les enregistrements historiques fondamentaux sont accessibles gratuitement à des fins éducatives, tandis que les compilations thématiques et les éditions spéciales sont commercialisées pour générer des revenus réinvestis dans la préservation patrimoniale.

3.3.4 Ancrage territorial et rayonnement international

Enfin, la Rachidia a profondément ancré son action dans le tissu territorial tunisien tout en développant son rayonnement international. Depuis 2013, l'association a créé des antennes dans plusieurs régions tunisiennes (Sousse, Sfax, Testour), répondant ainsi à une demande locale forte pour la préservation des patrimoines musicaux régionaux. Un des membres du conseil d'administration explique cette stratégie territoriale : *« Nous cherchons à conserver et à diffuser le patrimoine musical selon les dialectes tunisiens, qui diffèrent d'une région à une autre. Chaque région a ses spécificités que nous valorisons, tout en maintenant l'unité fondamentale de notre tradition musicale. »* Cette approche décentralisée permet de préserver

la diversité des expressions musicales tunisiennes tout en renforçant l'ancrage communautaire de l'institution. Parallèlement, la Rachidia a développé des collaborations internationales avec des institutions patrimoniales au Maghreb, dans le monde arabe et en Europe, positionnant le patrimoine musical tunisien dans un dialogue interculturel enrichissant.

3.4 LE ROLE CENTRAL DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE COMME MECANISME REGULATEUR

Ces trois mécanismes (patrimonialisation dynamique, hybridation des modes de transmission et innovation dans les modèles de valorisation) ne fonctionnent pas isolément mais s'articulent dans un système cohérent où l'identité organisationnelle joue un rôle régulateur central, comme l'illustre la Figure 2. Au cœur de ce système se trouve la tension fondamentale entre préservation et innovation, que l'identité organisationnelle permet de transformer en force créatrice plutôt qu'en facteur de paralysie. Comme l'exprime l'un des membres en s'adressant aux jeunes dans une réunion : *« L'identité rachidienne, c'est justement cette capacité à innover dans la continuité ».* En levant l'index avec un mélange d'enthousiasme et de gravité, il conclut *: « Notre devise est : Rêvez, osez... » – sa voix s'élève sur ces deux verbes – « ...sans perdre l'identité rachidienne ! »*

Nous relevons que cette identité organisationnelle se manifeste concrètement à travers plusieurs éléments : un répertoire musical distinctif, des rituels d'enseignement spécifiques, un style d'interprétation reconnaissable, et un discours institutionnel cohérent sur la mission patrimoniale. Ces marqueurs identitaires constituent des points de référence qui permettent d'évaluer la compatibilité des innovations avec l'essence de l'organisation.

La figure que nous proposons capture l'essence des dynamiques observées au sein de la Rachidia pendant notre étude. Elle n'est pas un simple schéma théorique, mais le reflet de pratiques vivantes que nous avons pu observer sur le terrain. Au cœur de cette représentation, nous avons placé l'identité organisationnelle (cercle bleu central) – ce que les membres

appellent souvent « l'identité Rachidienne ». Cette identité n'est pas un concept abstrait mais une réalité quotidienne qui guide les décisions et les pratiques. Comme nous l'a confié un membre historique : *« L'identité rachidienne, c'est notre boussole, elle nous dit jusqu'où on peut aller sans se perdre. »*

Autour de ce noyau identitaire gravitent trois mécanismes que nous avons observés en action :

À gauche, la patrimonialisation dynamique (cercle rouge) illustre comment la Rachidia préserve activement son héritage musical. Ce n'est pas une conservation figée mais un travail vivant. Cette démarche fait écho aux propos d'un jeune archiviste : *« Nous ne sommes pas des gardiens de musée mais des artisans, acteurs qui prenons soin d'un patrimoine vivant. »*

À droite, l'hybridation des modes de transmission (cercle vert) reflète ces moments où tradition et modernité se rencontrent dans les salles de classe. Nous avons observé des maîtres transmettre leur art à de jeunes élèves équipés de smartphones, créant un pont entre les deux mondes. En bas, l'innovation dans les modèles de valorisation (cercle jaune) représente les initiatives créatives développées pour faire rayonner ce patrimoine au-delà des murs de l'institution, comme ces concerts qui attirent un public varié ou ces collaborations avec des acteurs culturels contemporains.

