



La production de l'altérité dans l'organisation

Approche d'une entreprise artistique

et culturelle en développement

Engagées dans l'aventure *melting-pot*, les structures de la création artistique françaises (associations, compagnies, fondations) sont placées au cœur d'un idéal régalien, érigé en système idéologique : le désir de *bâtir une culture française multipolaire*. Se développant au rythme des valeurs d'interculturalité, de diversité culturelle, de transdisciplinarité, de rencontres et d'échanges, ces lieux éclosent puis évoluent en véritables foyers créatifs et multicellulaires où s'imposent à la fois les succès de leur diversification (le développement de la culture, l'avant-garde, la synergie, la fécondité des arts, l'éclectisme, l'ouverture) mais aussi les lourdes problématiques qu'elle engage : altérité, renégociation identitaire, remédiation structurelle et juridique, conflits des formes et des organisations...

Nous avons mené une enquête de terrain au sein d'un lieu de création artistique et culturel, la Fondation La Borie-en-Limousin, qui en 2014 développe, sous l'appellation « lieu de création pour la musique et les arts du son », un vaste programme pluri-artistique mêlant musique baroque et classique, jazz et musiques improvisées, arts du son, arts du paysage et du patrimoine. Comment une organisation peut-elle structurellement *résister* du point de vue identitaire alors que de multiples frontières se forment entre des secteurs d'activités endogènes aux logiques identitaires, axiologiques, normatives, constitutionnelles ou encore programmatiques spécifiques ? Nous abordons l'expérience de l'altérité comme épreuve et succès organisationnels dans le plan de développement d'un programme artistique et culturel.

1. DEVENIR « MULTIPOLAIRE » : L'IMPÉRATIF DE L'ACTION CULTURELLE

Née en 1984, cette organisation associative a toujours conduit un programme artistique d'excellence, orienté vers des lignes et répertoires appartenant à des niches artistiques : la musique baroque et, plus généralement, les musiques savantes dès l'origine, puis le jazz et les musiques improvisées en 2006, enfin l'arrivée dans les années 2000 d'un concept artistique encore méconnu : les arts du son.

Absorption des cultures artistiques et transmission culturelle de l'art

Choix de répertoires de grands maîtres et de compositeurs reconnus ou méconnus, recrutement sur audition de musiciens diplômés de grandes écoles ou de jeunes talents virtuoses de la scène internationale, recherche musicologique et organologique pour accompagner la programmation de concerts annuels, équipement acoustique des salles d'écoute et d'enregistrement, politique de privilèges aux abonnées de la saison musicale, installation dans un immense domaine rural historique comprenant un Château du XVII^{ème} siècle classé Monument Historique... : l'entreprise La Borie vise tout au long de son parcours d'existence la mise en place d'un programme d'excellence artistique. Elle répond en cela à la quête d'une forme de « légitimité » culturelle :

Il existe, en effet, dans nos sociétés deux grandes façons de dominer culturellement : dominer par le nombre et la popularité (...) et dominer par la rareté et la noblesse (...). La première culture domine par l'étendue de son public et traverse souvent les classes et les conditions ; la seconde (...) est davantage réservée à ceux qui (...) ont constitué des goûts plutôt rares et demandant suffisamment d'ascétisme et de préalables en termes d'acquisition des connaissances pour se distinguer.¹

¹ Bernard LAHIRE, *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte, 2004, p. 49.

« La frontière »

Si le choix de ses lignes éditoriales et programmatiques relève d'un point de vue artistique de cette « seconde » forme de domination culturelle, il n'en va pas de même de son éthique d'action. Consciente de son devoir républicain, et détentrice d'une mission d'intérêt général et collectif — qui lui vaut que des crédits publics lui soient alloués — elle conduit un programme culturel qui vise la « démocratisation » de ces cultures artistiques (baroque, jazz, sonore). Cette ambition se manifeste par des « fonctions culturelles »², reconnues par le *Cadre statistique culturel européen*, et mises en œuvre par l'établissement : création (accueil et résidences d'artistes, politique de soutien aux artistes) production (organisation et prise en charge financière de projets artistiques et d'œuvres sélectionnés), édition (maison de disques, publication de livres et partitions), diffusion et commerce (soutien financier, administratif, logistique pour aider les artistes à vendre leur projet à l'extérieur), préservation (centre de recherche et de ressources sur la musique, politique de restauration et valorisation du patrimoine), éducation (sensibilisation, formation, actions en milieu socio-éducatif), administration et réglementation (gestion comptable, financière, administrative).

L'arrivée de ces « fonctions culturelles » et des domaines sur lesquels elles portent (patrimoine, spectacle vivant, multimédia) fut progressive et s'étendit sur trente années de développement. L'entreprise a ainsi produit une diversification de son programme d'action qui a engagé des besoins de structuration (recrutement et formation de personnel, accroissement des réseaux de collaboration, mutations juridiques, extension des campagnes de financements, etc.) et une ouverture permanente à de nouveaux usages et publics, marchés et systèmes économiques, disciplines, métiers et acteurs impliqués. Si l'éthique du programme *artistique* de cette organisation tend à l'ordre et à l'homogénéité autour des valeurs d'excellence, d'unicité et de noblesse, celle de son programme *culturel* (la transmission de l'art à ses publics), à l'inverse, lui ordonne polyvalence et hétérogénéité autour de la valeur de diversité.

