

UNIVERSITE DE LIMOGES

ED n°527 : COGNITION, COMPORTEMENTS, LANGAGE(S)

FACULTE DES LETTRES ET DES SCIENCES HUMAINES

Laboratoire CeReS - Centre de Recherche Sémiotique

Thèse

pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE LIMOGES

Sciences du Langage, de l'Information et de la Communication / Sémiotique

présentée et soutenue par

Emilie BOUILLAGUET

le 11 Décembre 2015

Organisation, Information et Communication de l'« espace culturel »

Approche d'un cas d'entreprise et modélisation :

Fondation La Borie-en-Limousin (CIFRE)

Thèse dirigée par Gérard CHANDES

JURY :

Rapporteurs

M. Gino Gramaccia

Mme Nicole d'Almeida

Examineurs

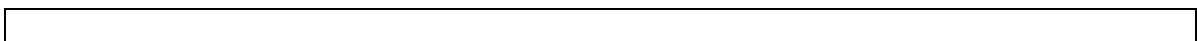
Mme Eleni Mitropoulou

M. Patrice de La Broise

M. Gérard Chandès

Invités

M. Eric Fabre



A ma famille,

A l'équipe de La Borie,

Remerciements

Mes premiers remerciements iront à M. Gérard Chandès, mon Directeur de thèse, qui prit sous son aile scientifique et méthodique le travail d'un esprit laborien. Merci pour la bienveillance, la confiance et l'intérêt que vous m'avez témoignés tout au long de ce premier envol.

Je remercie Mme Isabelle Depret-Bixio qui, bien au-delà de son rôle de responsable scientifique dans l'entreprise, m'a appris le sens d'un métier et m'a ouvert les yeux sur l'importance de faire au quotidien ce que la conviction et l'intuition nous dictent. Je remercie M. Eric Fabre, qui en 2014 a accepté de prendre la suite de cette responsabilité, lui qui représente pour moi la force de l'engagement nécessaire à tout entrepreneur.

A l'équipe de La Borie, tête combattante et tête-brulée, à ces anciens collègues devenus amis : merci pour ces quatre années inoubliables. Je vous dédie cette thèse qui j'espère vous assurera que ce que nous avons contribué à réaliser ensemble n'est pas vain.

Merci à M. Paul Izaret, M. Michel Kiener, M. Jean Moyen et M. René Clavaud de m'avoir accordé temps, respect et intérêt dans les différentes phases de ce travail de recherche.

Je tiens à adresser un remerciement particulier à M. Jean-François Biardeaud, Mme Nicole Billot, M. François Laurent et Mlle Emilie Dardenne de m'avoir apporté, sur des périodes cruciales de cette investigation, leurs connaissances et leur soutien.

A celle à qui je dédie ce travail, comme l'accomplissement d'un long parcours que je n'aurais jamais pu réaliser sans elle, ma famille. Je vous dois beaucoup, je vous aime. Merci à tous.

De tout mon cœur, je remercie mon maître Zen, Thomas Dardenne, dont la sagesse bouddhiste et la folie clownesque me permettent, chaque jour, d'avancer.

Un grand merci à Nadine, Papa Jeff, Fabrice, Anna, Malo, Tatieu, Clémence, Bruno, Emeline, ma famille de cœur, dont la présence a été primordiale tout au long de cette aventure.

Sommaire

Remerciements	2
Sommaire	3
Introduction Le mythe de l'espace culturel: les enjeux d'une enquête de terrain à la Fondation La Borie.....	6
Partie I : Le parcours de vie de l'espace culturel	25
Chapitre 1 L'espace culturel en permanente (re)création	27
<i>A. « Naissance et premiers pas » de l'espace culturel : une initiative culturelle expérimentale pour les années 1980</i>	<i>33</i>
<i>B « Âge adulte » de l'espace culturel : une spécialisation baroque originale dans la France des années 1990</i>	<i>44</i>
<i>C. « Foyer de vie » de l'espace culturel : une réhabilitation du patrimoine novatrice à la fin des années 1990</i>	<i>52</i>
a) Le choix d'un lieu de patrimoine pour l'implantation territoriale.....	52
b) Du CER à sa labellisation en Centre Culturel de Rencontre.....	58
Chapitre 2 Le péril existentiel de l'espace culturel.....	81
<i>A. « Âge de raison et mort » de l'espace culturel : recherche d'un modèle prototypique de développement culturel</i>	<i>87</i>
<i>B. Négocier son identité : l'impératif de l'espace culturel.....</i>	<i>105</i>
a) La grammaire du désir culturel de l'entreprise	106
b) La négociation constante et structurante de sa propre identité	109
c) La réflexivité comme modèle de développement : l'impasse de 2014.....	113
Partie II – L'organisation de l' « espace culturel »	127
Chapitre 1 L'espace culturel et son dispositif de développement	129
<i>A. Du désir culturel à l'action</i>	<i>130</i>
a) Relevé méthodique des étapes expérimentales observables.....	132
b) Des étapes expérimentales à la formation d'un cycle interne productif.....	138
<i>B. Le « parcours de développement » : un modèle de vie ?</i>	<i>145</i>
a) La reproduction de l'action culturelle : régime de la « programmation »	147
b) Le régime de la « manipulation » dans l'édiction des normes de l'entreprise culturelle	149
c) L'invention : un « accident » créatif	173
d) La « Synchronisation » des activités et la « capacité collective » : deux formes d' « ajustement »	183
Chapitre 2 La structure organisationnelle de l'espace culturel	194
<i>A. Le modèle actantiel appliqué à l'entreprise culturelle.....</i>	<i>195</i>
a) Sujet et objet de l'action culturelle	197
b) Destinataire de l'action culturelle.....	199
c) Destinateur de l'action culturelle	205
<i>B. Le désir culturel aux croisements des lois relationnelles.....</i>	<i>206</i>
a) La médiation culturelle aux confins du « vouloir », du « pouvoir » et du « savoir »	207
b) La politique culturelle de l'entreprise : une co-opération canonique.....	211
c) Enjeux de la « co-opération canonique » sur le plan actoriel : la figure du « leader ».....	216
Partie III Le système d'information et de communication de l'espace culturel : crises identitaires	224
Préambule Récit(s) de marque(s) : une identité altérée	226
Etude locale : variation typographique et incidences sur le récit de marque	229

Etude locale : variation des logos et incidences sur le récit de marque	234
Logiques élémentaires du récit de marque	246
Chapitre 1 La quête d'un récit de soi.....	255
A. De l'interprétation des signes.....	256
a) Période unitaire : l'EBL et Christophe Coin	258
b) Période transitoire de la cohabitation : EBL, CER et CCR.....	263
c) Période assimilatrice : du CCR à la Fondation La Borie-en-Limousin	264
B. Des signes aux icônes	270
a) L'isotopisation et anaphorisation	272
b) Jeux énonciatifs et auto-référenciation : la force de crédibilité et de véracité des icônes	275
C. Des icônes aux idoles	282
Préambule théorique	282
a) La désiconisation : vers un périlleux processus identificatoire	284
b) D'une symbolisation malmenée à sa compensation par « l'incarnation »	288
c) Le risque des « idoles » : étude d'une mise à mort médiatique	297
Chapitre 2 Communication de l'espace culturel : l'épreuve de soi	311
A. Se valoriser : l'espace culturel comme lieu(x) de médiation(s).....	312
B. Se représenter : la mise en présence de soi	325
a) L'image : proie d'un programme de développement.....	326
b) Positionner l'image dans la survenance d'un parcours de vie	333
C. Le « public » de l'espace culturel : destinataire des langages	353
a) La communication de l'espace culturel : un métalangage ?	355
b) Vivre l'espace culturel : le public et son appartenance.....	364
Conclusion	372
Bibliographie	383
<i>Littérature grise interne</i>	383
Statuts juridiques.....	383
Bilans annuels et perspectives.....	383
Dossiers, rapports, chartes.....	386
<i>Sémiotique et sciences du langage</i>	387
<i>Sociologie : politique et culture</i>	390
Ouvrages et revues.....	390
Rapports d'étude.....	392
Textes de lois	395
<i>Sciences de l'information et de la communication et sciences de l'organisation</i>	396
<i>VIDEOS – SITES INTERNET</i>	398
Annexes	399
N°1 – Rapport de lecture sélectif : l'Etat perd-il le contrôle ?.....	399
Perte de légitimité de l'Etat.....	399
L'appareil étatique face à la diversité des cultures.....	399
De nouveaux territoires autonomes : les profanes aux commandes ?	400
N°2 – « Note de synthèse » sur l'Ensemble Baroque de Limoges, Juin 1986.....	401
N°3 – Charte des Centres Culturels de Rencontre	406
N°4 - Enquête et témoignages	411
Grille des entretiens n°1 : les salariés de l'entreprise La Borie.....	Erreur ! Signet non défini.
Témoignages n°1 : les salariés de l'entreprise La Borie	Erreur ! Signet non défini.
Grille des entretiens n°2 : des acteurs de l'organe de décision et de contrôle de La Borie	Erreur ! Signet non défini.
Témoignages n°2 : des acteurs de l'organe de décision et de contrôle de La Borie	Erreur ! Signet non défini.

<i>N°5 – Les discours auto-descriptifs de l’entreprise (années 2010).....</i>	<i>412</i>
Texte n°1 : « Préambule des statuts de la Fondation La Borie-en-Limousin »	412
Texte n°2 : « Préambule de la Convention pluriannuelle d’objectifs 2009 »	412
Texte n°3 : Préambule aux orientations pour 2014-2016	413
Texte n°4 : Textes de présentation officiels de la Fondation La Borie 2010-2013	414
<i>N°6 - Corpus de l’identité visuelle de La Borie</i>	<i>416</i>
<i>N°7 - Revue de presse : le départ de Christophe Coin</i>	<i>422</i>
<i>N°8 - l’Affaire de la liquidation de La Borie (focus : le /château/).....</i>	<i>427</i>
<i>N°9 - l’Affaire de la liquidation de La Borie (focus : /Isabelle Depret-Bixio/).....</i>	<i>443</i>
Table des graphiques et des tableaux	446

Introduction

Le mythe de l'espace culturel: les enjeux d'une enquête de terrain à la Fondation La Borie

En 1959, la France du Président Charles de Gaulle amorce la réorganisation des services culturels de l'Etat qui conduira à la création du Ministère de la Culture, squelette du *corps* organique et multicellulaire du milieu politique de la culture en France. Le ministre d'Etat chargé des affaires culturelles, André Malraux, reçoit la garde de domaines affectés jusqu'alors à d'autres ministères : cinéma, arts et lettres, architecture, archives, éducation populaire... la chair culturelle du corps que formait l'ancien Service des Beaux-Arts du Ministère de l'Education Nationale. L'impératif régalien fixé par ce ministère et qui deviendra immuable au milieu politique et culturel de la France est donc de *prendre en charge la question culturelle*.

L'une des premières spécificités de cette « question culturelle » est alors pour le Ministère de la Culture sa disparité et sa désarticulation. Les différents services concernés forment en eux-mêmes les tentacules d'une pieuvre nationale dont il faut (re)constituer le corps :

Le constat d'une nécessaire coordination entre les institutions qui relèvent du ministère, mais aussi celles, qui au plan national, régional ou local, appartiennent à d'autres administrations, ou au secteur privé, éclaire une des premières caractéristiques de l'action culturelle (...) Le ministère se veut l'instance d'articulation, de mise en rapport, d'impulsion des actions et des activités éclatées.¹

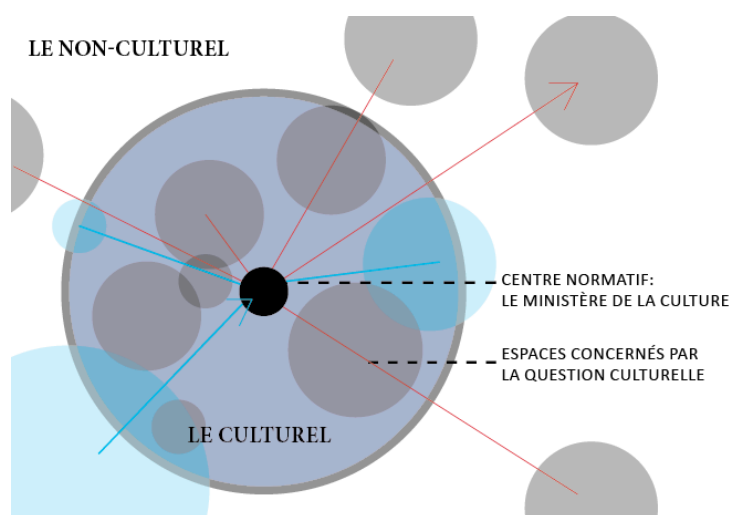
Le Ministère de la Culture naît ainsi pour opérer un double rôle : un rôle d'encerclement et un rôle de rayonnement. *L'encerclement* relève d'une part d'un processus de construction de la « frontière »² qui doit séparer ce qui est de l'ordre du « culturel » en France (espace interne) et ce qui n'en relève pas (espace externe). Il procède d'autre part d'un mouvement *centripète* : le Ministère en charge des affaires

¹ CAUNES Jean. *La Culture en action : de Vilar à Lang : le sens perdu*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 1999. p 116

² LOTMAN Youri. *La sémiosphère*. Limoges : Presses Universitaires de Limoges, 1999. 149p. (Collection Nouveaux actes sémiotiques) p 20

culturelles intègre à sa mission des domaines et objectifs jusqu'ici, par définition, extérieurs. Le *rayonnement* quant à lui suppose le mouvement inverse, élan *centrifuge* : « la culture » doit, sous son autorité et sous son contrôle, traverser toutes les frontières et intégrer chaque espace sociétal.

Notre méthode empirique repose sur l'hypothèse que ces problématiques ne sont pas seulement celles qui animent le milieu politique de la culture, mais qu'elles sont transposables à tous milieux français en charge de la « question culturelle ». Pour guider cette hypothèse, encore faut-il parvenir à représenter un nouveau « monde » théorique, qui serait celui qui condense ces enjeux et problématiques communs à tous les milieux de la culture. Ce concept sera celui de l'« espace culturel ».