Cette figure ne constitue donc pas un modèle abstrait mais plutôt une cartographie des pratiques dynamiques observés qui permettent à cette institution presque centenaire de rester profondément enracinée dans son passé tout en se projetant et en innovant.

4. DISCUSSION

Cette partie mettra en perspective nos résultats avec la littérature existante et développons trois contributions principales : la transformation identitaire comme processus régulateur dans la gestion patrimoniale, les mécanismes de légitimation territoriale, et l'authenticité comme ressource stratégique.

4.1 LA TRANSFORMATION IDENTITAIRE DANS LA GESTION DU PATRIMOINE MUSICAL

L'évolution de cette institution justifie qu'une approche dynamique du patrimoine dépasse la simple conservation muséale pour devenir un processus de renouvellement continu. Cette vision correspond aux théories actuelles qui considèrent le patrimoine culturel immatériel comme un élément vivant en constante évolution plutôt qu'un objet figé à conserver, comme le soutiennent Broclain et al. (2019) et Lemay-Perreault (2021).

4.1.1 L'identité organisationnelle comme système régulateur adaptatif

Au cœur de cette transformation, l'identité organisationnelle émerge comme un mécanisme fondamental, fonctionnant tel un système régulateur adaptatif. Cette identité permet à l'institution de maintenir son essence tout en accueillant l'innovation, confirmant ainsi les observations d'Alacovska et Kärreman (2023) sur le rôle médiateur crucial de l'identité organisationnelle dans les processus de conservation et d'adaptation du patrimoine culturel.

Nos résultats font écho aux observations de Gombault (2002) sur la transformation identitaire du Louvre. Tout comme le Louvre, la Rachidia traverse une période de mutation profonde qui reconfigure son identité organisationnelle. Dans les deux cas, nous observons ce que Gombault qualifie de *« crise identitaire constructive »,* où l'institution est amenée à repenser fondamentalement sa nature et sa mission tout en préservant son essence.

Un parallèle particulièrement pertinent concerne la tension entre tradition et modernité. Dans le cas du Louvre, cette tension se manifeste par la nécessité de concilier la mission traditionnelle de conservation avec les impératifs de démocratisation culturelle. De façon similaire, la Rachidia navigue entre la préservation du patrimoine musical traditionnel et l'adoption de nouvelles pratiques de transmission et de diffusion.

La notion de *« multiplicité identitaire »* développée par Gombault trouve également une résonance particulière dans le cas de la Rachidia. Tout comme le Louvre qui doit gérer simultanément des identités de temple de l'art, d'institution publique et d'entreprise culturelle, la Rachidia jongle avec plusieurs identités : gardienne du patrimoine musical tunisien, école de musique contemporaine, et acteur culturel innovant.

4.1.2 Le noyau identitaire comme mécanisme de régulation

L'analyse approfondie de la Rachidia révèle l'existence d'un noyau identitaire fondamental, constitué d'éléments non négociables qui définissent l'essence même de l'organisation. Ce noyau, véritable ADN culturel de l'institution, s'articule autour de trois principes : la

préservation du patrimoine musical tunisien, la transmission du malouf comme vecteur identitaire, et une mission de médiation culturelle historique. Autour de ce noyau immuable se déploient des couches identitaires plus souples, capables d'intégrer les innovations contemporaines sans compromettre l'authenticité de l'institution. Cette stratification identitaire, conceptualisée par Gioia et al. (2013), permet à l'organisation de maintenir sa cohérence tout en évoluant.

Notre recherche enrichit cette perspective en montrant comment cette identité fonctionne comme un mécanisme herméneutique, permettant à l'organisation de filtrer et d'interpréter les potentielles innovations à l'aune de ses marqueurs identitaires fondamentaux. Ce processus d'interprétation collective, observé notamment lors des réunions du conseil d'administration, garantit une transformation qui préserve l'authenticité historique tout en permettant l'innovation nécessaire. Cette analyse trouve un écho particulièrement pertinent dans les récents travaux d'Aroles et ses collègues (2023, 2024) sur la transformation des institutions muséales confrontées aux pressions de marchandisation. Leurs recherches mettent en lumière la pénétration progressive du langage managérial dans les organisations culturelles, phénomène que nous observons également à la Rachidia avec l'intégration de notions de performance économique et d'efficacité organisationnelle.