Les successives mutations éprouvées par ce lieu d'art et de culture posent de véritables défis identitaires et organisationnels. En 2014, cette Fondation rencontre de lourds problèmes,

² Valérie DEROIN, « Approche statistique européenne de la culture - Synthèse des travaux européens ESSnet-Culture, 2009-2011 », *Culture Etudes-DEPS* [En ligne] n°8, 2011, p. 7.

« La frontière »

notamment des conflits entre les secteurs d'activités et des difficultés dans la synchronisation des programmes. En terme d'image, ses successives campagnes de communication médiatique (à destination du « grand-public » local mais aussi national), publique (à destination des bénéficiaires, des bénévoles, adhérents), institutionnelle (à destination des partenaires privés et publics, réseaux de collaboration), ont véhiculé depuis 1984 une information très hétérogène et évolutive quant aux valeurs et aux actions de « La Borie » tout à la fois versée dans l'excellence, la connaissance, la préservation du patrimoine, et dans le divertissement, le dynamisme, voire la popularité. Ainsi la personnalité et la culture mêmes de cette entreprise associative se sont présentées aux yeux des différents destinataires de sa communication comme très instables, et sont devenues difficilement lisibles par le grand public, par les usagers de La Borie et par ses propres financeurs.

La prospective et l'élaboration de nouvelles missions sont ainsi rendues difficiles. Le besoin urgent d'une phase de réflexivité identitaire est alors engagé : *qui suis-je ? Que suis-je devenue ?*

Notre travail a consisté à représenter les zones où s'est formée l'altérité organisationnelle de cette entreprise, processus qui s'est étendu sur trente années de vie et de développement :

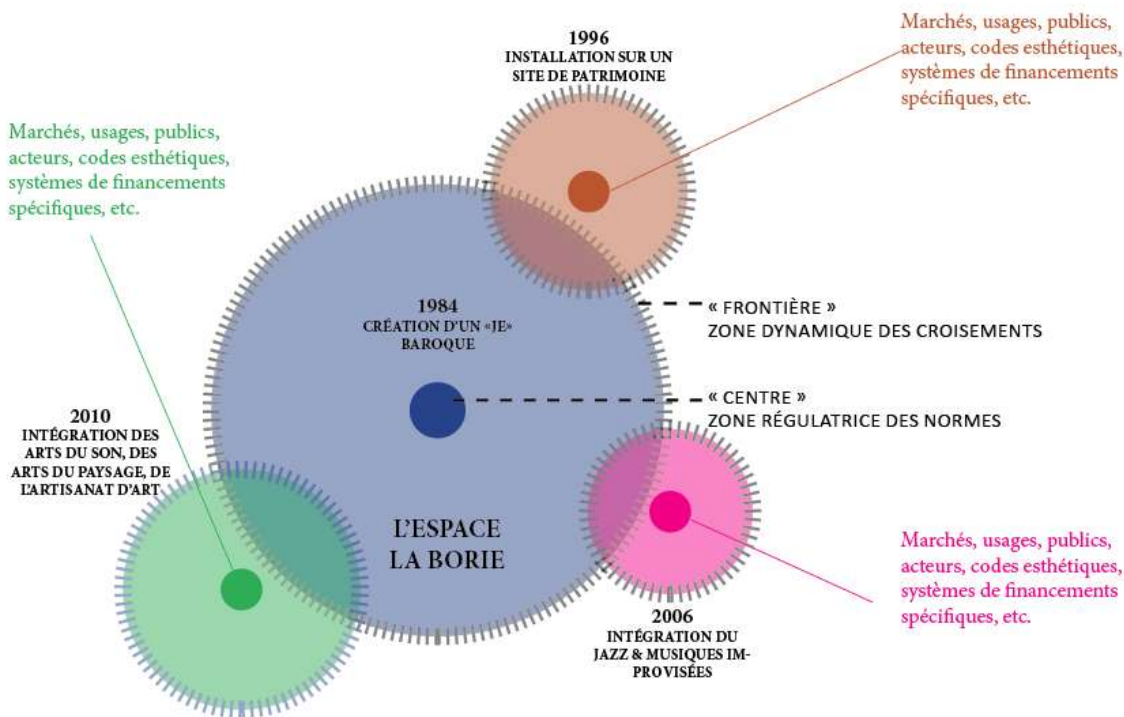


Schéma 1 – L'expérience de l'altérité artistique et culturelle au sein de l'organisation évolutive : 1984-2010

Ce schéma représente les domaines culturels et/ou genres artistiques intégrés au sein de l'espace identitaire-La Borie au fil de son développement : la musique baroque, le patrimoine, le jazz et les musiques improvisées, puis les arts du son, du paysage et de l'artisanat d'art :

Toute culture commence par diviser le monde en « mon » espace interne et « leur » espace externe. La manière dont cette division binaire est interprétée dépend de la typologie de la culture concernée.³

La représentation « sphérique » tend à mettre en évidence cette affirmation en faisant apparaître deux constituants essentiels de l'espace identitaire : a) le « centre », zone régulatrice, où sont édictés les codes, canons esthétiques, normes de marchés et d'usages qui font lois et autorité au sein des domaines et cultures artistiques concernés b) la « frontière », zone « de ce qui entre, ce qui circule, se croise, s'hybride, ce qui est en traduction »⁴ dès lors que des cultures se rencontrent.