Sémiosphère du « milieu politique de la culture en France »

La « sémiosphère », modèle développé par Youri Lotman, nous permet d'entrer pas à pas dans *ce milieu de la culture et des arts en France*, et, au-delà, d'interroger les problématiques qu'il met à jour :

Par analogie avec la notion de « biosphère » (Vernadsky) nous pouvons parler de « sémiosphère », que nous définissons en tant qu'espace sémiotique nécessaire à l'existence et au fonctionnement des différents langages, et non en tant que somme des langages existants ; en un sens la sémiosphère a une existence antérieure à ces langages et se trouve en constante interaction avec eux.¹

¹ Id. p 10

La « question culturelle » dépend donc d'un espace éminemment hétérogène. En lui, sont créés, conditionnés et mis en circulation des « langages » qui devront établir une communication entre l'art et la société : œuvres, pratiques, domaines artistiques, mais aussi dispositifs d'action de chaque espace concerné par la question culturelle (les milieux institutionnels, associatifs, socio-culturels, privés ou publics, les entreprises, etc.). Cette hétérogénéité explique la difficulté de mettre en place une « action culturelle » dans ce système *sémiosphérique*, par définition hétérogène :

L'action culturelle se rêve alors comme le lieu géométrique d'une action globale dont le centre ne serait nulle part et dont le contour serait partout.¹

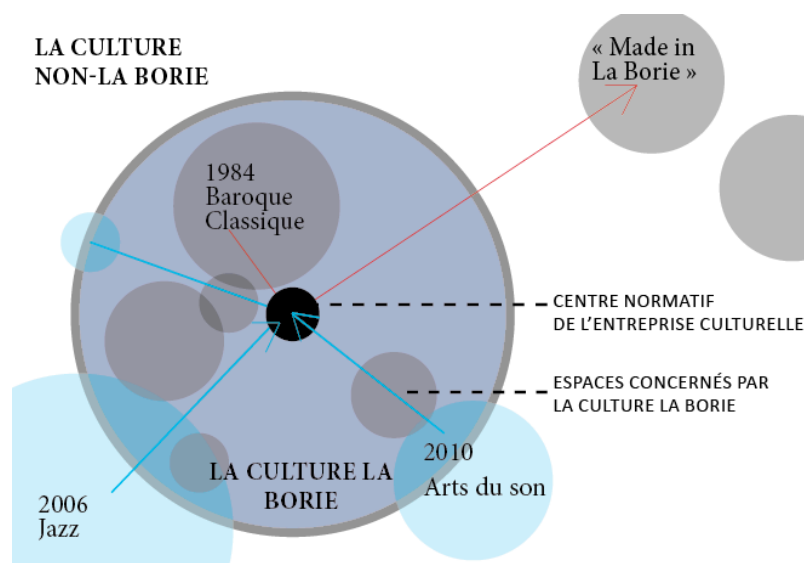
C'est bien ce « lieu géométrique » en question que nous souhaitons modéliser avec le concept d'« espace culturel », entendu comme tout lieu qui prend en charge la « question culturelle » et devient par définition, dans cette action, un lieu où interagissent des langages culturels hétérogènes. Cette action relève-t-elle d'un « rêve » ou d'une utopie à l'échelle de l'« espace culturel » national ?

Nous prenons conscience déjà des nombreuses problématiques qui soulèvent la question culturelle et qui dépendront pour nous de tout « espace culturel ». Premièrement, si l'objectif de cet espace est de prendre en charge le « culturel », cela présuppose qu'il puisse établir sa propre définition de la « culture ». Deuxièmement, cette définition n'est-elle pas contrariée par le double mouvement qui anime cet espace : a) le mouvement intégrateur qui vise à fédérer autour du « culturel » une multitude d'autres espaces — qui, s'ils sont culturels, auront par principe les mêmes problématiques — b) le mouvement visant à exporter sa culture au sein de ces espaces ?

La notion même de « culture », qui fonde la pensée politique de l'action culturelle nationale, trouve sa définition dans le réseau dynamique et complexe que forment les interactions identitaires entre tous les espaces culturels qui composent le milieu de la culture en France. Comment peut-on agir pour une « culture » qui, en traversant les innombrables frontières des milieux culturels, se redéfinit perpétuellement ?

¹ CAUNES Jean. *La Culture en action : de Vilar à Lang : le sens perdu. op.cit.* p 117

Voici les premières problématiques de notre « espace culturel » que l'investigation de terrain, à la Fondation La Borie, devra s'attacher à sonder. L'entreprise naît en 1984, sous la forme d'une association, pour prendre en charge la « question culturelle ». Elle fait le choix de définir sa mission culturelle autour d'un art en particulier : la musique baroque. *Son* devoir culturel entend donc concilier « l'art musical baroque » et la société. En tant que tel, et à l'instar de tout espace culturel, l'entreprise s'est attachée d'une part à faire rayonner l'art baroque à l'extérieur de ses frontières, d'autre part, à intégrer progressivement le non-baroque à son propre espace interne : le classique, les musiques traditionnelles. Elle devint ainsi quelques années plus tard, un peu avant les années 2000, un espace culturel dont la mission était plus largement *centrée*, non plus sur l'art musical baroque, mais sur « l'art savant » en général. Après trente années de vie, marquée par ce même système intégration/rayonnement, l'association née d'un orchestre baroque à dimension régionale, l'Ensemble Baroque de Limoges, est devenue une Fondation Reconnue d'Utilité Publique à envergure internationale, dédiée très généralement, à la « musique et aux arts du son » :



Sémiosphère « La Borie »

Le système de *vie* de l'entreprise La Borie est une micro-représentation du système de vie de la culture en France. Voici que se dessine l'intérêt d'en approcher, par l'enquête de terrain, tous les mécanismes. Les « langages » créés et conditionnés dans l'espace de l'entreprise La Borie sont des œuvres, des pratiques, des domaines, des dispositifs, intuitifs ou stratégiques, des actions particulières, observables, délimitables.

Ils ne sont pas ceux d'autres espaces culturels. Pourtant, le *système* qui les a fait naître (un système d'information, d'organisation, de communication ou encore d'image) et qui possède des mécanismes, des constantes, des fonctionnalités et des *dysfonctionnalités*, est quant à lui, grâce à tout cela, repérable et modélisable. Ce modèle, l'« espace culturel », n'est pas réductible à une entreprise, à une nation, à une institution ou à toute autre structure culturelle. Il entend devenir un modèle opératoire, qui en interaction constante avec son milieu (la « sémiosphère »), pourrait expliquer les systèmes culturels et artistiques hétérogènes de nombreuses structures. Il peut revêtir de cette façon d'innombrables *formes*. Si une nation peut former le milieu sémiosphérique de tout espace culturel français (institutions publiques et privées, marchandes et non marchandes, entreprises, associations, etc.), rien n'interdit, en-deçà, de penser qu'une même entreprise/institution/association puisse elle-même devenir le milieu sémiosphérique d'autres espaces culturels plus petits (pôles culturels, départements culturels, secteurs culturels, activités culturelles, etc.).

Cette hypothèse pose sous nos yeux l'évidence que la « question culturelle » dépend d'un système *sémiosphérique* très dense dont le monde des politiques publiques de la France constituerait la strate primaire et originelle et dont le Ministère de la Culture serait le « centre » ; strate qui posséderait le périmètre le plus large, le plus extérieur à toutes les autres ; strate qui, *en deçà de tout et in fine*, sépare le monde du « culturel » du monde « non-culturel ». Cette strate est aussi celle qui permet de dessiner le contour le plus externe — ou l'horizon — de l'opérationnalité de notre modèle. Par conséquent, et pour y adosser notre investigation de terrain, il nous faut connaître la vision de ce monde, le système de *vie* et d'action qui en dépend. Ceci revient à rendre compte de la façon dont s'y définit et y évolue la notion même du « culturel ».

Au tournant des années 1960, l'heure pour le Président Charles de Gaulle est au rassemblement social. L'après-guerre et le besoin de reconstruire la France s'accompagnent de l'urbanisation, de l'industrialisation, du progrès des sciences et de la technique, de l'économie. La France est tout entière embarquée dans l'ambition gaulliste de la « maîtrise du destin »¹, dans laquelle la « question culturelle » doit jouer un rôle fondamental : celui de redonner aux hommes et à la société les valeurs qui garantiront

¹ *Id.* p 113

cet impératif. Ces valeurs, communes et partagées, doivent bâtir la « construction »¹ et le « rayonnement français »². Pour cela, elles se doivent de représenter tout à la fois la mémoire de la France (son patrimoine) et sa force de reconstruction (la création).

Le « culturel » prend ainsi les couleurs d'un drapeau mobilisateur qui prend la suite du « religieux » :

*L'art et la culture valent comme possibilité de communion pour des civilisations sans Dieu (...). Cette problématique est celle du pouvoir de la culture à fonder un sentiment d'appartenance, à donner un élan à un vivre ensemble, à partager les mêmes croyances et les mêmes valeurs. La culture intervient dans l'idéologie gaulliste comme un moyen particulièrement efficace du rassemblement (...) comme un instrument du salut, mais du salut collectif.*³

Or, si ce « salut collectif » est possible pour André Malraux, il le sera grâce à l'art. L'art est pour lui le moyen de développer l'imaginaire, d'étendre la dignité, de toucher le génie de l'homme et la noblesse du monde. La *relation* qui doit unir les hommes et l'art revêt ainsi un caractère naturel pour Malraux chez qui l'art est le langage des formes qui s'adresse à ce qu'il y a de plus profond dans l'homme. L'action culturelle éclot donc sur les principes d'une métaphysique. Elle prend la suite de la religion qui ne parvient plus à forger le lien social, à provoquer l'émergence de valeurs communes et partagées. Le « culturel » devient pour Malraux l'espace de réalisation de la dignité humaine, perdue notamment dans l'ère des « loisirs » qui s'est développée avec l'urbanisation et l'industrialisation.

Le « culturel » est ainsi né de la volonté d'une *communion* sociale entre l'art et les hommes. Il est bien évident que la définition même de l'*art* d'un côté, et la définition de la *société* française de l'autre n'ont cessé d'évoluer au sein de cette sémiosphère qu'est le milieu de la culture en France. L'art du temps de Malraux n'est pas celui du temps de La Ministre Aurélie Filippetti. La société des années 1960 n'est pas celle d'aujourd'hui. Pourtant, une constante anime la question culturelle depuis Malraux : l'impératif

¹ *Id.* p 112

² *Ibid.*

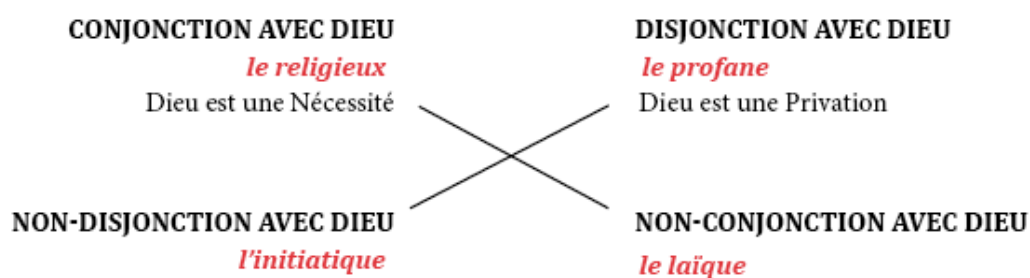
³ *Id.* p 147

régalien d'un *désir de culture* pour tous, devenu un absolu, immuable, pris en charge par le Ministère de la Culture.

Notre hypothèse se situe dans le fait que ce « désir de culture », qui s'est fondé contextuellement comme le substitut du « désir religieux » en 1960, en a *reproduit* et *appliqué* le système de pensée. Ensuite décontextualisé ou recontextualisé dans le cours fluctuant d'un développement sociétal, ce système n'en a pas moins conservé, et de façon immuable, la *logique* de pensée : celle d'un monde où le « culturel » est une nécessité pour l'homme. Ce *transfert* idéologique doit pour nous faire « sens », puisqu'il a bâti le système de vie de notre « sémiosphère » :

Pour que le monde fasse sens et soit analysable en tant que tel, il faut qu'il nous apparaisse comme un univers articulé — comme un système de relation où, par exemple, le « jour » n'est pas la « nuit », où la « vie » s'oppose à la « mort » (...). C'est la reconnaissance d'une différence, de quelque ordre qu'elle soit, qui est première dans tous les cas.¹

Tel est le *vice* théorique qui émergera dans l'ensemble de notre investigation, et qui nous permet d'ausculter déjà la logique du *désir culturel* en France. Nous postulons que cette logique se construit alors que la « culture » vole à la « religion » son système de pensée. Plaçons, grâce au carré sémiotique, le système de pensée « religieux » :



Le *désir religieux* : approche axiologique

Le désir de « religion » relève d'un mythe explicatif du monde. Il s'élabore sur une vision idéologique qui pense l'être et les choses dans le rapport de jonction qu'ils entretiennent avec « Dieu ». Cette vision conduit à penser une opposition entre le

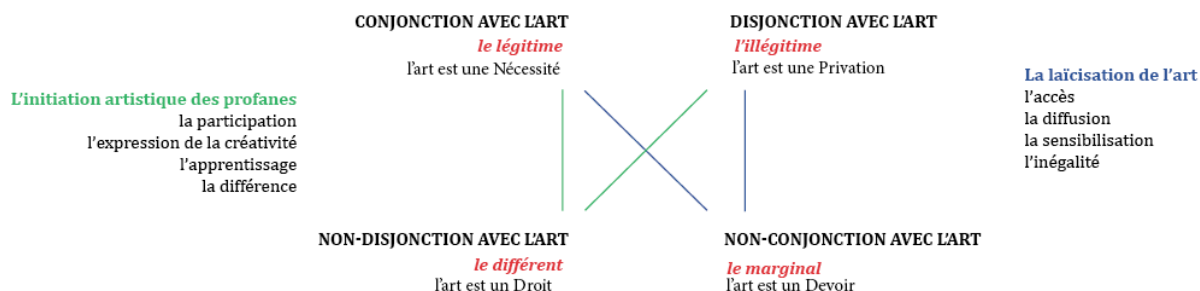
¹ LANDOWSKI Eric. *Présences de l'autre*. Paris : Presses Universitaires de France, 1997. 250p. (Collection Formes sémiotiques). p 15

« religieux », qui est conjoint à Dieu et « le profane » qui en est disjoint. Mais l'organisation de cette logique idéologique binaire ne pourrait être comprise sans les deux « contradictoires »¹ qu'elle présuppose. Elle considère en effet encore le « laïque », qui est non-conjoint à Dieu, et « l'initiatique » qui au contraire en est non-disjoint. L'intérêt de projeter de tels « profils » se situe dans l'explicitation de ce que nous nommons le *désir religieux*. Puisque la finalité du désir religieux est d'opérer une « conversion », la vision idéologique se fonde sur quatre configurations de pensée : a) *Dieu est une Nécessité* pour l'homme « religieux » b) *Dieu est un Devoir* pour l'homme « laïque » c) *Dieu est une privation* pour le « profane » d) *Dieu est un Droit* pour l'« initiatique ». Ce schéma de pensée organise le désir religieux, qui s'appliquera à *convaincre* tant bien que mal le « laïque » ; à renier, *bannir* ou espérer un miracle à l'attention du « profane » ; à initier et former « l'initiatique ». L'idéal de la conversion *in fine* est que *tous* adoptent ou adhèrent à la religion.

Notre postulat est que le mythe culturel s'est créé, dans le contexte des années 1960, comme un transfert idéologique visant à remplacer la « religion » par la « culture ». Ce transfert a pu être permis par la métaphysique malarienne qui voyait dans l'Art un mythe explicatif du monde *et en deçà*, de la société et des hommes. La finalité du *désir culturel* n'est plus alors de l'ordre de la « conversion » — même si une zone de flottement existe sous Malraux — mais de l'ordre d'une « prédilection », qui entend faire de l'Art, non plus un objet que les hommes doivent adopter, mais un objet auquel ils doivent *accéder*.