De plus, la typologie des réponses professionnelles face à la marchandisation proposée par Aroles et Morrell (2024) permet de mieux comprendre la diversité des postures adoptées au sein de la Rachidia. Certains membres, notamment les plus anciens, adoptent une posture de « gardiens » résistant à certains aspects de la marchandisation, tandis que d'autres (les plus jeunes) manifestent une « conformité pragmatique » en acceptant certaines logiques marchandes pour assurer la pérennité organisationnelle.

4.2 MECANISMES DE LEGITIMATION ET ENTREPRENEURIAT CULTUREL

Au-delà de la transformation identitaire, notre recherche offre une perspective renouvelée sur les mécanismes de légitimation territoriale dans les ICC. Contrairement aux approches traditionnelles qui considèrent les institutions culturelles comme des entités statiques, notre étude révèle un modèle dynamique d'ancrage territorial et de médiation culturelle.

4.2.1 Une stratégie territoriale innovante

La stratégie d'implantation régionale de la Rachidia illustre un mécanisme sophistiqué de diffusion patrimoniale. En établissant des antennes dans huit régions tunisiennes, l'institution dépasse la simple reproduction d'un modèle culturel centralisé. Chaque antenne devient un laboratoire de transmission vivante, capable d'intégrer les nuances dialectales et les spécificités musicales locales.

Cette approche permet de maintenir la diversité culturelle tout en construisant une cohésion nationale à travers un patrimoine musical partagé. Les travaux de Tellier (2021) sur les dynamiques territoriales dans l'innovation culturelle trouvent ici une illustration particulièrement riche. L'institution ne se contente pas de diffuser un patrimoine, mais participe à la revitalisation du tissu social local.

4.2.2 Co-construction de légitimité à travers des écosystèmes partenariaux

Les partenariats de la Rachidia révèlent une approche complexe de légitimation par la construction d'écosystèmes institutionnels. Contrairement aux collaborations formelles traditionnelles, ces interactions constituent des processus dynamiques de co-construction de la valeur culturelle.

En dialogue avec les travaux d'Austin et al. (2018) sur les interactions entre économie et esthétique, notre analyse montre comment ces partenariats produisent des effets multiplicateurs. Ils ne se limitent pas à des échanges de ressources, mais génèrent un récit institutionnel dynamique où la Rachidia se présente comme un acteur culturel vivant.

Cette perspective sur la légitimation culturelle s'enrichit considérablement à la lumière des récents travaux d'Aroles et al. (2024) sur le « travail de mémoire » dans les musées. Leur recherche met en évidence comment les professionnels des institutions culturelles ne se contentent pas de représenter le passé, mais participent activement à sa production et sa reconstruction.

4.2.3 Un modèle d'entrepreneuriat culturel original

Notre recherche s'inscrit dans la continuité des analyses de Zhao et al. (2013) sur les processus de légitimation au sein des industries culturelles, tout en les enrichissant. Si ces auteurs examinent le dépassement du « discount de légitimité » dans l'industrie cinématographique américaine, leurs observations trouvent un écho remarquable dans les stratégies déployées par la Rachidia.

Le premier mécanisme identifié par Zhao et al., la construction d'une légitimité culturelle distinctive, se manifeste dans le développement du « style rachidien ». Cette approche unique de la musique traditionnelle conjugue authenticité et innovation, illustrant parfaitement ce que les auteurs qualifient de « cultural entrepreneurship ». Le développement de réseaux institutionnels, second mécanisme identifié par Zhao et al., trouve une manifestation concrète dans la stratégie partenariale de la Rachidia. La gestion de l'équilibre entre innovation et tradition, que Zhao et al. conceptualisent comme « optimal distinctiveness », se révèle particulièrement sophistiquée dans le cas de la Rachidia. L'institution démontre une capacité remarquable à innover tout en maintenant sa cohérence culturelle.

Notre analyse permet d'enrichir le cadre conceptuel de Zhao et al. (2013) en identifiant trois dimensions supplémentaires de légitimation spécifiques aux organisations culturelles traditionnelles : la légitimité territoriale construite à travers un réseau d'antennes régionales, la professionnalisation adaptive combinant excellence gestionnaire et accessibilité sociale, et la

transmission intergénérationnelle comme mécanisme essentiel de pérennisation et de légitimation.