Dans le cadre d'échanges interdisciplinaires, interartistiques, interculturels, la frontière est rendue poreuse : elle contribue à l'affluence de nouvelles informations inédites, « exotiques », qui déstabilisent ou perturbent *l'intériorité* de l'espace. La frontière est génératrice d'hybridation, de croisement, d'affluence et d'influence, que le « centre » s'attachera à « réguler » par des processus d'appropriation et d'ingestion des identités culturelles. Cette double logique a fourni la richesse et l'expansion de l'espace identitaire La Borie, la confrontant aux défis de l'expérience de l'altérité et à de nécessaires *synchronisations*.

La nécessaire fragmentation de l'espace artistique et culturel

³ Youri LOTMAN, *La sémiotique*, Limoges, Presses Universitaires de Limoges, 1999, p. 21.

⁴ MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, « L'interculturel en actes », *Culture et recherche*, n°128, 2013, p. 6

« La frontière »

L'entreprise culturelle, située dans son milieu d'immersion, la société des arts et de la culture en France, doit répondre à un impératif : soutenir la création artistique et la transmettre au plus grand nombre, en tant que bien collectif et général. La diversification des lignes artistiques au sein d'un même programme d'action culturelle induit la fécondité de cette mission, en permettant à l'établissement de fédérer des pratiques culturelles renouvelées. Cependant, cela implique pour ce faire de fortes contraintes du point de vue de l'organisation et de la communication du programme.

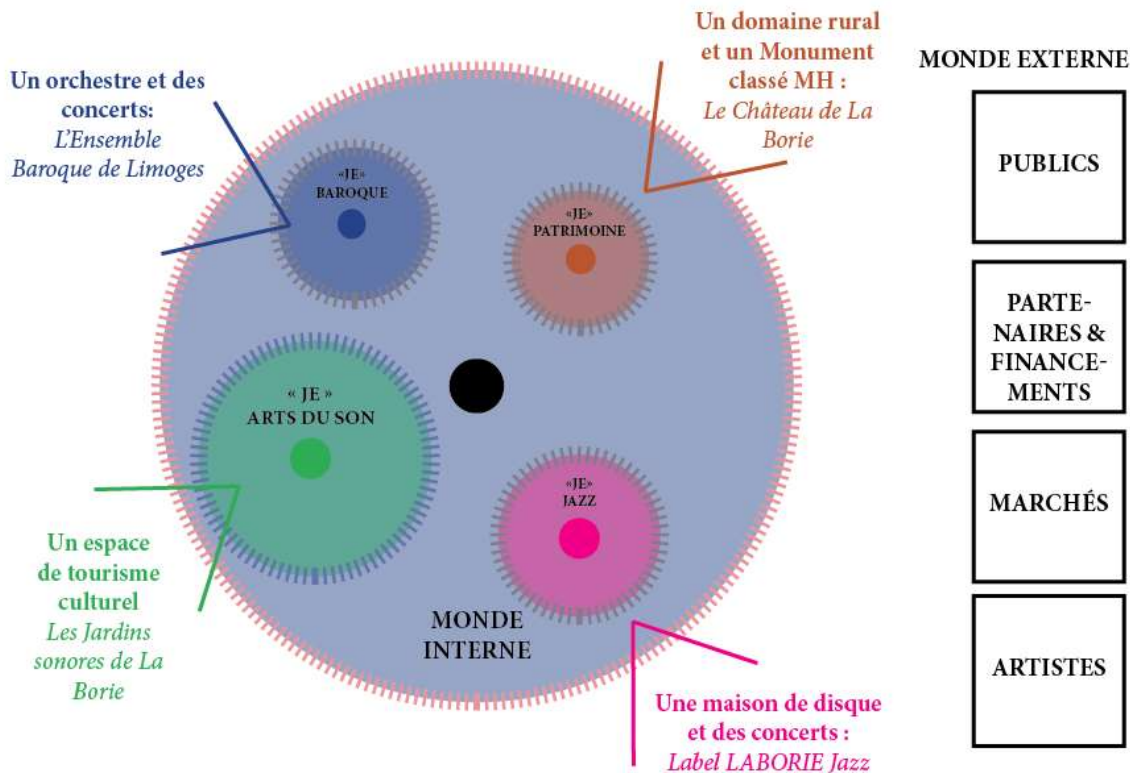


Schéma 2 – Les moyens de médiation et leurs « images »

Les contraintes de « médiation » entre une œuvre et ses publics obligent La Borie à concevoir et mettre en œuvre des modes spécifiques d'intervention culturelle. Or, ces modes de médiation forment inévitablement leurs propres usages et procurent une incidence sur l'image de l'entreprise. Le cumul des lignes artistiques entraîne ainsi cette association à de fortes mutations tout au long de son parcours d'existence :

« La frontière »