Voici pourquoi et comment, selon nous, est né l'impératif régalien immuable, qui couvrira à la façon d'une auréole les têtes ministérielles de tous les gouvernements à venir, celui de « *rendre la culture accessible à tous* » :

¹ FONTANILLE Jacques. *Sémiotique du discours*. Limoges : Presses universitaires de Limoges, 1999. p 57



Logiques de « prédilection » du *désir culturel* : la politique culturelle de la France

Le désir de « culture », qui est le *culturel*, s'élabore sur une vision idéologique qui pense la société dans le rapport de jonction qu'elle entretient avec « l'Art ». Lexicalisons à nouveau les « profils » culturels auquel donne naissance cette vision idéologique :

Le sujet collectif occupant la position du groupe de référence — instance sémiotique évidemment diffuse et anonyme — fixe l'inventaire des traits différentiels qui, de préférence à d'autres possibles, serviront à construire, à diversifier et à stabiliser le système des « figures de l'Autre » qui sera, temporairement ou durablement, en vigueur dans l'espace socioculturel considéré.¹

Le « légitime » est conjoint à l'Art. Il s'oppose à l'« illégitime » qui en est disjoint. La *contradictoire* de chacun d'eux oppose respectivement le « marginal », dont le rapport de jonction est de l'ordre de la non-conjonction, au « différent » non-disjoint.

Ce carré sémiotique met à jour la logique immuable du *désir culturel* qui a régi les politiques culturelles de la France, quels que soient les changements sociétaux d'une part et artistiques de l'autre, lesquels relèvent de la variabilité des définitions appliquées à la Société (la « population », « la société civile », le « public », la « vie des gens », les « Français », etc.) et à l'Art (« les œuvres de l'Humanité », la « création artistique », la « Création », le « talent français », le « génie », « les expressions symboliques », etc.). De la même façon, les trajectoires de « prédilection » qui entendent « rendre la culture accessible à tous », doivent faire l'objet d'une prudence terminologique. En effet, nous devons les identifier comme les principes fondateurs du désir culturel, principes qui ont donné lieu à de multiples manifestations et logiques d'action et aux langages qui les ont

¹ LANDOWSKI Eric. *La présence de l'autre*. Op.cit. p26

accompagnés : « développement culturel », « action culturelle », « démocratisation culturelle », « décentralisation culturelle », « action socio-culturelle », « innovation culturelle », « éducation artistique et culturelle », « médiation culturelle »... Cette terminologie n'est que l'expression de surface de ces logiques sous-jacentes. Si elles ont circulé et fondé la pensée de l'action des milieux de la culture, ces expressions demeurent des langages de la double logique constante du désir culturel.

Ainsi, si ce vocable devra intégrer notre réflexion, il ne pourra en constituer une terminologie efficace dès lors que nous nous efforçons de poser un « regard » méthodique, transposable, modélisant sur le monde qui en est la proie. La méthode sémiotique s'impose à nous dans la mesure où justement :

Elle s'est dotée d'un métalangage et de modèles permettant de décrire non pas les choses mêmes mais la manière dont nous les rendons signifiantes en projetant sur elles un regard qui organise leurs rapports.¹

Ce qui détermine la nécessité de faire appel à ces modèles est l'ambition que nous avons de projeter un « regard » structurant sur les langages qui ont accompagné le désir culturel de la France. Ce regard cherche à modéliser l'« espace culturel » comme un lieu contraint par ces logiques. Il cherchera donc, dans l'analyse détaillée de la vie d'une entreprise culturelle, à en sonder les conséquences du point de vue notamment de son organisation, de son système d'information et de communication, de son identité.

Les mouvements de la *laïcisation de l'art* d'une part, et d'initiation des profanes d'autre part, s'effectuent en France sur un principe de prédilection qui cherche à remédier à l'écart que conçoit la pensée idéologique entre l'Art et les hommes. Seule la logique d'intervention diffère : le premier entend agir *sur l'Art* pour le transformer en objet accessible et le second entend agir *sur l'Homme* pour le transformer en être doté d'une faculté à accéder à l'art. Mais la conception de l'Art évoluant, et la conception de l'Homme dépendant des évolutions sociétales, ces mouvements donnent lieu à une série d'actions gouvernementales. Ces actions sont portées par des notions-phares qui, au fil de ces évolutions, se dénuent de sens, puisqu'elles appliquent à l'homme d'aujourd'hui les conceptions d'action d'hier. De surcroît, et nous pouvons prendre l'exemple de la

¹ LANDOWSKI Eric. *Les interactions risquées*, Limoges : Presses Universitaires de Limoges, 2005. 103p. (Collection Nouveaux actes sémiotiques). p 7

« démocratisation culturelle », ces langages sont le plus souvent utilisés pour caractériser deux logiques de prédilection culturelle contradictoires.

La « démocratisation culturelle », par exemple, n'a-t-elle pas été tout à la fois un principe de *laïcisation de l'art*, qui « part à la recherche du peuple »¹ : par la diffusion de l'art dans le monde scolaire, par la diffusion dans les médias, par la sensibilisation à l'art auprès de publics dits « défavorisés », « éloignés », « populaires », etc. ? Mais aussi un principe d'*initiation des profanes* qui entend placer l'homme au contact de l'art : par les Maisons de la Culture de Malraux, par les équipements culturels des villes et des zones rurales, par la décentralisation administrative et culturelle, par la politique de gratuité, par l'augmentation des festivals, par le ciblage des publics, etc. Il s'agit alors d'éduquer l'homme, de le rendre participatif et créatif ou encore de reconnaître — c'est-à-dire de légitimer — son domaine artistique, sa forme d'expression. Cette « démocratisation culturelle » n'est-elle pas ainsi devenue l'« expression miracle, le sésame consensuel de la légitimité populaire »² ?

Nombre d'acteurs culturels s'accordent à dire aujourd'hui que l'action nationale a échoué dans sa tentative de conciliation des hommes et de l'art. L'arrivée des industries culturelles marque un bouleversement des usages sociétaux : mass médias, grand public, offre diversifiée et élargie. Ces industries culturelles perturbent fondamentalement le milieu de la culture dans l'évidence qu'elles lui imposent : télévision, internet, multinationales ont réussi à communiquer avec les hommes et la société :

*L'une des bizarreries de la politique culturelle de la France est d'avoir séparé la culture de la télévision. Il eût pourtant suffi que Malraux, dans les années soixante, veuille en « récupérer » la tutelle pour que l'audiovisuel dans son ensemble serve à coup sûr la cause de la démocratisation culturelle.*³

La concurrence établie entre le domaine de la « culture » et le domaine des « loisirs » et du « divertissement » proviendrait d'une perception contextuelle et

¹ SAEZ Guy. « Démocratisation », in WARESQUIEL Emmanuel de (dir.). *Dictionnaire des politiques culturelles de la France depuis 1959*, Paris : CNRS Editions, 2001. p 202

² POIRRIER Philippe. *La politique culturelle en débat – Anthologie 1955-2012*, Paris : La Documentation Française, 2013. 316 p (Collection du Comité d'histoire du ministère de la culture et de la communication, n°31). p 176

³ DJIAN Jean-Michel. *Politique culturelle la fin d'un mythe*. Paris : Gallimard, 2005. 169p. (Collection Folio actuel, n°113). p 107

originelle : celle d'André Malraux qui voit dans le « loisir » l'émanation d'une société industrialisée et urbanisée en mal de dignité. Le « loisir » devient dès lors le démon « illégitime » du *désir culturel*. En plaçant la « télévision » et les firmes audio-visuelles du côté « illégitime », la politique culturelle crée une concurrence entre un désir de « culture » qui échoue successivement dans sa communication avec la Société et un désir de loisirs qui, quant à lui, connaîtra un essor avec l'explosion de ses supports privilégiés.

Or, les stratégies politiques publiques n'ont-elles pas *in fine* contribué progressivement à densifier cette *concurrence* entre les arts et les loisirs ? Sous couvert de démontrer que la création artistique et le patrimoine de la France peuvent, eux aussi, prouver leur efficacité et leur faculté à *communier* avec la société, les opérations politiques semblent rouvrir en permanence cette concurrence. Sur le plan commercial, en s'aventurant dans une frénésie développée autour de l'Art : création de festivals et des célèbres « Fêtes » artistiques, Fête de la Musique, Foires du livre, Fête du Cinéma, Journées Européennes du Patrimoine, tourisme et affichage du patrimoine comme enjeu de consommation, etc. Sur le plan économique, lorsqu'en désirant trop se distinguer du « divertissement », il laisse une voie libre aux acteurs de l'industrie, développeurs, créateurs, producteurs, qui fondent l'art sur une logique de marché, sur les effets de modes et sur les nouvelles technologies :

Désormais, les éditeurs, les producteurs, les diffuseurs et les collectionneurs sont devenus des acteurs majeurs dans le processus d'émergence des œuvres, puisqu'ils en sont à la fois les accoucheurs et les locomotives économiques. Et les médias constituent le véhicule commercial par excellence de cette industrie.¹

Cette division entre la « culture » et les « loisirs » est l'une des questions primordiales qui animent la « frontière » de notre sémiosphère : la première appartenant à l'espace interne, les seconds à l'espace externe. Pourtant, la « frontière » qui les sépare est rendue poreuse par un système d'organisation politique, social, économique qui génère une zone de flottement entre « culturel » et « non-culturel ». D'ailleurs, les politiques nationales manifestent cette position duelle, d'un milieu *pris entre deux feux*. Les luttes contre la standardisation et l'uniformisation de la culture témoignent, par exemple, d'un milieu conscient que le « non-culturel » doit être exclu de

¹ *Id.* p 66

la « sémiosphère ». Pourtant, ce processus d'acculturation — qui est à l'échelle mondiale celui de la « mondialisation » —, n'est-il pas produit par la sémiosphère elle-même ? La porosité de cette frontière sous-tend les innombrables controverses qui touchent le milieu de la culture sur la distinction entre l'Art et le Divertissement.

Or, ne revenons-nous pas à la caractéristique de toute sémiosphère ? L'absorption et l'intégration du « non-culturel » au « culturel » originel, a créé la redéfinition constante et l'expansion du « culturel » :

Si l'action culturelle n'a plus de rôle à jouer, c'est qu'elle se fond dans une nébuleuse en expansion. Une conception éclatée de la culture, sans limite ni forme, permet de donner à tous les modes expressifs un statut artistique (...). Dès lors, à quoi pourrait bien servir une action destinée à faciliter l'insertion sociale d'arts qui ont si bien trouvé leur place et qui répondent aussi parfaitement aux attentes du marché ?¹

Arts de la mode, arts publicitaires, arts du design, arts culinaires, d'années en années la sémiosphère ouvre ses frontières à l'exogène, ce qui pousse les sociologues de la culture à pointer du doigt ce « tout culturel » que devient le milieu de la culture en France. Cette ouverture permanente des frontières contribue à densifier et complexifier du même fait *l'information culturelle* qui y circule :

La totalité de la sémiosphère peut être considérée comme une génératrice d'information.²

Plus la « sémiosphère » qu'est le milieu de la culture en France se développe, plus elle fait circuler et vivre de l'« information » culturelle. Pour contrôler cette « information », le centre descripteur de la sémiosphère, procède à ce que Youri Lotman nomme l'« autodescription »³, qui permet à tout espace, de se définir, en édictant en quelque sorte les normes qui feront loi et autorité dans son système de vie :

Si au centre de la sémiosphère la description contenue dans les textes génère des normes, alors à la périphérie ces normes, envahissant activement les pratiques « incorrectes », généreront des textes « corrects », qui s'accorderont avec elles.⁴

¹ CAUNES Jean, *La Culture en action : de Vilar à Lang : le sens perdu. op.cit.* p 330

² LOTMAN Youri, *La sémiosphère. op.cit.* p 16

³ *Id.* p 17

⁴ *Id.* p 19

Tout « centre » procède de ce système de régulation. Le milieu de la culture en France qui représente la « totalité » de notre sémiosphère, possède un centre régulateur dominant : le Ministère de la Culture. Bases de données, observatoires, services de statistique, d'étude, de méthode et de prospective, le Ministère vise, de façon constante, cet effort de classification, de décryptage du monde culturel, de « conceptualisation du champ de la culture »¹ ou encore de « mise en œuvre d'un cadre statistique »². L'objectif est bien sûr pour le Ministère d'établir et redéfinir en permanence les normes de son espace interne, « le culturel » :

*Ce champ fournit la base statistique de référence pour produire des données et études sur l'économie et la sociologie de la culture (...) Il convient de définir des unités culturelles, des acteurs, activités et produits, un exercice délicat d'organisation qui suppose de préciser des frontières entre ce qui est et ce qui n'est pas culturel.*³

C'est ce qui fait dire à Laurent Martin que l'Etat français en matière culturelle, et à l'échelle internationale, est un « Etat central fort »⁴ ; c'est ce qui explique encore qu'*in fine*, l'Etat demeure le seul interlocuteur en matière culturelle et qu'il devienne « le pourvoyeur de droit, d'arbitrage financier et de discours sur la question »⁵ comme le déplore Jean-Michel Djian ; c'est ce qui peut expliquer aussi le danger d'une pensée centrale lorsque sa vision du *désir culturel* glisse dans le domaine esthétique, et réduit le « culturel » aux Beaux-Arts et aux arts académiques. La conséquence dramatique, du point de vue même de la diversité des cultures et des formes d'expression artistique, est bien sûr que ce mouvement forge une conception du « légitime » comme ce qui relève de la conjonction de l'homme et de l'Art *savant*. Nous retrouvons là les théories sociologiques, relatives à la « légitimité » culturelle, qui se consacrent notamment à l'étude des *écarts* formés par cette pensée idéologique et esthétique entre une Culture

¹ DEROIN Valérie. *Conceptualisation statistique du champ de la culture* {en ligne}, Paris : Département des études, de la prospection et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2011. 12p (Collection Culture Méthodes, n°2011-3). p 1

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

⁴ MARTIN Laurent. *L'enjeu culturel : La réflexion internationale sur les politiques culturelles 1963-1993*, Paris : La documentation française, 2013. 430 p (Collection du Comité d'histoire du ministère de la culture et de la communication, n°33). p 222

⁵ DJIAN Jean-Michel, *op.cit.* p 42

qui serait « légitime » et toutes les autres. A l'autre versant, si *l'art du divertissement* vient à trouver dans les industries culturelles, une nouvelle autorité centrale, le risque n'est-il pas cette fois d'assister à une autre forme de domination ? Il semble que ce constat n'ait pas échappé au regard sociologique de Bernard Lahire :

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

Le contrôle de son *information culturelle* permet de gérer sa propre hétérogénéité et de remédier aux effets de « crise de la culture » qui dépendent de toute sémiosphère. Le milieu de la culture en France, animée par le désir de démocratisation culturelle, souffre de nombreuses « crises de la culture » (*Confer* : « Rapport de lecture sélectif : l'Etat perd-il le contrôle ? », annexe n°1). Le contrôle de *l'information culturelle* dépend, dans un tel système de « prédilection », du pouvoir autoritaire central. Ce point a fait l'objet d'une investigation particulière auprès de l'entreprise La Borie. A l'instar de tout espace culturel, l'entreprise culturelle détient ce principe organisateur qui lui permet de limiter ou réguler son rythme de vie et de développement (normes budgétaires, normes artistiques, normes techniques, etc.).