4.3 L'AUTHENTICITE COMME RESSOURCE STRATEGIQUE

L'expérience de la Rachidia nous invite à repenser la conception de l'authenticité dans le champ culturel. En fait, les travaux de Lagier, Courvoisier et Ranfagni (2022) trouvent une résonance significative dans la gestion patrimoniale de cette institution centenaire.

4.3.1 Une conception multidimensionnelle de l'authenticité

La première dimension identifiée par ces auteurs concerne l'authenticité objective ou indexicale, qui repose sur la véracité historique et la traçabilité des pratiques culturelles. Dans le cas de la Rachidia, cette dimension se manifeste à travers la préservation méticuleuse des techniques traditionnelles de transmission du malouf et la conservation des archives et documents historiques. La deuxième dimension, l'authenticité constructive ou existentielle, émane de l'expérience vécue et de l'interaction avec le patrimoine culturel. La Rachidia illustre parfaitement cette dimension à travers son approche de la transmission musicale qui dépasse la simple reproduction technique pour intégrer une dimension expérientielle forte. Cette approche rejoint ce que Lagier et al. décrivent comme une « authenticité négociée », qui permet l'évolution des pratiques tout en préservant leur essence.

Les auteurs soulignent également l'importance de l' « authenticité iconique », liée à la représentation et à la perception du patrimoine culturel. La Rachidia gère cette dimension à travers « l'identité rachidienne », un style musical distinctif qui devient une marque d'authenticité reconnaissable, illustrant la construction d'une « marque culturelle authentique ».

4.3.2 Une gestion productive des tensions liées à l'authenticité

Cette conception dynamique de l'authenticité trouve un écho particulier dans les travaux d'Aroles et al. (2024) sur la production du passé dans les institutions culturelles. Leur recherche

démontre que l'authenticité n'est pas une propriété intrinsèque des artefacts ou des pratiques culturelles, mais le résultat d'un travail actif de médiation et d'interprétation. Dans notre cas nous observons ce même processus : l'authenticité du patrimoine musical n'est pas considérée comme une donnée figée, mais comme le fruit d'une négociation permanente entre différentes générations d'acteurs, entre tradition et innovation. Cette perspective constructiviste permet de comprendre pourquoi la numérisation des archives ou l'introduction de nouvelles méthodes pédagogiques ne sont pas perçues comme des menaces pour l'authenticité du patrimoine, mais comme des moyens de la réactualiser.

Un autre aspect particulièrement pertinent observé dans nos résultats concerne la tension entre authenticité et modernisation. La Rachidia démontre comment cette tension peut être productive plutôt que paralysante. L'institution parvient à intégrer des innovations technologiques (numérisation, présence sur Spotify) tout en maintenant ce que les auteurs appellent les « marqueurs d'authenticité ». Cette capacité à conjuguer tradition et modernité rejoint la notion d' « authenticité adaptative » développée dans leur travail.

Les auteurs soulignent également l'importance de la dimension territoriale dans la construction de l'authenticité culturelle. La stratégie de la Rachidia d'établir des antennes régionales tout en adaptant son répertoire aux dialectes locaux illustre parfaitement cette dimension. L'approche économique de l'authenticité trouve également un écho dans le modèle de valorisation de la Rachidia, qui a développé une « authenticité marchande équilibrée » où la commercialisation du patrimoine coexiste avec une mission de préservation culturelle.

Cette analyse à travers le prisme de l'authenticité permet d'appréhender comment la Rachidia parvient à maintenir un équilibre délicat entre préservation et innovation. Elle illustre ce que Lagier et al. (2022) décrivent comme une « gestion dynamique de l'authenticité », où celle-ci n'est pas un état figé, mais un processus en constante négociation avec les évolutions contemporaines.

CONCLUSION

Cette recherche apporte un éclairage nouveau sur les modalités de gestion et de valorisation des ressources patrimoniales dans les Industries Culturelles et Créatives. À travers l'étude longitudinale de la Rachidia, institution musicale tunisienne presque centenaire, nous avons identifié et analysé des mécanismes innovants de gestion d'un patrimoine musical vivant. Cette étude révèle comment une institution culturelle traditionnelle peut négocier le délicat équilibre entre préservation de son essence et adaptation aux évolutions contemporaines.

Sur le plan théorique, notre recherche enrichit la littérature existante en trois points majeurs.