Périodes	Arts/domaines légitimés à La Borie	Modes de médiation	Incidences sur les usages	Image perçue de l'entreprise
1984-1996	Musique baroque	Un orchestre d'excellence, un directeur artistique renommé, des concerts, un centre de recherche et de ressources impliqué dans le choix de répertoires et de techniques d'interprétation audacieux et de haute qualité.	Public mélomane, restreint au baroque. Partenaires liés à la création musicale baroque et à la musique savante.	Lieu de « l'élite culturelle baroque »
1996-2006	+ Patrimoine culturel et bâti	Visites et évènementiels ponctuels sur le domaine rural et patrimonial de 14 hectares.	Public mélomane satisfait de l'environnement luxueux et privilégié des concerts. Public amateur d'histoire et de monuments.	Lieu de « la noblesse baroque » « Lieu de visite réservé et privilégié »
2006-2010	++ Jazz et Musiques improvisées	Des concerts, une maison de disques (enregistrement et production d'album) autour de jeunes talents internationaux.	Arrivée du public jazz et de publics auditeurs et consommateurs de disques.	Lieu de « musiques académiques »
2010-2015	+++ Arts du son et arts du paysage	Des jardins sonores, espace touristique, éducatif et ludique de 14hectares : instruments sonores conceptuels, espaces verts et paysagers, lieu de concerts en été.	Public touristique non-restreint, amateurs de parcs et jardins.	Lieu de « tourisme culturel »

Tableau synthétique des modes de médiation culturelle : incidences sur les usages du public et sur l'image de La Borie

Les formules synthétiques que nous utilisons pour définir « l'image perçue de l'entreprise » aux différentes périodes de son développement doivent être considérées avec prudence : ces gloses sont évidemment réductrices, et ne peuvent prendre en compte la diversité des perceptions effectives, dues aux taux de connaissance de chaque visiteur sur le lieu lui-même, ses horizons d'attente, ses taux de satisfaction ou d'insatisfaction. Ce qu'il importe de constater est la variabilité de cette image et surtout, le renversement axiologique qu'elle subit de 1984 à 2014 : d'un lieu réservé à une élite à un lieu visant une popularité.

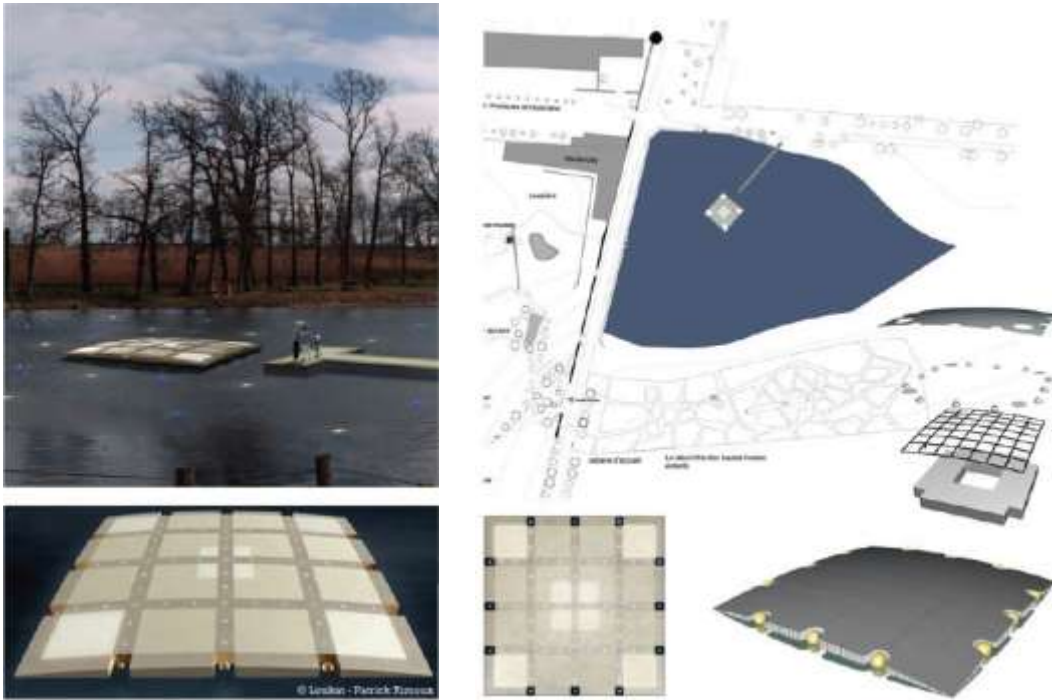
Les successives campagnes de communication (identités visuelles, logos, médiatisations, évènementiels) qui ont accompagné les mutations du programme d'activités ont contribué à la déstabilisation de l'image La Borie. Les modes d'intervention culturelle choisis sont soutenus par

des formes de communication devant servir la médiation entre un programme artistique et ses publics (usagers, partenaires, collaborateurs, partie-prenantes). Notes de programmes, édition de partitions, biographies de musiciens ...les supports de communication dédiés au « pôle baroque » de l'entreprise relèvent de documents spécifiques, ciblant un public averti voire érudit. Le contenu y est savant et documenté. Ceux du secteur « jazz » choisissent de s'en différencier en optant pour des textes où l'écriture, plus journalistique, penche au lyrisme et emprunte un ton oratoire comme en témoigne de façon caractéristique le slogan du label : « l'émotion de la découverte ». Les photographies qui accompagnent les programmes de concerts et les livrets de disques du Label sont choisies pour leur modernité, par opposition au caractère classique des illustrations choisies pour l'ensemble baroque. En outre, le choix d'opter pour des « portraits » de musiciens jazz entend rompre avec les photographies d'orchestre et de grandes formations musicales. Orientée vers un « tout public », la campagne de communication des Jardins sonores de La Borie s'appuie enfin sur une valorisation très sensorielle du lieu. D'un point de vue visuel, chaque dossier de communication est agrémenté d'images de synthèse, de dessins d'instruments en création, de schémas et de plans des jardins :