Mais l'opérationnalité de ce système ne dépend-elle pas également des « crises » culturelles ? Si l'organisation de cet espace hétérogène pose tant problème, c'est sans doute parce qu'il s'autorise à évoluer et à se développer en créant de nouveaux langages. Ces langages constituent la source de sa créativité mais aussi de ses constantes déstabilisations, qui s'expriment par de fortes mutations, programmatiques, économiques, juridiques et structurelles ou organisationnelles. Bien sûr, se pose résolument la question de l'identité : comment peut se définir un « espace culturel » s'il produit sans cesse de la pluralité et de l'altérité ? Le modèle socio-sémiotique que

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

développe Eric Landowski, notamment dans *La présence de l'Autre* et *Les interactions risquées*, fournira une méthode complémentaire pour interroger la question identitaire.

L'entrée dans le concept d'« espace culturel » par l'étude du milieu qui en a fondé l'idéologie — ce mythe national d'une réconciliation sociale par la culture — ancre notre recherche *particulière* dans une perspective nationale. Elle fixe l'horizon de notre modélisation et du concept d'« espace culturel ». Cette investigation a impliqué une observation et a induit la constitution d'un corpus de réflexion. Ce corpus est l'entreprise elle-même. Il ne relève donc à proprement parler ni d'un texte, ni d'un dispositif, ni d'un comportement, ni encore d'une politique ou d'une action, mais d'« un ensemble interorganisationnel complexe empiriquement délimitable »¹. Le rôle de l'observateur est de réunir sous ses yeux l'ensemble des éléments nécessaires à l'étude de son système d'organisation, d'information et de communication. L'avantage du dispositif CIFRE a été de guider cette délimitation, en pensant le *métier* de la communication comme un centre d'étude, fédérateur, où se concrétisent et s'expriment les problématiques imposées à l'entreprise culturelle. Cette méthode de terrain induit de donner au périmètre de l'investigation les mêmes limites que celles qui déterminent la *vie* de l'entreprise culturelle. Elle donne accès également à la « littérature grise » de l'établissement : archives, notes, brouillons, enquêtes, études, rapports, mais aussi comportements quotidiens, discours informels, passions, pratiques... Ces sources sont autant de trésors sémiotiques utiles à son analyse.

L'intérêt d'une telle enquête est de rechercher les mécanismes mis en œuvre par un cas-type d'espace culturel et d'en suggérer une transposabilité au sein d'un cas-modèle : « l'espace culturel ». La première partie de ce travail s'attachera ainsi à rendre compte du parcours de création et du parcours de *vie* de l'entreprise culturelle. Cette

¹ PERSEIL S., PESQUEUX Y (dir.). *L'organisation de la transgression : Formaliser l'informel ?*. Paris : L'Harmattan, 2014. 271p. (Collection Perspectives organisationnelles). p 100

partie mettra à jour, par une approche pragmatique, les « contextes situés »¹ qui ont déterminé les mouvements (culturels, artistiques, politiques, sociaux, économiques, technologiques, industriels) dans lesquels a pris cours ce *parcours de vie*, de sens et d'évolution.

Plus que vivre, ne faut-il pas encore exister et persister ? La deuxième partie investira la question de l'organisation et de la mise en œuvre d'un dispositif d'action. Ce dispositif vise la réalisation du *désir culturel* c'est-à-dire la transmission de *l'information culturelle* de l'entreprise auprès de la société. C'est le niveau de « l'information mise en circulation dans la société »². Pour nommer cette transmission, qui est un premier niveau de communication sociale, nous parlerons de « médiation culturelle ». Ce terme définira pour nous l'acte de communication *primaire* d'un espace culturel, lorsqu'il met en place un dispositif artistique et médiateur à l'attention de la société.

Ce postulat nous entraîne ainsi à penser la « communication d'entreprise » comme un méta-niveau, dans le sens où l'entreprise *communique sur une communication sociale qu'elle organise*. La troisième partie entend analyser les logiques identitaires à l'œuvre dans la traduction de sa propre réalité et préconiser un système de communication stratégique, adapté à l'espace culturel hétérogène. Elle se basera sur l'hypothèse que la communication de l'entreprise culturelle relève d'un métalangage puisqu'en elle, l'espace *traduit* son propre processus de transmission culturelle, pour se désigner, se justifier, se définir ou encore se valoriser auprès de son « public ». Les trésors notionnels que mettent à notre disposition les spécialistes des sciences de l'information et de la communication ouvriront notre réflexion aux enjeux communs et actuels de toute communication d'entreprise. Grâce à son ouvrage *La Société du jugement – Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, la réflexion très actuelle de Nicole d'Almeida, nous conduira notamment à mieux comprendre en quoi la communication de l'entreprise La Borie relève d'une véritable « légende de soi »³, à mieux cerner l'effondrement de sa « réputation », basculant en 2013 d'une logique de « députation »

¹ BOUTAUD J.J, BERTHELOT-GUIET C. La vie des signes au sein de la communication : vers une sémiotique communicationnelle, *Revue française des sciences de l'information et de la communication* {En ligne} 2013, n°3. p 4

² BOUTAUD Jean-Jacques. *Sémiotique et communication – du signe au sens*, Paris : L'Harmattan, 1998. p 291

³ ALMEIDA (d') Nicole. *La société du jugement – Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, Armand Colin, Paris, 2007. p 178

(entendue comme « représentation et comme incarnation de l'intérêt général »¹) à une logique d'« imputation » (qui pose inévitablement « la question de l'auteur d'un acte et des conséquences de l'action »).

Ce double niveau communicationnel, qui serait propre à notre modèle d'« espace culturel » emprunte pour chaque échange social qu'il établit, autant de « moyens », de « pratiques », de « supports » et de « discours » qui sont les terrains de prédilection de la sémiotique et des sciences de l'information et de la communication :

Une voie s'est ouverte, pour la sémiotique, au contact d'une communication attentive aux conditions pragmatiques de tout échange social, et, pour la communication, au contact d'une sémiotique attentive aux conditions productives de tout échange signifiant. Double éclairage (...) pour saisir la richesse et la complexité de la semiosis sociale.²

La modélisation que nous entendons élaborer est la représentation conceptuelle (l'espace culturel) d'un univers concret et matériel (l'entreprise culturelle). Cette modélisation procède, de fait, par l'étude des « signes » au sein de l'organisation :

En associant une portion de l'univers matériel (...) à une portion de l'univers conceptuel (l'univers des idées, des représentations mentales, des affects, des valeurs, de l'organisation des objets), le signe organise — il structure — à la fois l'univers matériel et l'univers conceptuel.³

Le « signe » est donc le témoin de la structuration de l'univers donné. Approcher les « signes » est le passage obligatoire pour une possible modélisation. Or, ces « signes » se manifestent — c'est-à-dire qu'ils sont observables et saisissables — dans les « textes »⁴ (que constituent les discours de l'entreprise, les images véhiculées, les logos et chartes graphiques, les communiqués, etc.), qui s'inscrivent eux-mêmes dans les « objets »⁵ (une brochure institutionnelle, un site internet, une facette de réseau social,

¹ *Id.* p 122

² *Ibid.*

³ KLINKENBERG Jean-Marie. *Précis de sémiotique générale*, Paris : Points, 1996. 486p. (Collection Points Essais, n°411). p 41-42

⁴ FONTANILLE Jacques. *Signes, textes, objets, situations et formes de vie : Les niveaux de pertinence sémiotique*. en ligne}. Limoges : Jacques Fontanille, {s.d}. p 2

⁵ *Id.* p 3

un produit/un bien culturel, etc.), qui s'insèrent encore dans des « situations »¹ de communication (une réunion, un conseil d'administration, une action de médiation culturelle ou une pratique culturelle) et au-delà qui caractérisent ensemble ce que Jacques Fontanille nomme les « formes de vie »² qui représentent pour nous les manifestations innombrables et hétérogènes de notre objet d'étude : la *vie* de l'entreprise culturelle La Borie. Les modèles sémiotiques d'A.J Greimas, de J.M Klinkenberg et de Jacques Fontanille constitueront notamment des appuis essentiels à l'analyse de — quelques uns de — ces signes. Cette analyse nous autorisera à élaborer, à partir de l'ensemble des signes exprimés, observables, délimitables (les « signifiants » ou le signe considéré sur le plan de l'expression), un ensemble de signes conceptuels (les « signifiés » ou le signe considéré sur le plan du contenu). Cet ensemble obtenu devra être cet « univers articulé » (Eric Landowski) qui organise et structure, de façon sous-jacente, la vie de l'entreprise et qui fonde le principe de vie transposable du modèle conceptuel d'« espace culturel ».

Cette approche empirique continuera enfin de recourir à la sociologie. Les travaux notamment de Jean Caune attachés à décrypter les idéaux de cette « culture en action »³, ceux de Jean-Michel Djian qui sondent les échecs d'un « mythe culturel »⁴, les pépites sociologiques de Bernard Lahire dans l'étude de la « culture des individus »⁵, seront autant de guides sociologiques précieux à l'étude de cet « espace culturel » particulier.

Si le concept d'« espace culturel » provient d'une approche empirique menée sur un cas d'entreprise, il doit aboutir à un modèle plus *général* pouvant servir les institutions, les services de la culture, qu'ils soient publics ou privés, qu'ils soient marchands ou non marchands. En somme, qu'il soit général et transposable à toute « entreprise culturelle » que nous n'entendons pas dans son acception restreinte, mais bien comme toute action qui *entreprend ce désir culturel*.

¹ *Id.* p 4

² *Ibid.*

³ CAUNES Jean, *La Culture en action : de Vilar à Lang : le sens perdu. op.cit.*

⁴ DJIAN Jean-Michel, *op.cit.*

⁵ LAHIRE Bernard, *op.cit.*

Partie I : Le parcours de vie de l'espace culturel

L'entreprise La Borie a recherché tout au long de son existence un « développement territorial par la culture ». Ne constitue-t-elle pas un outil d'analyse précieux pour comprendre un milieu *sémiosphérique* défini par le désir culturel de « développer la France par la culture » ?

La culture n'est pas qu'un supplément d'âme, une sorte de plus esthétique ou intellectuel apporté à la vie grise de tous les jours, elle est un instrument du développement social et même économique, un élément du lien social, un vecteur de sens. Elle constitue en outre un accompagnement invisible et efficace de la transformation des sociétés humaines. Autrement dit, outre le rôle qui est le sien de donner une signification à la vie sociale, elle a des effets positifs sur la qualité de cette vie. Toute action publique ou privée en faveur du patrimoine, de l'architecture ou de la création artistique contribue au développement des valeurs telles que la créativité, la beauté du cadre de vie, le dynamisme culturel, l'agrément de la vie locale qui ont des retombées certaines en termes économiques et sociaux.¹

Voici une affirmation qui anime définitivement notre désir de connaître le parcours de vie d'un espace culturel, de rechercher les facteurs qui conduisent à sa création et à son développement.

Notre démarche est empirique. Elle se fonde sur une enquête de terrain qui permet d'accumuler une somme de connaissances, archivées, racontées, observées, et mises en tension avec les problématiques que présuppose toute « *sémiosphère* ». L'objectif prioritaire est de reconstruire de façon méthodique l'histoire évolutive et implicite de l'entreprise La Borie. Nous entendons par *implicite* l'histoire qui n'a jamais été formulée comme telle. Cette démarche implique de reconstruire grâce aux modèles théoriques les enjeux sous-jacents qui en ont formé l'orientation, le sens et l'évolution. En d'autres termes, il s'agit de pointer rétrospectivement les « désirs » accumulés, additionnés, hiérarchisés par l'entreprise tout au long de son existence.

¹ MOULINIER Pierre. *Les politiques publiques de la culture en France*. Paris : Presses universitaires de France, 2013. 128p. (Collection Que sais-je ?, n°3427). p 20

Chapitre 1

L'espace culturel en permanente (re)création

Il était une fois l'Ensemble Baroque de Limoges, créé en 1984 par une association limousine nommée Association Limousine pour le Promotion de la Musique Baroque (ALPMB). Réunissant des musiciens de très haut niveau et diffusant des répertoires de Baroque et musique savante de grande Qualité, l'orchestre connaît, notamment dès 1991, et grâce à l'excellence de son Chef d'orchestre Christophe Coin, un considérable essor et une renommée d'abord régionale, puis nationale et internationale. Si le potentiel artistique est porté par l'Ensemble, la politique d'action est, quant à elle, régie majoritairement par l'association, qui décide de poursuivre ses actions en implantant l'orchestre sur un domaine où, de façon plus durable, plus efficiente, elle pourra développer, autour de l'EBL, des actions culturelles spécifiques : diffusion de concerts, formation musicale, recherche musicologique et appliquée. Dès 1996, installée sur le domaine historique de La Borie, à quelques kilomètres de Limoges, Capitale du Limousin, l'association ouvre les portes du domaine musical résidentiel à d'autres artistes, à d'autres styles musicaux et à tous professionnels de la filière musicale désireux d'intégrer une démarche culturelle collective. Elle crée ainsi au côté de l'association pour la Musique Baroque, le Centre Européen de Rencontres La Borie. Alliant le dynamisme de projets artistiques novateurs à un espace de patrimoine historique, l'association gagne ses lettres de noblesse à l'échelle européenne, et est labellisée en 2004 Centre Culturel de Rencontre. Deux ans plus tard, son programme réunit déjà une saison de concerts annuelle, un pôle de formation aux métiers de la musique, un laboratoire de recherche appliquée en musique savante, ou encore un label discographique, autour de spécificités musicales plus élargies, mais demeurant dans une sphère majoritairement académique : les musiques savantes (Classique, Jazz, musiques traditionnelles et contemporaines). D'une maison de résidence pour l'Ensemble Baroque de Limoges, La Borie devient un foyer d'accueil pour quelques centaines d'artistes et professionnels régionaux, nationaux et internationaux. La diversification de ses activités s'accompagne d'un élargissement notable de ses réseaux de collaboration, de ses partenaires et de ses publics. S'érigeant en « lieu culturel incontournable » pour le Limousin, La Borie accède en 2009 à un Statut de Fondation Reconnue d'Utilité Publique, constituant, par sa palette d'activités, une action culturelle vaste. Dans l'ambition de

poursuivre sa diversification artistique, la Fondation s'ouvre, au-delà de la filière musicale, à un domaine qui lui est proche, encore très conceptuel mais en pleine expansion : le domaine du son : design sonore, paysage sonore, enregistrements et ressources de sons réels... Des « niches » artistiques, telles que la musique savante et les arts du son, la Fondation fonde un nouvel objet : les Jardins sonores de La Borie. Projet de tourisme culturel, les Jardins relèvent à la fois de l'œuvre et d'un espace de médiation culturelle, où le grand public est attendu à la saison printanière et estivale. Inaugurés en Juin 2013, et ayant accueillis durant deux saisons quelques milliers de visiteurs, les Jardins sonores seront pourtant l'ultime activité culturelle de l'entreprise, qui en Mars 2015, est contrainte de fermer ses portes, à la suite d'une liquidation.