Premièrement, elle propose une conceptualisation de la « patrimonialisation dynamique » comme processus de gestion du patrimoine immatériel. Ce concept dépasse les approches traditionnelles de conservation pour envisager le patrimoine comme un flux vivant en constante réactualisation, rejoignant ainsi les perspectives de Broclain et al. (2019) et Cominelli (2020) sur la nature fondamentalement dynamique du patrimoine culturel immatériel.

Deuxièmement, notre étude met en lumière le rôle central de l'identité organisationnelle comme mécanisme de régulation dans la gestion des tensions entre tradition et innovation. En dialogue avec les travaux de Gombault (2002) et Ravasi et Schultz (2006), nous montrons comment une institution culturelle peut développer une « identité dynamique » capable d'intégrer le changement tout en préservant son essence. Notre recherche enrichit ce cadre conceptuel en explicitant les mécanismes concrets par lesquels l'identité organisationnelle filtre, interprète et légitime les innovations.

Troisièmement, notre recherche contribue à la littérature sur l'authenticité dans le secteur culturel (Lagier et al., 2022) en montrant comment celle-ci peut devenir une ressource stratégique plutôt qu'une contrainte. Notre étude illustre comment une institution peut développer une « authenticité adaptative » qui permet l'innovation tout en préservant la légitimité culturelle.

Au-delà des apports théoriques, sur le plan managérial, notre recherche offre plusieurs enseignements pratiques pour les organisations culturelles. Tout d'abord, elle propose des mécanismes concrets de gestion du patrimoine immatériel qui peuvent inspirer d'autres institutions culturelles. L'hybridation des modes de transmission, combinant méthodes traditionnelles et innovations pédagogiques, offre un modèle adaptable à divers contextes patrimoniaux. De même, les approches collaboratives de valorisation peuvent inspirer des stratégies partenariales innovantes.

Ensuite, notre recherche souligne l'importance d'un travail conscient et explicite sur l'identité organisationnelle. Les institutions culturelles gagneraient à identifier clairement leur "noyau identitaire" non négociable et les zones où l'adaptation est possible, facilitant ainsi la gestion des tensions entre tradition et innovation.

Enfin, notre étude met en lumière l'importance de la collaboration intergénérationnelle comme vecteur de renouvellement institutionnel. Les organisations culturelles peuvent s'inspirer de l'approche de la Rachidia pour développer des modes d'intégration des jeunes générations qui valorisent à la fois leur apport innovant et le patrimoine transmis par les générations précédentes.

Cette recherche présente néanmoins plusieurs limites qui ouvrent des pistes de réflexions. Le focus sur un cas unique, bien que permettant une analyse en profondeur, restreint la généralisation des résultats. Par ailleurs, la période d'observation relativement courte (2019-2021) au regard de l'histoire presque centenaire de l'institution constitue une limite temporelle, même si l'analyse des archives a permis une perspective historique plus large. Ces limites ouvrent des perspectives de recherche prometteuses. L'élargissement de l'étude à d'autres contextes culturels et géographiques permettrait de tester la robustesse des mécanismes identifiés. Une analyse plus spécifique des impacts du numérique sur la transmission du

patrimoine immatériel constituerait également une piste féconde, prolongeant les travaux de Benghozi et Chantepie (2017).

En définitive, cette recherche suggère que la préservation du patrimoine culturel immatériel ne réside pas tant dans sa conservation figée que dans sa capacité à se réinventer tout en maintenant son authenticité. Cette perspective, en résonance avec les travaux de Bortolotto (2011) et Lemay-Perreault (2021), ouvre des pistes prometteuses pour repenser la gestion du patrimoine culturel face aux défis contemporains.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Alacovska, A., & Kärreman, D. (2023). Tormented Selves: The social imaginary of the tortured artist and the identity work of creative workers. *Organization Studies*, *44*(6), 961-985.

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*. *7,* 263-295.

Aroles, J., Hassard, J., & Hyde, P. (2022). 'Culture for Sale': The Effects of Corporate Colonization on the UK Museum Sector. *Organization Studies*, *43*(3), 347-368.

Aroles, J., Hassard, J. and Hyde, P. (2023). The language of business and the business of language: Exploring hegemonic linguistic performativity in the UK museum sector. *Organization*, 30(5), 1024-1045.

Aroles, J. and Morrell, K. (2024). Marketisation and the public good: A typology of responses among museum professionals. *Work, Employment and Society* (online first).

Aroles, J., Morrell, K., Granter, E., & Liang, Y. (2024). Representing, Re-presenting, or Producing the Past? Memory Work amongst Museum Employees. *Journal of Management Studies* (online first).