Image de synthèse 3D des quatorze hectares de Jardins sonores © Loukat

« La frontière »

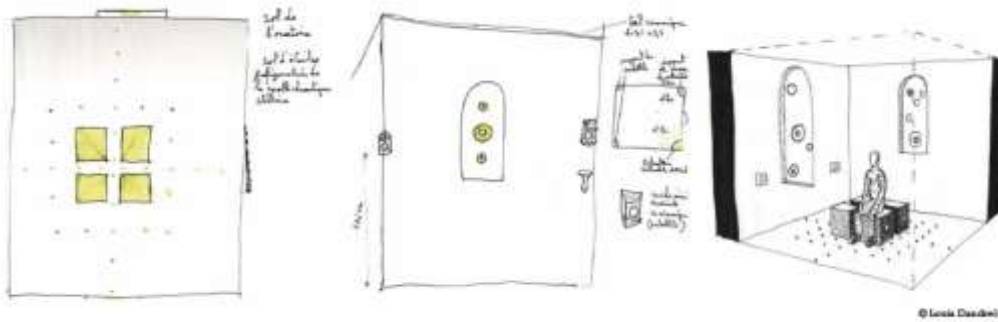


Vues 3D et schémas de « la conque chromatique » par le sculpteur lumières ©Patrick Rimoux



Image de synthèse des futures allées et du « bassin de l'eau » © Loukat

« La frontière »



Dessins de l'oratoire et des instruments sonores par le designer sonore © Louis Dandrel

D'un point de vue textuel, les descriptions des espaces en cours de création sont stylisées, les discours jouent sur l'expression d'une sensorialité grâce aux isotopies de l'exception, du merveilleux et de la magie notamment : « découvrir un paysage par l'écoute », « une lutherie paysagère », « jardins des sons et des lumières », « découvrir un paysage autant avec les oreilles qu'avec les yeux », « un jardin unique au monde », « un moment de rencontre exceptionnelle avec la nature », « inventer une nouvelle dimension », « un jardin féérique », « un lieu magique », « les sons venus d'ailleurs », « le paysage révèle sa musique », « chaque lumière vient magnifier les jardins », « scène de spectacle étoilée », « un luxuriant potager-verger », « l'enchantement », « vous serez transformé en son »...

Textes et images forment de véritables « récits » dont l'ambition est d'exciter, auprès de tous, l'imaginaire et la perception fantasmatique des jardins.

En élargissant son programme artistique à d'autres genres, l'entreprise s'adapte à leurs contraintes spécifiques et conçoit de nouveaux modes de communication et de médiation pour mener à bien sa mission culturelle. La mise en œuvre de ces nouvelles activités influe ainsi sur la stabilité de l'Image de l'entreprise. En sus, l'évolution du programme d'action ne peut s'établir sans

processus de régulation : au « centre » de l'espace La Borie, un conseil d'administration, organe d'évaluation, de contrôle et de décision de la structure valide le programme et officialise de nouvelles données. Ce procédé produit la *textualisation* de l'organisation multipolaire.

2. LA TEXTUALISATION DE L'ALTÉRITÉ ORGANISATIONNELLE

Rapports de bilans et perspectives, compte-rendu de comités de suivi, chartes d'objectifs, conventions annuelles...ces « textes » redessinent au fil du développement le règlement intérieur de l'entreprise, en lui établissant au gré des mutations des « normes techniques » visant à synchroniser l'existant et la nouveauté :

Les normes techniques (...) peuvent être analysées comme des dispositifs de cristallisation de mémoires, c'est-à-dire des dispositifs d'institution, qui permettent d'inscrire des logiques anthropologiques et sociales, des modes de pratiques sociales et de rapports sociaux, des imaginaires, des types de comportements divers, à la fois dans des objets, des formes objectales, et des formes organisationnelles. Cette cristallisation des normes dans les formes sémiotiques (...) est au fondement de leur puissance de propagation d'imaginaire, de valeurs, et donc d'influence sur les formes sociales et anthropologiques.⁵

Ce procédé de *textualisation* de l'organisation et de son altérité soulève nécessairement le problème des logiques discursives et langagières *incrustées* dans ces « textes-guides ». Il pose le problème de l'unification de l'action et de l'organisation par le langage.

Le langage de l'unification au sein de la diversité organisationnelle

Des astuces argumentaires forment autant de moyens de justification et de persuasion pour élaborer les récits « euphoriques » de l'organisation : schémas, mots-clés, chiffres, dates et chronologies, résumés de présentation, insertion de « slogans » ou de « concepts » des politiques de la culture tels que les termes d'« innovation culturelle », de « lien social », de « développement territorial »... Ces éléments servent une représentation cohérente des activités, pour garantir

⁵ Christian LE MOËNNE, « Entre formes et normes. Un champ de recherches fécond pour les SIC », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne] n°2, 2013, p. 4.

« La frontière »

l'impression d'efficacité de la mission d'intérêt général et pour lisser la complexité organisationnelle.

Dans la période 2011-2014 par exemple, l'entreprise fait face à une série d'accidents organisationnels : départ du Directeur artistique de l'orchestre baroque, difficultés organisationnelles liées à la nouvelle activité touristique (formation des équipes, gestion technique et paysagère, investissement lourd, repositionnement d'image,... et départ inattendu de la Directrice de la Fondation. Dans ces années noires, l'entreprise a plus que jamais besoin de prouver la solidité et le bien-fondé de son éthique et de son programme d'action, notamment auprès de ses plus proches collaborateurs, financeurs, mais aussi de ses publics et bénévoles.