L'histoire de l'entreprise que nous projetons de reconstruire méthodologiquement, est celle d'une intense évolution, qui s'étend sur plus de trente ans. Si ces quelques lignes suffisent à la résumer, elles ne demeurent que l'une des descriptions possibles du développement de ce programme culturel. Une centaine de récits de l'évolution de La Borie sont aujourd'hui écrits, disponibles, que nous pourrions d'emblée citer et reprendre à notre compte. Cette démarche nous emmènerait vers une analyse de ces discours, où nous forgerions ces énoncés en objet d'étude sémiotique. Le plus souvent rédigés par les acteurs de l'entreprise, parfois même des historiens, ces textes représentent une ressource documentaire riche, en tant que *traces* du développement de l'entreprise, de ses valeurs, de ses activités, de son système de communication... Mais la reconstitution de l'histoire de La Borie que nous tenterons de réaliser, loin de s'appuyer sur ce corpus existant, tentera au contraire de s'en éloigner dans un premier temps, tout du moins, de s'en méfier volontairement d'un point de vue scientifique. L'ensemble de ces énoncés ne représente en effet que les logiques de représentation de soi, adoptées par l'entreprise. On y découvre systématiquement, l'aventure synthétique, cohérente, organisée d'un programme de développement culturel.

Or, les manifestations écrites de ces logiques formelles ne peuvent suffire à reconstruire le récit *implicite* de l'entreprise. Cette confrontation entre ce que l'entreprise *vécit* et *ce qu'elle traduit de son vécu* relève donc, scientifiquement, de deux *récits* qui, par mesure de justesse et de pertinence, doivent être considérés comme distincts. Si le second, en tant que *récit explicite*, est aisément disponible, le premier,

implicite, est en revanche à construire ou reconstruire. Nous sommes confrontés à un obstacle relevant semble-t-il d'une grande banalité, et que toute enquête scientifique (qu'elle relève de la recherche sociologique, historique, ou de toute autre science humaine) rencontre en faisant serment d'objectivité et en suivant déontologiquement la quête d'un sens à redonner aux faits passés. L'investigation doit donc être à la fois méthodologique et rationnelle.

Cette histoire est dépendante d'une intense évolution : cette affirmation nous entraîne vers une démarche qui trouve son écho dans les préoccupations théoriques sémiotiques, et vers l'idée que nous sommes face à un long et fluctuant cours d'*action*, étendu de 1984 à 2015. La notion d'« action » est de l'ordre d'une transformation : un « sujet » (l'entreprise), représenté par un ou plusieurs acteurs, réalise une action ou une série d'actions : un « Faire ». Nous dirons que ce « Faire » procède d'un « programme complexe » car il est composé d'actions successives et hiérarchisées qui se sont déroulées de 1984 à 2014.

Par souci de transposabilité de notre méthode d'investigation, considérons que ce « programme complexe » relève d'un *programme culturel* (autrement nommé dans le milieu professionnel un « projet d'entreprise »). Ce programme est envisagé comme un objet *sémiotique* dont il faut reconstruire *l'intentionnalité*. Cet objectif répond au besoin de rechercher ce qui, rétrospectivement — par stratégie construite sur bases rationnelles ou à partir d'une intuition — fait *sens* dans ce cours d'action. Existe-t-il une dynamique organisationnelle sous-jacente à l'orientation et à la mise en œuvre de ce programme culturel ? Pouvons-nous induire, à partir de la praxis objective, l'impulsion d'un désir culturel particulier, partie prenante d'une économie en tant qu'« ensemble de praxis, de savoirs, de mesures, d'institutions »¹, ce désir se rajoutant à ces éléments pour les orienter et pour finalement les sémiotiser ?

Notre position est double : a) A contrario des acteurs de terrain pendant la période 1984-2015, notre point de vue n'est plus immergé, mais nous bénéficions d'un point de vue *a posteriori*, où l'action peut être envisagée comme un objet clos, délimité

¹ AGAMBEN Giorgio. *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*. Paris : Rivages, 2007. 64p. (Collection Rivages poche / Petite bibliothèque, n°569). p 28

par un début et une fin. Devons-nous pour autant prendre le parti méthodologique relatif à la sémiotique de l'action, et considérer que cette histoire résulte logiquement d'un but assigné en 1984 et réalisé ou sanctionné en 2015 ? :

L'action (la dimension pragmatique) a sa propre logique : c'est celle des transformations (...) La rationalité propre à l'action est celle de la programmation (...) l'action semble obéir à un programme, doté d'un but, d'enjeux, de moyens, de rôles et d'un parcours. (...) La sémiotique de l'action repose (...) à la fois sur la clôture et la rétrolecture d'un processus.¹

b) Cette méthode, utile pour supposer une cohérence transcendante à tout le cours d'action, oublierait une partie de notre intention : pointer les mécanismes de transformation de l'entreprise, qui ont permis au projet de *se réaliser*, dans le cours de son action — une action en train de s'accomplir. Elle relève donc d'un « méta-discours » d'instruction :

Quand l'action est en projet (...) la programmation ne peut reposer que sur des supputations, et elle doit alors se donner un cadre schématique. En conséquence, la reconstruction, qu'elle se fasse par présupposition ou par projection d'un simulacre, devra obéir à un certain nombre de repères typiques, c'est-à-dire, en somme, exploiter le schéma canonique d'une action : le programme de base (ou « programme narratif »), le but (conséquence), l'enjeu (objet de valeur), les partenaires (autres actants), les phases intermédiaires obligatoires (acquisition de compétence, prédicats modaux), etc.²

Ces deux méthodes seront résolument complémentaires dans notre démarche d'investigation. D'une part, le sens de cette action doit être saisi par étapes, comme une « action en projet ». D'autre part, notre « avantage » rétrospectif peut mener vers l'approche plus globalisante du sens de cette histoire, et vers la tentative de voir émerger un objet de valeur *transcendant* l'ensemble du cours d'action. L'histoire ainsi narrativisée relèverait d'une « action textualisée et finie, dont la signification {serait} tout entière contenue dans le sens de l'objet visé par l'action (l'objet de valeur) »³ : le *désir culturel* de la Borie. Le procédé de « narrativisation » consiste donc à traiter ce

¹ FONTANILLE Jacques, *Sémiotique du discours. op.cit.* p 193-200

² *Id.* p 203

³ FONTANILLE Jacques. L'analyse du cours d'action : des pratiques et des corps. *Actes Sémiotiques* {En ligne}, 2011, n° 114. p 2

cours d'action fluctuant comme l'on traite un texte narratif et d'avancer ainsi un premier pas vers la saisie de son sens global.

Notre méthode de recherche se fonde sur une enquête de terrain, menée dans l'entreprise de mars 2011 à mars 2015. L'enquête permet d'accéder aux archives de l'entreprise (statuts juridiques, bilans et perspectives annuels, compte-rendu de conseil d'administration, conventions), aux écrits des personnalités ayant établi la politique d'action et aux témoignages d'acteurs du lieu.

Suite à cette enquête, des constats se sont imposés et ont guidé une méthode empirique de reconstitution du programme. L'action de l'entreprise La Borie s'est fondée :

- **en quatre temps forts : 1984-1991** : la création et le premier essor de La Borie ou « *la naissance et les premiers pas de La Borie* » / **1991-1996** : l'arrivée de Christophe Coin et l'ère de la grandeur baroque ou « *l'âge adulte La Borie* » / **1996-2009** : l'implantation sur le domaine historique « La Borie » ou « *le foyer de vie La Borie* » / **2009-2014** : la Fondation La Borie et la zone de réflexivité ou « *l'âge de raison* ». Nous choisissons volontairement de lexicaliser ces quatre périodes en nous reportant de façon analogique aux stades de l'évolution d'un homme ou d'un Sujet (construction théorique). Cette analogie permet provisoirement d'écarter des hypothèses sur les facteurs de ces transformations successives et de considérer cette évolution comme le principe commun à tout système de développement. Notre analyse reviendra bien sûr sur ces mécanismes de transformation.
- **Selon un processus d'identification puis de différenciation** vis-à-vis de milieux culturels pris en référence. Cette différenciation systématique guide l'émergence d'enjeux novateurs.
- Ces enjeux sont artistiques, culturels, symboliques, économiques, territoriaux, ou encore philosophiques. Ils représentent, du point de vue de la théorie sémiotique, autant d'« **objets de valeur** » visés par le Sujet « **La Borie** » dans son parcours d'action. Ils relèvent de multiples *désirs* visés, organisés, hiérarchisés dans le cours de l'action.

Le sujet *se réalise* lorsqu'il se conjoint à ses objets de valeur :

L'objet visé n'est (...) qu'un lieu d'investissement des valeurs, un ailleurs qui médiatise le rapport du sujet à lui-même (...). L'objet apparaît ainsi comme un espace de fixation, comme un lieu de réunion occurrence de déterminations-valeurs (...). Seule la mise en scène syntaxique peut rendre compte de la rencontre de l'objet et des valeurs qui s'y trouvent investies (...) L'objet syntaxique qui n'est que le projet du sujet ne peut être reconnu que par une ou plusieurs valeurs sémantiques qui le manifestent.¹

Ces « objets de valeur » relèvent du plan du contenu du programme culturel. Les activités, les œuvres, les espaces de pratiques relèvent du plan de l'expression de ce programme. Ce que nous nommons « programme culturel » est cette « mise en scène syntaxique ». Nous cherchons à en représenter a) les constituants : la paradigmatique du programme b) l'agencement de ces constituants : la syntagmatique du programme. Notre objectif est de comprendre, par l'observation des actions mises en œuvre, la façon dont l'entreprise a visé et organisé ses *désirs* tout au long de sa quête de développement territorial par la culture.

– **Ces objets de valeur ou *désirs* sont en effet successifs, additifs et hiérarchisés.** Ils ne sont, en aucun cas, substituables les uns aux autres, ce qui augmente progressivement la densité et la complexité du programme culturel.

La reconstruction de ce long cours d'action suivra une méthode de reconstitution rationnelle et méthodique, permise par l'outil conceptuel nommé « programme narratif » :

L'adjectif « narratif » doit être compris dans le sens général et technique de « qui correspond à une transformation. Un programme de base est composé d'énoncés d'états, c'est-à-dire d'une interaction élémentaire entre deux types d'actants, les sujets (S) et les objets (O), réunis par un prédicat dit de jonction : conjonction (S n O) ou disjonction (S u O). Un programme narratif consiste alors à transformer un énoncé élémentaire en un autre (situation initiale —> situation finale).²

Nous rapporterons donc systématiquement les faits à ce schéma théorique, en nous attachant à repérer les désirs — ou objets de valeur (O) — que l'entreprise — ou

¹ GREIMAS A.J. *Du Sens II. Essais sémiotiques*, Paris : Seuil, 1983. p 21-23

² FONTANILLE Jacques, *Sémiotique du discours. op.cit.* p 203-204

Sujet (S) — a visé tout au long de cette action 1984-2015. Cette action procède d'un programme narratif (PN) général, global et donne lieu à une série d'autres programmes de transformations. L'écriture conventionnelle est la suivante :

S n O : le Sujet est « conjoint » à l'objet de valeur

(le sujet investit une valeur à l'objet et entreprend d'acquérir cet objet pour se réaliser)

S u O : le Sujet est « disjoint » à l'objet de valeur

(le sujet investit une valeur à l'objet et entreprend de s'écarter de cet objet pour se réaliser *ailleurs*)

Notre approche sera pragmatique puisqu'elle mettra systématiquement en tension ce « programme narratif » avec le contexte socio-culturel. La raison de cet appel au contexte suit la logique de notre hypothèse : l'espace culturel dépend d'un système plus global qui lui préexiste et avec lequel elle entre en interaction : la « sémiosphère ».

Procédons à la reconstitution chronologique du programme culturel. Les quatre « temps » qui en structurent l'évolution sont de pures constructions théoriques. Ils permettent de rendre compte des grandes phases d'évolution élémentaires qui structurent le parcours narratif — ou programme culturel. Ils appartiennent au plan du contenu. En cela, ils sous-tendent majoritairement les actions réalisées, sur le plan de l'expression, aux dates-clés suivantes : 1984-1991/1991-1996/1996-2010/2010-2014. Néanmoins, ils peuvent sous-tendre certaines actions accomplies à des dates antérieures ou postérieures à ces quatre périodes déterminées.

A. « Naissance et premiers pas » de l'espace culturel :
une initiative culturelle expérimentale pour les années 1980

La loi du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions ouvre la voie à un profond bouleversement de la répartition des pouvoirs étatiques au profit des acteurs locaux. Considérée comme la loi fondamentale de la décentralisation, elle prend acte autour de trois mesures : la suppression de la tutelle administrative et financière exercée par le préfet, le transfert de l'exécutif départemental et régional au profit d'un élu local et l'édiction d'un nouveau statut des régions, qui deviennent des collectivités territoriales de plein exercice. Cette commande émane du Ministre de la Culture Jack Lang :

Elle porte principalement sur la répartition des responsabilités culturelles entre les collectivités publiques (Etat, régions, départements, communes) et sur les modalités de leur coopération (...). La décentralisation culturelle, c'est aussi la diffusion de la culture sur tout le territoire, la conquête de nouveaux publics, le développement de la création artistique.¹

Cette loi de décentralisation « administrative » remobilise le milieu de la culture autour des débats relatifs au renforcement d'une « décentralisation artistique »² qui fut quant à elle amorcée dès les années 1960 : par la création des maisons de la culture en 1961, la création des centres d'action culturelle, le plan décennal pour l'enseignement artistique et musical (Plan Landowski de 1969), la mise en place des Directions régionales des affaires culturelles (DRAC), le lancement des chartes culturelles avec les collectivités territoriales à partir de 1974. La décentralisation « administrative » entend combattre notamment l'inégale répartition de l'offre culturelle sur le territoire français et la suprématie de l'Etat dans les affaires culturelles.

Cette opposition entre « centralisation » et « décentralisation » structure fondamentalement la lutte gouvernementale et politique dans le milieu de la culture en cette période. Les années Jacques Lang redonnent en effet un souffle à la contestation de la « centralisation », marquée par un cœur d'initiatives culturelles strictement parisiennes ou métropolitaines et par une création artistique ancrée dans des cercles trop restreints : lieux de diffusion institutionnels, publics élitistes, espaces pédagogiques académiques... Le gouvernement développe une série de mesures de « non-centralisation » : primauté donnée à la diversité des approches de la Culture et des arts, conquête d'un public pluriel, de lieux nouveaux, de contenus diversifiés. On tend aussi à réduire sensiblement « l'effet de concentration »³ des entreprises culturelles sur les territoires en diversifiant les zones d'implantation des industries culturelles. Cette pensée *décentralisante* et l'ensemble des discours et des réformes qui l'accompagnent sous-tendent ainsi un parcours de valeurs fondé sur le rejet de la « centralisation », sur l'appel à une « non-centralisation » dans le but de parvenir à une « décentralisation », c'est-à-dire à l'égalité de l'offre et de la pratique culturelles sur les territoires.