Austin, R., Hjorth, D., & Hessel, S. (2018). How Aesthetics and Economy Become Conversant in Creative Firms. *Organization Studies*, *39*(11), 1501-1519.

Benghozi, P. J. (2006). Mutations et articulations contemporaines des industries culturelles. *Création et diversité au miroir des industries culturelles*, 129-152.

Benghozi, P.-J., & Chantepie, P. (2017). *Jeux vidéo : L'industrie culturelle du XXIe siècle?* Sciences Po, les presses.

Bortolotto, C. (2011). *Le patrimoine culturel immatériel*. L'Harmattan.

Broclain, E., Haug, B., & Patrix, P. (2019). Introduction. Musique : Patrimoine immatériel ? *Transposition. Musique et Sciences Sociales*, *8*, Article 8.

Castañer, X., & Campos, L. (2002). The determinants of artistic innovation: Bringing in the role of organizations. *Journal of Cultural Economics*, 26(1), 29-52.

Cominelli, F. (2020). Patrimoine culturel immatériel : Paradigmes économiques, débats et perspectives. In J. Csergo, C. Hottin, & P. Schmit (Éds.), *Le patrimoine culturel immatériel au seuil des sciences sociales : Actes du colloque de Cerisy-la-Salle, septembre 2012*. Éditions de la Maison des sciences de l'homme.

Corley, K. G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human relations*, *57*(9), 1145-1177.
Denzin, N. K. (2017). Critical Qualitative Inquiry. *Qualitative Inquiry*, *23*(1), 8-16.
Dimache, A., Wondirad, A., & Agyeiwaah, E. (2017). One museum, two stories: Place identity at the Hong Kong Museum of History. *Tourism Management*, *63*, 287-301.
Durand, R., & Jourdan, J. (2012). Jules or Jim: Alternative Conformity to Minority Logics. *Academy of Management Journal*, *55*(6), 1295-1315.
Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550.
Évrard, Y., & Busson, A. (2015). Introduction. In *Management des industries culturelles et créatives* (p. 1-5). Vuibert.
Giaccardi, E. (2012). Heritage and social media: Understanding heritage in a participatory culture. Routledge.
Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *Academy of Management Annals*, *7*(1), 123-193.
Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Routledge.
Gombault, A. (2002). Clinique d'une crise d'identité organisationnelle : L'adolescence du Grand Louvre. *Actes de la 11ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Paris.
Ithurbide, C., & Rivron, V. (2018). Industries culturelles et plateformes numériques dans les Suds: des reconfigurations sociales et spatiales en question. *Les cahiers d'outre-mer*, *277*, 5-36.
Lagier, J., Courvoisier, F. H., & Ranfagni, S. (2022). Chapitre 3. Comprendre l'authenticité dans le secteur des arts et de la culture. In *Théories et pratiques du marketing de la culture et du tourisme dans un contexte d'innovation* (81-101). EMS Éditions.
Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization science*, *11*(3), 263-269.
Landoni, P., Dell'era, C., Frattini, F., Messeni Petruzzelli, A., Verganti, R., & Manelli, L. (2020). Business model innovation in cultural and creative industries: Insights from three leading mobile gaming firms. *Technovation*, *92-93*, 102084.
Lemay-Perreault, R. (2021). Les industries culturelles et le tourisme de masse comme vecteurs de transmission du patrimoine culturel immatériel : Que reste-t-il de la culture lorsqu'elle devient spectacle ? *Loisir et Société / Society and Leisure*, *44*(3), 288-305.
Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications.
Mostaycer, M. (2015). *La genèse de la Rachidia : Les dits et les non-dits*. CERES.
Mokline, A. (2015). *Stratégie muséale de la mise en valeur de la « Rachidia » : Scénographie et ethnomusicologie pour la sauvegarde du patrimoine musical tunisien*. Université de Évora. Portugal.