Or, cette période voit fleurir une multitude de discours auto-descriptifs qui expriment tous la volonté de l'entreprise de *se raconter* en tant qu'objet cohérent. On constate que les discours *dévient* la diversité en un principe cohésif, qu'ils s'appliquent systématiquement à justifier : « *l'imbrication* dans les actions développées », des partenaires « *décidés à conjuguer* leurs efforts », « *une vraie cohérence* du projet malgré le foisonnement d'activités », « *fondre* dans *un même ensemble* deux structures aux activités *étroitement imbriquées* et au développement *parallèle* », « le souci *constant* », « cette entreprise culturelle *n'a jamais dévié* de son double objectif initial ».

Les récits lissent la « mémoire » de l'entreprise, en occultant les péripéties de l'histoire 1984-2011. La date de création n'apparaît plus, et 1996, date de l'implantation de l'Ensemble Baroque de Limoges sur le domaine de La Borie devient la date historique et originelle de l'entreprise : « l'activité déployée depuis 1996 », « acquis en 1996 », « implantée depuis 1996 ». On remarque également que les connecteurs de temps travaillent à l'édiction d'une nouvelle temporalité dans le récit de la constitution de l'entreprise. En fournissant l'effet d'une succession d'événements, ils procurent le moyen d'atténuer le récit des tumultes et des complexités réelles de l'évolution 1984-2010, et d'éviter un discours sur les causes de cette évolution : « ouvert *désormais* », « a pris *rapidement* une nouvelle dimension », « est perçu *d'ores et déjà* », « avait *précédemment* donné lieu à la création », « voient *aujourd'hui* leur travail récompensé », « c'est ainsi que la Fondation est devenue *en quelques années* », « La Borie est devenue *au fil des ans* ».

« La frontière »

Le discours prend soin d'utiliser des dénominations au singulier pour désigner l'entreprise : « un pôle », « un haut lieu de convergence », « un site culturel », « un lieu fécond », « un site », « un foyer international », « ce foyer de création », « un lieu patrimonial », « ce domaine ». L'effet d'hétérogénéité que pourrait induire la liste des activités et la diversité des missions est toujours scrupuleusement atténué par des principes d'organisation de l'information : hiérarchisation du titrage, dates-clés, code couleurs, listage, chiffrage, mise en page. La thématisation aide à catégoriser l'extrême diversité du programme. Par exemple, le projet est décliné en cinq thèmes : le projet artistique, le projet touristique, le projet éducatif, le projet scientifique, le projet économique ; ou les activités sont catégorisées selon des traits génériques, variables selon les discours : « *objectifs* prioritaires », « autour de trois *axes* », « sa *dimension* musicale », « sa dimension patrimoniale », « les quatre *responsabilités* dévolues à une Fondation ».

Face à une complexité programmatique et fonctionnelle, l'entreprise a procédé, dans ses discours, à la reconstruction — presque *fictive* — de sa propre évolution. Le terme redondant de « filière musicale » est le moyen de concilier, sur le plan conceptuel et langagier, des lignes artistiques fondamentalement différentes : le Classique et le Jazz. La notion de « rencontres » devient le mot-clé des discours et permet de justifier le pluralisme des acteurs, des activités, des cœurs de métiers, des missions, des publics. L'apparition de l'expression « filière son » constitue quant à elle la justification de la coprésence de cultures artistiques hétérogènes. Le « son » apparaît comme une thématique générique dans laquelle une large palette de secteurs d'activités différenciés peut être incluse : depuis la saison de concerts jusqu'aux jardins sonores.

De cette façon, une forte dissension peut émerger entre la représentation que l'entreprise donne d'elle-même et de son histoire, et les conflits internes qu'elle persiste à subir au quotidien : difficulté à lier les secteurs d'activités autour de projets communs, indépendance de certaines parties du programme, hétérogénéité des publics qu'elle génère, effervescence mettant à mal l'organisation de l'équipe, la lisibilité des objectifs, la visibilité auprès du grand public, l'anticipation stratégique du modèle de développement, les méthodes de gestion et de management...

« La frontière »

Détenue dans la diversité des cultures intégrées, formant autant de « couches » organisationnelles endogènes, l'entreprise recherche ainsi la mise en cohésion de son programme et de ses identités. Cette remédiation passe par ces processus de textualisation, où le langage est susceptible d'unifier les « différences », de raconter et de décrire le complexe organisationnel en tant qu'objet cohérent et rationnel. La *mise en texte et en récit* de l'organisation n'est pas d'une utilité accessoire, uniquement publicitaire. Elle participe à fonder les normes de la culture organisationnelle :

La culture organisationnelle peut être définie comme un ensemble de croyances et de valeurs qui se sont construites au cours de l'histoire d'une organisation et sont internalisés par ses membres au cours du processus de socialisation. Elle occupe une place importante dans l'éthique des salariés du fait de son rôle de contrôle informel qui permet de guider et de façonner leur comportement.⁶

En cela, la textualisation de l'altérité n'est-elle pas l'un des agents du développement culturel de l'entreprise ?