¹ RIZZARDO René, « Rapport sur la décentralisation culturelle ». In POIRRIER Philippe, *op.cit.* p 110

² MOULINIER Pierre, « Décentralisation culturelle », In WARESQUIEL Emmanuel de (dir.), *op.cit.* p 196

³ GREFFE Xavier. *La mobilisation des actifs culturels de la France : de l'attractivité culturelle du territoire...à la nation culturellement créative. Rapport de synthèse sur l'attractivité culturelle.* {en ligne}. Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2006, 75p (Document de travail du DEPS, n°1270). p 56

Or, c'est en 1984, que naît l'Association pour la Promotion de la Musique Baroque en Limousin (ALPMB), future Fondation La Borie-en-Limousin. Sous l'impulsion de Michel Kiener, son Président, l'association est créée autour des objectifs suivants :

Cette association a pour buts de promouvoir la pratique et la connaissance de la musique baroque par tous les moyens légaux, stages, concerts, information...Elle a notamment pour but de susciter la création d'un ENSEMBLE BAROQUE A LIMOGES.¹

Du point de vue juridico-fonctionnel et administratif d'abord, l'association répond en tout point à la répartition des responsabilités culturelles incitée par la loi de la décentralisation « administrative » de 1982. Son conseil d'administration est alors composé des membres suivants : le Président du Conseil Régional et deux conseillers régionaux (la responsabilité de la « région »), le Président du Conseil Général de la Haute-Vienne et Président du Conseil Général de la Corrèze (la responsabilité des « départements »), le Maire de Limoges (responsabilité de la « commune »), le Préfet, le Directeur de la Musique et le Directeur Régional des Affaires culturelles (responsabilité de l'« Etat »), ainsi que de trois personnes élues par l'Assemblée Générale des adhérents de l'association. La forme composite de cet organe de décision concorde en tout point avec les prérogatives de la décentralisation qu'Augustin Girard, Directeur des études et des recherches du Ministère de la culture, rappelle en 1983 :

Ce qui assurera la liberté de la création, sa diversité, ce n'est pas l'ampleur des fonds qui seront mis à la disposition des créateurs mais bien plutôt la pluralité des sources de financement, la pluralité des instances de jugement, et même (...) Quel que soit le régime juridique retenu, il doit permettre la participation effective des partenaires les plus divers.²

L'objet de l'association semble relever d'une identification au phénomène de la « décentralisation artistique » : son implantation en Limousin, un territoire français dont l'offre culturelle est relativement faible et minoritaire à l'échelle nationale, sa ligne axée autour d'un Art reconnu, la création Baroque, et les styles de vie culturelle qu'elle

¹ ASSOCIATION LIMOUSINE POUR LA PROMOTION DE LA MUSIQUE BAROQUE (ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES), Statuts juridiques. In *Ensemble Baroque de Limoges*. Limoges : Archive du dossier de demande de subvention 1986-1987, 1986, P 3 à 10

² GIRARD Augustin, (dir.) *La création artistique, dimension indispensable du développement*, {en ligne} Paris : Service des études et recherches du Ministère de la Culture en France, 1983, 21p (Créa n°11). p 6-7

entend développer sur le sol local : du spectacle vivant (« concerts », « création d'un ensemble »), de la médiation auprès des publics (« information ») et de l'éducation artistique (« stages »). Tout semble officiellement, dans l'édiction des « statuts », suivre le mouvement axiologique propre au monde culturel dominant.

Pourtant, les intentions de l'association s'orientent très rapidement vers une nette différenciation vis-à-vis de ce modèle. En 1986, la *Note de synthèse*¹ (confer « Note de synthèse », annexe n°2) rédigée par le Président de l'ALPMB, Michel Kiener, forge le discours prospectif d'un programme basé sur l'ambition de dépasser ce clivage entre « centralisation » et « décentralisation ». Ce discours exprime une identification formelle au système majoritaire de la décentralisation mais oriente le programme, de façon performative, vers la recherche d'un nouveau modèle d'initiative culturelle territoriale. Ce discours manifeste en effet les enjeux suivants :

1. L'évident besoin de la décentralisation artistique dans le domaine baroque : à l'échelle européenne d'abord, le territoire français apparaît minoritaire vis-à-vis de l'espace baroquant étranger, et « les mélomanes français en position de demandeurs et d'acheteurs des disques et de solistes étrangers ». A l'échelle des territoires français ensuite, le discours insiste sur le besoin de faire vivre la Culture « hors du cercle parisien », par « une offre faite à Limoges et par Jean-Michel Hasler, implanté à Brive ».

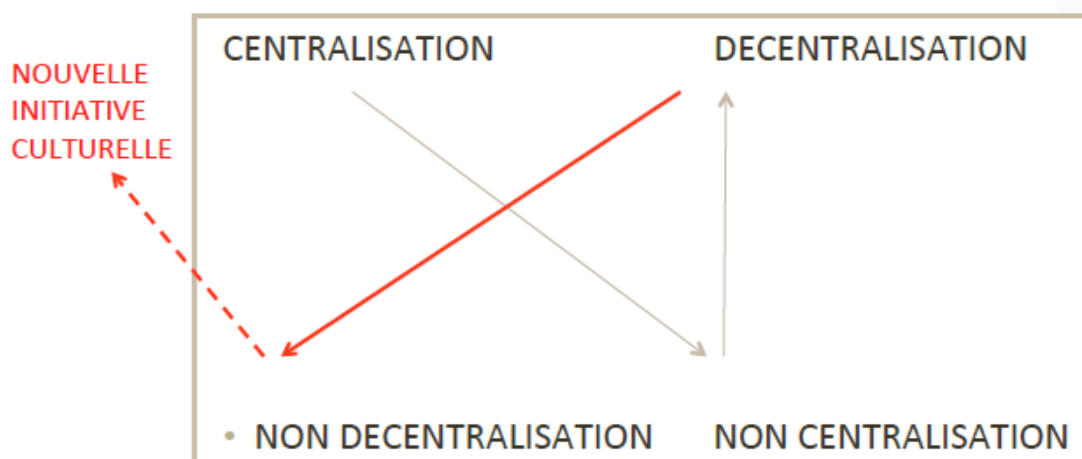
2. La critique des moyens adoptés par la non-centralisation : La diversification des zones d'implantation culturelle relève dans les faits, selon Michel Kiener, d'« une initiative parisienne "balancée" en Province sur le modèle de tant d'autres décentralisation risquées ». Autrement dit, la source de création artistique relèverait encore et toujours d'une suprématie étatique, centralisatrice et non des talents et des savoir-faire des territoires eux-mêmes : « loin d'être des "Parisiens", les musiciens de l'orchestre sont installés en province et viennent surtout de la moitié Sud de la France ». Le mouvement de « non-centralisation » a fait des territoires des *supports* de diffusion culturelle : « l'EBL n'est pas le résultat d'un appel lancé par une ville à un animateur extérieur », et non de véritables *centres* de création et d'initiatives territoriales.

¹ ASSOCIATION LIMOUSINE POUR LA PROMOTION DE LA MUSIQUE BAROQUE, *Un an après sa fondation : Quel avenir pour l'ensemble baroque de Limoges ?*. Limoges : Note de synthèse, 1986. 15p

3. **Une décentralisation culturelle encore très fragile** : la répartition géographique encore inégale : « Les chorales, jusque-là bien rares », « une région jusque-là fort démunie », « les concerts d'été, jusque-là rares », et un potentiel de développement en limousin encore neuf : « une multiplication toute récente des écoles de musique », « une nouvelle jeunesse », « citoyens porteurs de nouvelles exigences ». Les réussites dues à la décentralisation culturelle demeurent, dans le domaine baroque, soit exceptionnelles, c'est le cas des « Arts florissants », de la « Chapelle Royale » ou du Festival de « Saintes », soit provisoires : « regroupement au coup par coup de musiciens de qualité », « une existence soit éphémère soit épisodique ».

4. **La proposition d'une « non-décentralisation »** : l'objet de l'association est donc de dépasser les écueils de la décentralisation, en proposant une action concrète et qui émane solidement du territoire : « L'EBL est né de la conjonction d'une offre (...) et d'une demande », une « implantation régionale assurant à l'orchestre (...) des bases saines », « sa région-support », l'appellation « Ensemble Baroque de Limoges » qui entend conserver une référence à la ville limousine ; en adoptant une vision déterministe et durable : « une politique volontariste », « deux missions », des « institutions (...) régulières », « ce projet ambitieux », « une dynamique »...

5. **L'affirmation d'un but initial nouveau** : le discours s'oriente ainsi vers le rejet de l'initiative parisienne à Paris (centralisation), celui de l'initiative parisienne en province (non-centralisation), puis celui de l'initiative provinciale éphémère (décentralisation) et adopte la proposition d'une initiative nouvelle, permanente, durable, déterminée (non-décentralisation). Ainsi, le parcours de valeurs manifesté dans cette note d'intention, sort du système de valeurs majoritaire, en visant un objet nouveau : une initiative artistique baroque limousine à vocation nationale et internationale. Cet objet est visé par l'intermédiaire d'enjeux divers tels que le *rayonnement* (fait de rendre l'initiative centripète) : « rayonnement culturel et médiatique », « des initiatives croisées et complémentaires », « le tissu culturel nécessaire au développement économique régional », « des coréalisations », « menées en commun », « un travail de contact », « des contacts sont noués » et *l'excellence* : « ses exigences de qualité », « une formation de très haut niveau », « un orchestre à la hauteur des exigences », « une homogénéité et une qualité de son », « la qualité du travail », « la qualité de la gestion », « un niveau professionnel élevé », « une avance certaine dans ce domaine précis qu'est la Musique Baroque ».



Parcours de différenciation au T1 : vers une « nouvelle initiative culturelle »

Le parcours de sens que sous-tend cette note d'intention ne relèverait que d'une stratégie argumentative si la mise en application concrète, sur le plan de l'action, ne participait pas de ce même parcours. Les faits observables sur le plan de l'action renvoient en effet au même système de valeurs. Le programme de l'association se fonde ainsi sur le dépassement de ce système majoritaire. Il reconnaît le clivage « centralisation-décentralisation » comme un contre-programme :

	« la décentralisation »	la « non-décentralisation » => mise en place d'enjeux locaux intermédiaires	« une initiative culturelle expérimentale »
	Contre-programme	Programme résolutif	Programme visé
Mise en scène syntaxique	Disjonction <i>S u O</i>	Conjonction <i>actualisée</i> puis <i>réalisée</i> <i>S n O</i>	Conjonction <i>virtualisée</i> <i>S n O</i>
Objets de valeur ou <i>désirs</i> associés	INEGALITE TERRITORIALE	Excellence Rayonnement	DYNAMIQUE DU TERRITOIRE (Limousin)

Mise en scène syntaxique du programme culturel au T1

L'entreprise vise empiriquement une initiative culturelle expérimentale, basée sur un parcours de différenciation vis-à-vis de l'écueil de la décentralisation française. La « dynamique du territoire » relève ainsi d'un objet de valeur censé s'opposer à l'« inégalité territoriale ». Cet objet de valeur dessine le plan du contenu du programme

d'action mené par l'entreprise dès l'origine. Il présuppose la mise en place d'objets de valeur ou d'enjeux transitifs et intermédiaires, garants de la réussite de cette quête : l'excellence et le rayonnement. La *Note de synthèse* de Michel Kiener n'est que l'une des manifestations officielles et formelles de la mise en place stratégique de ce contenu programmatique. Pour ne pas demeurer dans une approche naïve des seules logiques de persuasion formelles édictées par l'entreprise, vérifions à la lecture des faits observables, si ce que l'entreprise a accompli sur le plan de l'action, est sous-tendu par le même programme narratif. Les « activités » mises en place par l'ALPMB relèvent de manifestations possibles (et non exhaustives) d'un tel contenu de programme.

La première fut la création d'un orchestre : l'Ensemble Baroque de Limoges, un orchestre devant répondre aux valeurs d'excellence artistique, au rayonnement de la musique baroque et au-delà de l'image d'un territoire créatif. L'Ensemble Baroque de Limoges se constitua autour d'un chef d'orchestre et directeur artistique Jean-Michel Hasler. Professeur de musique, diplômé d'un DESS de Musicologie de Paris-Sorbonne et ancien élève de Ton Koopman, musicologue, organiste, claveciniste et chef d'orchestre néerlandais, spécialiste de la musique des XVII^e et XVIII^e siècles. Parmi les solistes de l'Ensemble en 1989, on trouve notamment un 1^{er} Prix du concours musical français en 1986, 1^{er} Prix de Conservatoire, 1^{er} Prix du CNSM de Paris, professeurs de Conservatoire Nationaux de Musique. L'excellence est ainsi recrutée sur audition, et seuls des musiciens diplômés de Grandes Ecoles de musique, qualifiés, élèves de maîtres baroques reconnus, intègrent l'Ensemble. Les choix de programmation répondent tous à la Qualité des œuvres présentées, qu'elles soient connues du public, ou non. L'EBL se constitue en tant qu'ensemble unique et original par sa configuration à géométrie variable lui permettant d'adapter l'effectif aux besoins des répertoires. Cette souplesse permet à l'EBL de moduler la structure de l'orchestre en fonction des choix de programmation : depuis le quartet pour la réalisation des répertoires de musique de chambre, jusqu'à l'orchestre complet pour l'oratorio ou l'opéra, en passant par des formations médianes (avec chœurs, solistes, renfort des pupitres) plus adéquates pour jouer les cantates de Bach ou le répertoire italien du XVIII^e siècle. La caractéristique qui fonde l'originalité de cet ensemble est également de recourir à une équipe de base servant de noyau à différents types de programme. Cette équipe est constituée de deux violons, un alto, un violoncelle, une contrebasse et un clavecin tenu par Jean-Michel Hasler. La permanence

de ce noyau de musiciens, les « chefs de pupitre », permet d'obtenir une forte cohésion instrumentale et humaine, une identité sonore identifiable et spécifique à l'orchestre.