Paris, T., & Massé, D. (2021). Le management des industries créatives : Un paradigme spécifique et des configurations organisationnelles variées. *Revue française de gestion*, *296*(3), 51-63.
Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, *1*(3), 267-292.
Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635-652.
Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*, *25*(1), 18.
Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 433-458.
Schiemer, B., Schüßler, E., & Theel, T. (2023). Regulating Nimbus and Focus: Organizing Copresence for Creative Collaboration. *Organization Studies*, *44*(4), 545-568.
Sheridan, M., & Byrne, C. (2008). Cèilidh culture and higher education. *International Journal of Music Education*, *26*(2), 147-159.
Simon, F., & Tellier, A. (2020). How coopetition influences the development of a dominant design: Evidence from the pinball industry. *M@n@gement*, *23*(2), 20-41.
Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, *36*(2), 381-403.
Tellier, A. (2021). L'adoption de l'open innovation dans l'industrie musicale : Une analyse des collectifs d'acteurs dans le rap américain. *Revue française de gestion*, *47*(3), 85-106.
Throsby, D. (2010). Economic analysis of artists' behaviour: Some current issues. *Revue d'économie politique*, *120*(1), 47-56.
Turino, T. (2008). Music as Social Life: The Politics of Participation. University of Chicago Press.
UNESCO. (2022). Les industries culturelles et créatives face à la pandémie de COVID-19. UNESCO.
Van Bommel, K. (2018). Managing tensions in sustainable business models: Exploring instrumental and integrative strategies. *Journal of Cleaner Production*, *196*, 829-841.
Yin, R. K. (2014). *Case Study Research*. SAGE Publications.
Zhao, E. Y., Ishihara, M., & Lounsbury, M. (2013). Overcoming the Illegitimacy Discount: Cultural Entrepreneurship in the US Feature Film Industry. *Organization Studies*, *34*(12), 1747-1776.

Annexes

A1 : Matrice chronologique de l'évolution de la Rachidia (1934-2021)

Période	Contexte et enjeux	Actions clés	Résultats obtenus
1934-1956 (Fondation et affirmation identitaire)	Contexte colonial et besoin de défendre l'identité musicale tunisienne. Résistance culturelle face à la domination étrangère.	- Fondation de la Rachidia en 1934. - Création de commissions pour compiler et composer. - Engagement des élites intellectuelles et artistiques.	- Préservation du patrimoine musical tunisien. - Début d'une mission culturelle et identitaire structurée.
1956-2009 (Maturation institutionnelle)	Indépendance tunisienne : affirmation nationale et institutionnalisation de la culture.	- Renforcement de l'enseignement musical traditionnel. - Développement d'une légitimité nationale. - Expansion des activités et reconnaissance officielle.	- Statut de gardienne du patrimoine musical tunisien. - Émergence du « style rachidien ».
2011-2021 (Professionnalisation)	Transition démocratique : modernisation et adaptation aux nouveaux défis économiques et institutionnels.	- Restructuration post-révolution. - Introduction d'un modèle économique hybride. - Gestion rigoureuse et structuration des formations. - Développement de partenariats.	- Modernisation de l'organisation. - Diversification des revenus. - Maintien de l'équilibre entre innovation et authenticité.

A2 : Matrice des dimensions évolutives de la Rachidia (1934-2021)

Dimensions / Périodes	Fondation et affirmation identitaire (1934-1956)	Maturation institutionnelle (1956-2009)	Professionnalisation (2011-2021)
Mécanismes de patrimonialisation	• Création de commissions de compilation et de composition • Documentation des pratiques musicales • Résistance culturelle active	• Systématisation de la collecte • Développement du 'style rachidien' • Institutionnalisation des pratiques	• Numérisation des archives • Innovation dans la conservation • Adaptation aux nouveaux médias
Modes de transmission	•Transmission orale traditionnelle •Système du 'Sheikh' • Pratiques informelles	• Structuration de l'enseignement • Standardisation des méthodes • Élargissement du public	• Hybridation des méthodes • Innovation pédagogique • Intégration du numérique
Modèles de valorisation	•Événements gratuits • Soutien communautaire • Mécénat culturel	• Développement des partenariats • Reconnaissance institutionnelle • Diversification des activités	• Modèle économique hybride • Tarification adaptée • Professionnalisation de la gestion
Légitimité et reconnaissance	• Légitimité communautaire • Soutien des élites • Ancrage local	• Reconnaissance nationale • Référence culturelle • Leadership institutionnel	• Légitimité professionnelle • Rayonnement international • Excellence organisationnelle
Tensions identitaires	• Tradition vs colonialisme • Identité vs assimilation • Local vs global	• Conservation vs adaptation • Authenticité vs modernisation • Mission vs moyens	• Innovation vs préservation • Professionnalisation vs accessibilité • Économique vs culturel