L'illusion de l'unification et l'hétérogénéité de l'espace culturel

En s'écrivant, l'entreprise a persisté : la force de ce langage régulateur a provoqué un phénomène d'*auto-conviction*. Capable de rationaliser l'intuition, la divergence stratégique, les choix irrationnels et les débordements qu'ils ont occasionnés, ces écrits ont été l'un des moyens les plus auto-persuasifs : ils ont mené l'entreprise à se convaincre du bien-fondé de son évolution. En effet, ces textes ont circulé au sein de l'entreprise : les acteurs de l'organisation, notamment les salariés et le bureau, porte-paroles de la structure, se sont appropriés ces écrits, les ont assimilés et diffusés. En cela, ces discours de remédiation ont, selon nous, participé à la constitution d'une « endogénéité »⁷ : l'élaboration du sentiment d'appartenance à « *cette histoire qui est la nôtre* ».

⁶ Sony PERSEIL et Yvon PESQUEUX (dir.), *L'organisation de la transgression : Formaliser l'informel ?*, Paris, L'Harmattan, 2014, p. 47.

⁷ François COOREN, « Comment les textes écrivent l'organisation : figures, ventriloquie et incarnation ». In Patrice DE LA BROISE et Sylvie GROSJEAN (dir.), « Normes et écriture de l'organisation », *Etudes de communication langages, information, médiations*, Lille, Université Charles-de-Gaulle Lille 3, n°34, 2010, p. 24.

« La frontière »

Bien au-delà d'une simple synthèse, ces écrits sont devenus de véritables sources documentaires dans la circulation de l'information interne : réunions de salariés, conversations, protocoles de missions, normes, conventions. Ils sont aussi devenus essentiels à la préparation des argumentaires à élaborer dans la diffusion de l'information vers l'extérieur : stratégies de communication au sein des discours publics, des conversations (couloirs ou réseaux sociaux), des relations publiques et des relations avec la presse :

L'agentivité des textes (qu'ils soient écrits ou oraux) doit donc être comprise comme la médiation par laquelle une pléthore de figures à ontologie variable s'expriment et s'incarnent dans l'interaction, donnant du poids (et donc de l'autorité) à ce qui est mis en avant par les interlocuteurs humains. Si les textes écrivent l'organisation, ils l'écrivent donc à travers toutes les figures qu'ils font et qui les font exister, parler et agir, ces figures qui constituent par leur agencement discursif, le tissu organisationnel et social dans lequel nous évoluons.⁸

Les valeurs cohésives impliquées dans ces textes auto-descriptifs ont donc bénéficié de cette « agentivité ». La cohésion est devenue en cela l'une des valeurs inhérentes « au tissu organisationnel et social » de l'entreprise, particulièrement dans cette période où la justification de soi a été plus que jamais nécessaire. Dans l'expérience de l'altérité organisationnelle, l'« auto-description » sert la justification auprès des tutelles, des publics, des partenaires et même auprès des dirigeants et de l'équipe elle-même, en assurant le bien-fondé, la cohésion, la persistance des valeurs, la solidité des principes de vie dans l'organisation. Néanmoins, n'est-ce pas là une « illusion d'unification »⁹ ?

Le schéma n°2 rend compte du complexe organisationnel de l'entreprise, composée de « micro-milieus » ou de « microsociétés » internes qui possèdent leur mode de vie propre. Au fil des processus de textualisation de l'organisation, des « individualités » La Borie se sont formées : « je » baroque, « je-patrimoine », « je-jazz », « je-son ». Les campagnes de communication ont contribué à former une image de ces espaces artistiques internes autour de symboles, incarnateurs de leurs valeurs culturelles : le baroque et « l'Ensemble Baroque de Limoges / Direction : Christophe Coin » ; le patrimoine et le « Château de La Borie » ; le jazz et son « Label

⁸ *Ibid.*

⁹ LOTMAN, Youri, *La sémiotique*, Limoges, Presses Universitaires de Limoges, 1999, p. 25.

« La frontière »

LABORIE Jazz » ; le son et les « Jardins sonores de La Borie ». Structurés en *pôles* ou *secteurs* d'activités, ces espaces internes poursuivent leurs modes de médiation différenciés et se sont créé un certain degré d'autosuffisance et d'autonomie pour s'adapter à leurs contraintes spécifiques.

La richesse et l'expansion de l'entreprise artistique et culturelle tiennent néanmoins au fait que ces espaces n'ont de cesse d'entrer en interaction, les uns avec les autres, avec l'ambition et le *devoir* de ne jamais recourir à des processus d'acculturation et/ou de dominance d'une culture sur l'autre. Le métissage des arts, des genres, des domaines culturels et celui des dispositifs de médiation culturelle qui les accompagnent nécessite donc d'être opéré dans le respect intégral de la « différence » entre les micro espaces artistiques et culturels endogènes :

Ce n'est pas forcément de l'autre côté d'une frontière venant la délimiter que commence l'espace de son altérité (...) Cette hétérogénéité actuelle ou potentielle à laquelle le groupe s'oppose de toutes ses forces, c'est en même temps lui qui, à bien des égards, la fait être (...) en produisant socialement des disparités de tous ordres et, à un niveau plus profond, en construisant sans cesse, sémiotiquement, de la « différence ». ¹⁰