L'activité de « diffusion » fut mise en œuvre pour assurer le rayonnement de l'orchestre et, au-delà, du territoire dont il porte le nom :

Aux activités permettant que les œuvres créées et produites soient disponibles ; la diffusion inclut les actes de communication et de diffusion de contenus permettant que les biens et services culturels soient accessibles aux consommateurs.¹

L'EBL a diffusé en Limousin, de 1984 à 1991, 131 concerts, en national à partir de 1986 et jusqu'à 1990, 69 concerts, et à l'international, à partir de 1987 et jusqu'à 1990, 18 concerts. Cette activité nécessita le recrutement d'une équipe de gestion : une administratrice (Isabelle Depret-Bixio, recrutée en 1986, future Directrice de la Fondation La Borie), en charge des ventes et de la gestion des concerts ; une attachée de presse, en charge de la valorisation médiatique de l'EBL, une référente à la Régie, pour la gestion de la logistique et des aspects techniques liés à une tournée de concerts. Puis, de 1985 à 1990, quatre disques sont édités. Le premier « La Serva Padrona » du compositeur italien du XVIII^e siècle, Jean-Baptiste Pergolèse, sort sous le Label Erato, maison de disques indépendante, axée sur l'enregistrement d'œuvres méconnues du grand public, et réalisant un catalogue centré sur la musique baroque et la musique française, répertoire alors délaissé par les autres Labels. Les trois suivants sont édités chez Lyrinx, Label indépendant français, spécialisé dans les productions de Musique Classique (comprenant la période baroque). Les productions de l'EBL furent reconnues de très haute qualité par la profession Classique de l'époque : musiciens professionnels, critiques, programmeurs et diffuseurs, etc. Les répertoires baroques enregistrés étaient ceux de compositeurs européens tels que Campra, Destouches, Monteverdi ou encore Biber. L'édition de ces œuvres permettait à l'association d'inscrire l'orchestre dans une démarche supplémentaire de promotion de la musique Baroque, en tant qu'acteur de la production d'œuvres originales et de s'inscrire dans une seconde démarche de diffusion. Enfin, le support disque est un outil utile à l'association pour

¹ DEROIN Valérie. *Approche statistique européenne de la culture - Synthèse des travaux européens ESSnet-Culture, 2009-2011* {en ligne}, Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2011. 28p (Collection Culture Etudes, n°2011-8). p 6

réaliser la prospection de l'Ensemble Baroque de Limoges auprès des réseaux de diffusion de concerts : salles de concerts ou festivals.

En sus de la diffusion, le rayonnement fut assuré par la mise en place de réseaux de collaborations régionaux et nationaux. L'une des activités phares résultant de ce travail de fond fut « l'éducation artistique et culturelle » proposée autour de la musique baroque :

*L'éducation est comprise comme l'éducation formelle et non formelle dans le domaine de la culture. Elle permet le développement et le transfert de compétences au sein d'activités culturelles reconnues, mais elle a également une fonction de sensibilisation aux domaines culturels. L'éducation culturelle inclut dès lors toutes les activités culturelles qui rassemblent des professionnels, les amateurs qui les pratiquent ainsi que les citoyens et consommateurs qui y participent.*¹

L'association développe ainsi des cours de pratique instrumentale, donnés par les musiciens de l'orchestre aux jeunes instrumentistes et professeurs des écoles de musique, des conservatoires ou encore des chorales. Elle favorise les conditions d'accès pour le public scolaire aux concerts de l'orchestre, organise des interventions dans les classes des écoles de musique, telles que des conférences autour de phénomènes musicaux baroques, des études de partitions, écoutes comparatives, rencontres avec les musiciens de l'orchestre, présentations des instruments, des tarifs privilégiés pour certains types de publics (comités d'entreprise, étudiants). Ces actes sont autant de manifestations de la volonté de l'entreprise d'étendre son programme de musique baroque, de viser le rayonnement de son programme et de son image.

Si "excellence" et "rayonnement" constituent deux objets de valeur, visés par le sujet dans le programme d'action, rien n'interdit de penser que, pour se réaliser — c'est-à-dire accéder à un statut rayonnant et d'excellence — le sujet *produise* encore d'autres quêtes, donc d'autres objets de valeur et d'autres parcours : par exemple, "se rendre original", "créer du lien social", etc. Pour schématiser cette hiérarchie dans le parcours de l'action, nous conviendrons qu'une structure complexe de « programmes narratifs » sous-tend ce programme :

¹ Id. p 7

	Principes	Exemples
Plan du contenu NIVEAU 1	Un programme « global » <i>S n O (conjonction virtualisée à un désir)</i>	S n DYNAMIQUE TERRITORIALE
Plan du contenu NIVEAU 2	Des programmes « locaux » <i>S n O (conjonction réalisée à des désirs intermédiaires)</i>	<i>S n Excellence S n Rayonnement</i>
Autres NIVEAUX inférieurs possibles		<i>(ex : S n Lien social)</i>
Plan de l'expression	Les manifestations du programme Les concrétisations de ces désirs intermédiaires sur le plan de l'action	Création de l'ALPMB Création de l'EBL Diffusion de concerts Diffusion de disques Education artistique et culturelle

Paradigmatique du programme culturel au T1

Le « programme narratif global » correspond au parcours de différenciation du Sujet vis-à-vis du modèle majoritaire pris en tant que référence — ici, le modèle de la décentralisation. Ce parcours est sous-tendu par la visée d'un objet de valeur reconnu comme novateur et expérimental, fondateur de l'ensemble de la structure d'action. Les « programmes narratifs locaux » sont autant de parcours intermédiaires par lesquels le Sujet choisit de se réaliser, de *se positionner*, afin de devenir performant et de mener à bien la réalisation de son « programme narratif global ». Par exemple, La Borie se doit de devenir un programme d'excellence et à fort rayonnement pour *devenir* une véritable initiative culturelle expérimentale. Ces « programmes narratifs locaux » peuvent encore se décliner en une multitude d'autres programmes narratifs, relatifs par exemple aux activités spécifiques développées dans l'entreprise. L'ensemble de ces « programmes narratifs », locaux ou globaux, forgent le plan du contenu du parcours de développement ou du parcours de vie de la structure culturelle. Les « activités culturelles », mises en œuvre dans ce parcours de vie, appartiennent au plan de l'expression de ce programme. En d'autres termes, la finalité d'une « dynamique territoriale » s'est exprimée concrètement, dans notre entreprise, par la mise en place de ces activités culturelles. Ceci présuppose a) qu'elle aurait pu donner lieu à d'autres types de manifestations b) que les activités culturelles différentes, déployées dans d'autres structures culturelles, peuvent être sous-tendues par le même parcours de vie.

La schématisation tabulaire constituera un support méthodologique pour mettre à jour la complexe « mise en scène syntaxique »¹ dont relève le programme culturel de notre entreprise.

Dans ce tableau, la formule théorique « S n O » s'accompagne toujours de la caractérisation de la « modalité ontique » du Sujet :

Un PN est, implicitement ou explicitement, marqué d'une modalité ontique (relatives au statut de l'être) (...). Un PN sera virtualisé s'il y a l'idée, par désir ou obligation, de l'action (par exemple l'idée d'un vol) ; Un PN sera actualisé si l'action est en cours (par exemple le vol en train de se faire) ; Un PN sera réalisé si l'action est complétée (par exemple, le vol accompli). Le statut ontique d'un PN est susceptible de varier en fonction du temps de l'histoire. Les différents statuts ontiques peuvent nettement se succéder dans le temps.²

Rien n'est plus simple aujourd'hui que d'admettre que l'entreprise, en se créant association et en déclenchant des activités culturelles (la diffusion de concerts et de disques, les interventions éducatives et culturelles, etc.) a amorcé son parcours de vie, et donc de *transformation*. Elle est en voie de devenir une entreprise d'excellence à fort rayonnement). La conjonction avec les objets de valeur, notés « O », est donc dite *actualisée*. Cette conjonction relève des « programmes narratifs locaux ». En revanche, pour admettre qu'une conjonction est *réalisée*, encore faut-il disposer d'indicateurs fiables qui permettent de prouver que son action est accomplie, et que l'entreprise a bel et bien atteint un statut d'excellence, de rayonnement, et au-delà est devenue une « dynamique territoriale ».

Or, à partir de quel moment peut-on poser de telles affirmations ? Des indicateurs existent et permettent de prouver la *réalisation* des « programmes narratifs locaux » : la reconnaissance parmi les pairs, l'obtention de prix de récompense, l'augmentation des chiffres de fréquentation, l'extension des réseaux de collaboration sont autant d'éléments informateurs permettant de conclure à la réalisation des programmes d'excellence et de rayonnement, etc. Le développement de l'entreprise tient justement à la succession de programmes *virtualisés* (perspectives de développement, idées de

¹ GREIMAS A.J, *op.cit.* p 21-23

² HEBERT Louis. *Dispositif pour l'analyse des textes et des images : introduction à la sémiotique appliquée*. Limoges : Presses Universitaires de Limoges, 2009. 282p. (Collection Nouveaux Actes Sémiotiques). p 112

projets, intentions d'action), puis *actualisés* (mise en œuvre effective des activités), puis *réalisés* (compétence acquise). A contrario, les indicateurs tendant à prouver la réalisation du « programme narratif global » demeurent imprécis et abstraits. Nous considérerons que ce « programme narratif global » demeure *virtualisé*. Il correspond à une intention de programme, à une vision prospective, au désir culturel qui sous-tend le programme de développement.

B « Âge adulte » de l'espace culturel : une spécialisation baroque originale dans la France des années 1990

En 1991, alors que l'Ensemble Baroque de Limoges a sept ans d'existence, l'orchestre change de Direction artistique. Christophe Coin, soliste à la carrière internationale déjà reconnue, élève de grands maîtres baroques, tel que Jordi Savall, spécialiste du genre baroque et lauréat de nombreux concours prestigieux, est recruté à la tête de l'Ensemble Baroque de Limoges, pour prendre la succession de Jean-Michel Hasler. Cet acte marque l'ambition croissante de l'entreprise et le maintien d'une visée d'excellence et de rayonnement. Il représente une orientation décisive pour l'entreprise et son devenir. Il doit être analysé à la lumière du contexte baroque dans lequel il s'implante.

Dès la période révolutionnaire, la musique d'avant Mozart avait cessé d'être jouée, délaissée à l'instar des « styles » du XVIIIe, passés de mode. Haendel n'était plus joué ni en France, ni en Allemagne. En 1938, seules les *Quatre saisons* de Vivaldi continuaient d'être écoutées. Des familles entières d'instruments anciens avaient disparues des scènes et des ateliers : luths, violes, flûtes à bec, etc. L'exception est celle de Bach notamment, qui est alors encore chanté dans les églises ou repris sur instrument moderne. La réapparition du clavecin date des années 1950-1960 lorsque l'instrument pénètre enfin dans les conservatoires. Le piano-forte suivra dans les années 1970-1980.

C'est en 1973 que démarre véritablement le mouvement baroque qui va s'affirmer en Europe dans les années 1980. Il existe déjà des maîtres reconnus tels que Gustav Leonhardt, organiste d'Amsterdam, qui reprend à son compte les techniques de jeu du clavecin, Nikolaus Harnoncourt, Autrichien qui crée à Vienne le *Concentus Musicus*, célèbre ensemble toujours en activité, ou encore Reinhardt Goebel, qui fonde en 1964 *Musica Antiqua Köln*, orchestre spécialisé dans l'interprétation de la musique baroque sur instruments anciens et notamment de la période 1640 à 1760. Dans les années 1970, des pionniers démarrent le mouvement, isolément, et fixent les axes de travail qui vont faire école par la suite. Ce sont ces axes que reprend Christophe Coin pour le compte de l'Ensemble Baroque de Limoges, dès 1991 :

- **Une interrogation sur les techniques de jeu** : volonté de pratiquer et jouer sur les instruments d'époque et manières d'en jouer correspondantes (tenue du violon, archet, cordes à boyaux, flûtes en ébène, etc), qui implique une rigoureuse recherche documentaire et une réflexion scrupuleuse à partir d'archives.
- **Une redécouverte du patrimoine** : baroque, tout d'abord, puis plus largement relatif aux musiques dites anciennes, depuis le grégorien jusqu'aux instruments entièrement oubliés tels que le cornet à bouquin, le serpent, ou le luth.

Suivant ces deux directions, la recherche se développe ainsi en Europe, dans une approche de redécouverte des musiques dites traditionnelles, longtemps méprisées par les musiciens. Cette démarche induit une redéfinition du « mouvement baroque » lui-même qui porte moins sur une *période* précise de la vie musicale européenne que sur la *pratique* musicale, qui vient renouveler en profondeur la façon de jouer des orchestres et des solistes de la fin du XXe siècle. En France, c'est le Ministère de la culture qui, dès les années 1970, prend les rênes pour intégrer ce mouvement : en 1967, le Festival de Saintes est créé, et conduit sa programmation autour de la musique Baroque ; en 1979, l'Américain William Christie crée les *Arts Florissants*, orchestre qui bâtit sa renommée désormais internationale sur un « Baroque renouvelé », dès les années 1980 les festivals dédiés au baroque se multiplient. Or, en 1982, alors qu'il n'a que 24 ans, une classe de viole et de violoncelle baroque s'ouvre pour Christophe Coin au Conservatoire National Supérieur de Musique (CNSM) de Paris. Il crée par la suite la première formation orchestrale française spécialisée, *l'Ensemble Mosaïques*, expert dans la musique de Haydn et de Mozart.

Christophe Coin apparaît donc comme l'un des chefs de file privilégiés de la troisième génération de ce « mouvement baroque ». Choisi pour diriger le programme artistique de l'établissement, il est un musicien en radicale opposition avec ses propres contemporains et vise l'émergence de valeurs nouvelles dans l'art musical baroque du XXI^{ème} siècle. Lors d'une interview accordée à Jean-Luc Macia, critique musical, à l'occasion du 20^{ème} Festival de Saintes, Christophe Coin délivre son point de vue sur la spécialisation baroque contemporaine. Ce texte s'érige en véritable manifeste de la philosophie et du positionnement du chef d'orchestre :

Source : Fascicule de la Saison 1991–1992, p 2

« A vrai dire, je me sens en décalage avec ma propre génération de musiciens baroques. Celle-ci a pris comme des données établies et définitives ce que les anciens avaient expérimenté. Le drame, c'est que l'on se trouve de plus en plus dans une période de forte production et que l'on néglige la recherche. Cette surproduction finit par empêcher tout recul, par freiner le temps de réflexion nécessaire pour passer à un stade plus avant. On a un peu l'impression d'avoir fait le tour du XVIII^e siècle alors qu'il y a encore tant à étudier, par rapport à la tradition précédente, ainsi le consort de violes. On pourrait aussi parler du luth (...)

Quels jeunes instrumentistes oseront reprendre le flambeau des mains de nos glorieux aînés ? Des musiciens qui ont envie de faire de la recherche, de remettre en cause des théories trop facilement admises (...)

Il faudrait aussi une plus grande confrontation, ou plutôt collaboration, avec les instrumentistes modernes qui ont beaucoup à nous apporter. Je comprends très bien ce hiatus, moi qui ai eu la chance d'une double formation baroque–moderne. Le clivage artificiellement érigé entre baroqueux et modernes, s'il a peut être été utile en des temps héroïques, est devenu un obstacle néfaste. La

L'un des aspects frappants de ce discours est le positionnement du locuteur vis-à-vis du contexte, au sens de « l'arrière-plan culturel de la société d'où émerge le discours »¹. Christophe Coin se positionne à plusieurs reprises en désaccord vis-à-vis de ses pairs, reconnus à travers les expressions « ma propre génération » et « musiciens baroques ». Ce désaccord est initialement manifesté sous le terme de « décalage », une notion qui, placée dans l'espace liminaire du discours, concourt à un effet de « dramatisation ». Christophe Coin recherche en effet d'emblée l'adhésion de son interlocuteur, par le registre de l'émotion, en s'affichant comme un musicien isolé. Son discours mobilise la comparaison entre un « je » et une « génération de musiciens baroques ». Il s'exprime en individu sincère, débutant son discours par « à vrai dire », expression qui oriente subtilement le discours vers les registres de la confession et de l'aveu. Puis une attitude polémique, de la part du locuteur, vient à contester les valeurs et la légitimité des tendances baroques contemporaines, en les jugeant comme un « drame ». L'idée d'un marché musical nocif, happé par la productivité plus que par la créativité est portée par ce registre polémique : la gradation de « forte production » à « surproduction » figure une prise de distance radicale.