Assurer cette « différence » signifie parvenir à faire cohabiter, sous un même toit identitaire (« La Borie »), sans les exclure ni les unifier, sans les hiérarchiser ni les confondre, ces identités culturelles qui composent l'identité multipolaire de la Fondation La Borie, maison-mère et organisation sociale génératrice de cette diversité culturelle :

L'identité naît de la (prise de conscience de la) différence ; de plus, une culture n'évolue que par ses contacts : l'interculturel est constitutif du culturel. Et tout comme l'individu peut être philanthrope ou misanthrope, les sociétés peuvent valoriser leurs contacts avec les autres ou au contraire leur isolement (...). L'image d'unité et d'homogénéité qu'une culture aime se donner d'elle-même provient d'un penchant de l'esprit (...). En son intérieur même une culture se constitue par un travail constant de traduction (...). Cette traduction incessante est en vérité ce qui assure le dynamisme interne d'une société. ¹¹

Cette « traduction » entre les espaces artistiques est vue comme une nécessité existentielle dans l'entreprise culturelle, qui doit être capable de gérer et organiser la diversité, et de renégocier sans cesse sa « patte » artistique, si elle veut mener à bien l'expansion et le

¹⁰ François COOREN, « Comment les textes écrivent l'organisation : figures, ventriloquie et incarnation ». In Patrice DE LA BROISE et Sylvie GROSJEAN (dir.), « Normes et écriture de l'organisation », *op.cit*, p. 24.

¹¹ Tzvetan TODOROV, « Le croisement des cultures », *Communications*, [En ligne] n°43, 1986, p. 16.

renouveau de son programme d'activités, ses ancrages territoriaux, ses actions culturelles et sociales, ses missions de démocratisation culturelle et concourir à son propre développement.

Les nécessaires besoins de synchronisation entre les micro-milieus agissent inévitablement sur la formation et la déformation de l'image globale : ce « je-La Borie » fragmenté, dynamique, renégocié. De 1984 à 2015, cette entreprise a dû éprouver la transformation de ses statuts juridiques (association, centre culturel, fondation), de son conseil d'administration, de son équipe salariée, de ses espaces de travail, de ses valeurs et de son image. Animée par la recherche continue de *devenir l'autre d'elle-même* — de baroque à non-baroque, de non-baroque à musique(s), de musique(s) à arts du son — La Borie s'est confrontée à l'inconnu, à l'étrange, à l'altérité, c'est-à-dire à ce « quelque chose qui est externe à notre système symbolique »¹².

Les successives rénovations organisationnelles et communicationnelles qu'elle a pu porter peuvent être comprises comme des réponses, élaborées par l'entreprise, pour *donner sens* à l'épreuve de l'altérité, pour transgresser « les limites épistémologiques et les problèmes de circularité »¹³ qu'impose tout espace identitaire : l'attachement à un « je » et à une identité qui serait plus légitime qu'une autre.

Si la « différence » entre les arts est ainsi admise au cœur d'une organisation culturelle multipolaire comme nécessité à son propre développement, ce cas d'étude ne peut-il pas fournir un cadre de réflexion et de modélisation pour tout système social organisé *dans et par* le croisement des cultures ?

Emilie Bouillaguet

(Enseignante – Université de Nancy – CREM)

¹² Lorenzo BONOLI, « La connaissance de l'altérité culturelle », *Le Portique* [En ligne] n°5, 2007, p. 7.

¹³

BIBLIOGRAPHIE

BONOLI, Lorenzo, « La connaissance de l'altérité culturelle », *Le Portique* [En ligne] n°5, 2007. URL : <http://leportique.revues.org/1453> (consulté le 19 mai 2016)

DE LA BROISE Patrice et GROSJEAN Sylvie (dir.), « Normes et écriture de l'organisation », *Etudes de communication langages, information, médiations*, Lille, Université Charles-de-Gaulle Lille 3, n°34, 2010.

DEROIN, Valérie. « Approche statistique européenne de la culture - Synthèse des travaux européens ESSnet-Culture, 2009-2011 », *Culture Etudes-DEPS* [En ligne] n°8, 2011. URL : <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Culture-etudes-2007-2015/Approche-statistique-europeenne-de-la-culture-CE-2011-8> (consulté le 02 Mars 2013)

LAHIRE, Bernard. *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte, 2004

LANDOWSKI, Eric, *Présences de l'autre*, Paris, Presses Universitaires de France, 1997

LAULAN, Anne-Marie, « Communication et diversité culturelle », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne] n°2, 2013. URL : <http://rfsic.revues.org/277> (consulté le 04 février 2013)

LE MOËNNE, Christian, « Entre formes et normes. Un champ de recherches fécond pour les SIC », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne] n°2, 2013. URL : <http://rfsic.revues.org/365> (consulté le 01 octobre 2014)

LOTMAN, Youri, *La sémiosphère*, Limoges, Presses Universitaires de Limoges, 1999

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, « L'interculturel en actes », *Culture et recherche*, n°128, 2013.

MUCCHIELLI, Alex. *L'Identité*, Paris, Presses universitaires de France, 2013

PERSEIL Sony et PESQUEUX Yvon (dir.), *L'organisation de la transgression : Formaliser l'informel ?*, Paris, L'Harmattan, 2014.

TODOROV, Tzvetan, « Le croisement des cultures », *Communications*, [En ligne] n°43, 1986. URL :

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/comm_0588-8018_1986_num_43_1_1637 (consulté le 19 Mai 2016)