Christophe Coin recourt à des verbes péjoratifs pour décrire les démarches artistiques de ses pairs : « néglige », « empêcher ». Les ressorts de ce que Dominique Maingueneau appelle la « captation »² sont donc mobilisés dans le discours. Cette stratégie vise à faire entrer l'interlocuteur dans son « univers de pensée » afin qu'il « partage (...) l'intentionnalité, les valeurs et les émotions dont il est porteur ». Dans le cas de ce discours, l'interlocuteur étant un critique musical, le discours est amené à être média vers l'ensemble des lecteurs et du public amateur et professionnel baroque. La captation s'opère donc, stratégiquement, sur un groupe de destinataires bien plus large. Ce discours est le moyen, pour Christophe Coin, de marquer la position novatrice de sa démarche artistique, qui relève d'une nette *différenciation* vis-à-vis du contexte musical contemporain. Il évoque cet environnement comme une « période de forte production », doux euphémisme d'une industrie musicale, et plus largement culturelle, touchée par

¹ MAINGUENEAU Dominique. *Les termes-clés de l'analyse du discours*, Paris : Seuil, 2009. 143p. (Collection Points, n°618). p 34

² *Id.* p 73

une forte standardisation. Comme le souligne Jean-Michel Djian dans son analyse des contextes des politiques culturelles en France, les années 1990 marquent le début d'une époque où :

Le livre, le cinéma, l'audiovisuel, le disque et, d'une autre manière, l'art contemporain sont conditionnés par une logique de marché largement influencée par les modes, le commerce et les technologies (...) La rationalisation systématique de cette production menace de gommer progressivement toute originalité et toute prise de risque dans la création, conduisant ipso facto à une banalisation des produits culturels.¹

Christophe Coin entend faire percevoir sa différenciation vis-à-vis de ce cadre contextuel, et s'opposer à la standardisation qui touche l'univers créatif baroque : une standardisation marquée par des productions de plus en plus nombreuses, mais qui s'attachent toujours à la même lecture et la même tradition interprétative, musicologique, technique des compositeurs des XVII^e et XVIII^e siècles.

Cette distanciation prend corps dans une forte « légitimité culturelle », qui s'oppose radicalement à la production de masse et à une culture dite illégitime. Christophe Coin s'érige en ce sens en membre d'une élite baroque, qui vise comme le précise Bernard Lahire :

« La Culture », la « Grande Culture » ou la « Haute culture » (en ses modalités les plus variées : académiques, scolarisées, avant-gardistes, mondaines, etc.)²

En nommant les compositeurs baroques sous les termes d'« anciens » et d'« aînés », Christophe Coin scelle en effet sa filiation avec les compositeurs et les œuvres du haut patrimoine culturel.

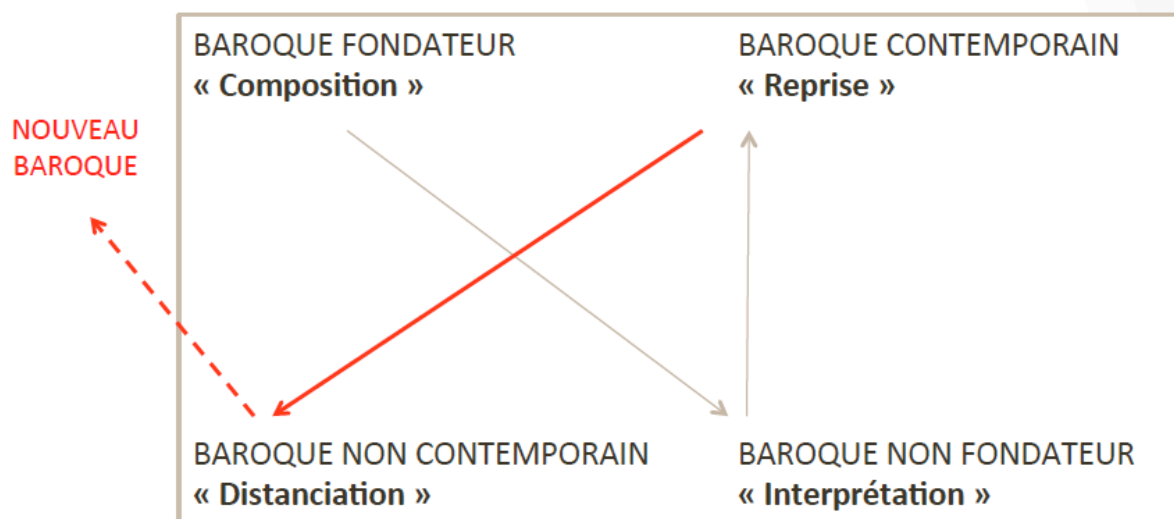
Outre *l'originalité* (différenciation vis-à-vis des contemporains) et la *légitimité* (différenciation vis-à-vis de la standardisation), *l'audace* caractérise son approche musicale. L'appel à la question rhétorique : « Quels jeunes instrumentistes oseront reprendre le flambeau des mains de nos glorieux aînés ? » figure l'ampleur d'un défi qui n'a jusqu'à ce jour jamais été relevé. L'impossibilité de toute réponse suggère que le

¹ DJIAN Jean-Michel, *op.cit.* p 67

² LAHIRE Bernard, *op.cit.* p 35

challenge est nouveau dans le paysage musical baroque. Christophe Coin se place à la tête d'une expérimentation novatrice et avant-gardiste. Au centre de cette question, le verbe « oser » concrétise la hauteur du défi. La spécificité de cette démarche artistique est également relative à la rigueur du travail et de l'expérimentation : il s'agit de « remettre en cause », de s'intéresser aux « théories » et de s'opposer au confort artistique, suggéré dans l'utilisation du groupe adverbial « trop facilement ». Le registre épique contenu dans le groupe nominal « reprendre le flambeau des mains de nos glorieux aînés » ouvre la métaphore du défi artistique vers un champ de bataille, à la fois idéologique et purement artistique. Le discours dresse les Maîtres de musique baroque en figures sacrées et mystiques que le musicien contemporain se doit de défier. Proche du sublime, l'art musical est ainsi décrit comme un acte éminemment passionné, rigoureux et novateur.

Ce discours est l'expression du parcours de différenciation qui fonde la philosophie de Christophe Coin et qui fondera au-delà celle de l'entreprise qui le recrute à la tête de son programme artistique. Il manifeste une nouvelle fois un style de vie qui s'identifie à un parcours d'existence préalable (la pratique de la musique baroque) pour mieux s'en écarter :



Parcours de différenciation du T2 : vers un « nouveau baroque »

Ce discours constitue un véritable manifeste du positionnement artistique et philosophique de Christophe Coin, et plus largement du Sujet « La Borie ». Il se fonde sur :

1. **Une distanciation vis-à-vis du Baroque Fondateur** : cette distanciation relève d'abord d'un facteur temporel. Le positionnement de Christophe Coin se situe trois siècles après la naissance de la Musique Baroque. L'expression « les anciens », dont les référents sont les compositeurs baroques de la Renaissance, traduit cette distanciation temporelle. Puis, ce positionnement relève d'une distanciation critique, basée sur le point de vue réflexif et réfléchi de Christophe Coin.
2. **Une seconde distanciation vis-à-vis des modes d'interprétation contemporains et de ce baroque non-fondateur** : Christophe Coin se situe en « décalage » par rapport à ses contemporains.
3. **Une critique du baroque actuel**, qui selon lui est essentiellement marqué par l'instinct de surproduction, par des œuvres décalques, et sans originalité.
4. Cette double mise à distance fonde la base d'une différenciation qui vise à dépasser ces deux styles de pratiques musicales ; elle entend se réaliser par le biais **d'une pratique du baroque non-contemporain**, caractérisée par « une production raisonnée ».
5. Elle éveille enfin **la nécessité d'un nouveau baroque**, innovant, avant-gardiste, renvoyant à l'émergence d'un style de vie baroque novateur.

En recrutant une personnalité, l'association recrute ainsi une vision, et de nouvelles valeurs. L'objet de l'association se fonde à nouveau sur le dépassement d'un modèle majoritaire, reconnu comme un contre-programme. En ciblant la « production raisonnée » comme valeur nécessaire à l'émergence d'un nouveau baroque, elle entend combattre l'écueil de la « standardisation ». Pour y parvenir, elle intègre des enjeux fondamentaux résolutifs tels que *l'originalité*, la *légitimité* et *l'audace*. Dès 1991, un deuxième objet de valeur s'adjoint et forme un deuxième « programme narratif global », additif, répondant à la structure suivante :

	« le Baroque contemporain »	le « baroque non-contemporain »	« un nouveau baroque »
	Contre-programme	Programme résolutif : mise en	Programme visé

		place d'enjeux locaux intermédiaires	
Mise en scène syntaxique	Disjonction S u O	Conjonction actualisée puis réalisée S n O	Conjonction virtualisée S n O
Objets de valeur ou désirs associés	STANDARDISATION	Originalité, inédit Audace Légitimité	« PRODUCTION RAISONNÉE »

Mise en scène syntaxique du programme culturel au T2

Nous devons désormais vérifier qu'au-delà des discours, ce contenu s'est bel et bien exprimé sur le plan de l'action, dans la vie même de l'entreprise.

L'une des manifestations principales de ce nouvel objet de quête est la mise en place d'un secteur « Recherche ». L'association, sous l'impulsion de Christophe Coin, regroupe alors des musiciens, théoriciens, musicologues, facteurs d'instruments, ethnomusicologues, conservateurs de musées et interprètes, pour créer un département de recherche appliquée. Le laboratoire aspire à rapprocher, dans un rapport de complémentarité, les recherches menées par les musicologues, les luthiers et les interprètes. Les recherches concrètes portent sur trois axes essentiels : les questions d'organologie et de lutherie, les techniques instrumentales et l'approche pratique des partitions d'époque. Elles permettent à l'Ensemble Baroque de Limoges, et plus généralement, aux praticiens baroques partenaires, d'acquérir une meilleure connaissance et une meilleure maîtrise de la technique de jeu des instruments anciens, de sélectionner et/ou constituer des instruments directement adaptés à la musique jouée. Elles favorisent également une lecture analytique des partitions : sur le plan de leur intérêt musical, sur les moyens instrumentaux à mettre en œuvre et sur les éléments notés qui concernent directement l'interprétation, tels qu'on les trouve dans les sources notées anciennes.

Agrémentons donc notre représentation tabulaire avec ces nouveaux éléments et dessinons la structure des programmes narratifs « La Borie » au T1 et au T2 de son parcours de développement :

	Principes	T1	T2
Plan du contenu NIVEAU 1	Un programme « global » <i>S n O (conjonction virtualisée à un désir)</i>	<i>S n</i> DYNAMIQUE TERRITORIALE	<i>S n</i> PRODUCTION RAISONNÉE
Plan du contenu NIVEAU 2	Des programmes « locaux » <i>S n O (conjonction réalisée à des désirs intermédiaires)</i>	<i>S n</i> Excellence <i>S n</i> Rayonnement	<i>S n</i> Originalité <i>S n</i> Audace <i>S n</i> légitimité
Plan de l'expression	Les manifestations du programme Les concrétisations de ces désirs intermédiaires sur le plan de l'action	Création de l'ALPMB Création de l'EBL Diffusion de concerts Diffusion de disques Education artistique et culturelle	Création d'un Département de Recherche Appliquée

Paradigmatique du programme culturel au T2

Le secteur d'activités « Recherche » constitue la manifestation, sur le plan de l'expression, de la visée, par le Sujet, d'une finalité nouvelle : la « production artistique raisonnée ». Cette activité prend place dans le programme d'activités existant de façon transversale. Elle influence la programmation des concerts diffusés, les contenus véhiculés dans les activités d'éducation artistique et ceux des répertoires de disques enregistrés. Parallèlement, la diffusion de concerts et les enregistrements de disques se poursuivent et s'intensifient dans les années 1990. L'association gère environ 30 concerts annuels de l'Ensemble Baroque de Limoges, et fait croître de 124 à 350 son nombre d'abonnés, de 300 à 700 le nombre de personnes en moyenne dans les salles. Quatre albums supplémentaires, dirigés par Christophe Coin sont enregistrés dans l'année 1991, édités en externe. Les actions d'éducation, engagées depuis 1984, gagnent quant à elles de nouveaux terrains, de nouveaux publics, de nouvelles collaborations. On renforce et on augmente le contenu des interventions sur la musique baroque : exposition d'instruments, explication du travail de lutherie, présentation de la musique ancienne, master classe, stages...

C. « Foyer de vie » de l'espace culturel : une réhabilitation du patrimoine novatrice à la fin des années 1990

L'association n'a depuis 1984 aucune *existence géographique* à proprement parler : ses bureaux se situent à Limoges. Ce sont des locaux communs. L'orchestre est quant à lui composé d'un ensemble de musiciens résidant en dehors du territoire et se déplaçant toute l'année en concerts, bien au-delà des frontières limousines. L'appartenance physique au territoire est donc très faible. Au milieu des années 1990, l'association décide d'acheter un lieu afin d'implanter les activités de l'Ensemble Baroque de Limoges sur le territoire, et de développer de nouvelles activités artistiques et culturelles.

a) Le choix d'un lieu de patrimoine pour l'implantation territoriale

Le site de La Borie s'étend sur quatorze hectares, situés sur la commune de Solignac à sept kilomètres de la Capitale du Limousin : Limoges. Il comprend en 1996 un château, de vastes communs, de longues allées de chênes, un étang et des hectares de verdure. Le château est placé au centre d'une alvéole paysagère et agricole, à l'extrémité d'un « doigt de gant » rocheux encadré de deux petits vallons. Il est placé en position centrale dans le domaine. Sa façade ouest donne sur une vaste terrasse, encadrée par des murs et deux tours (dont une détruite). Ce site de La Borie s'impose à la vue des acheteurs comme un concentré du paysage limousin, tout en pentes et en collines plus ou moins marquées. Le château de La Borie est une « campagne » construite à la fin du règne du roi Louis XIII, vers le milieu du 17^e siècle, par un certain Maleden, membre éminent d'une famille de notables de Limoges bien connue. Son constructeur était président trésorier de France à Limoges, un homme situé au sommet de la hiérarchie financière et sociale locale, chargé de veiller pour le compte du roi à la rentrée des impôts levés en Limousin. C'est un rare exemple de manoir du temps de Louis XIII conservé en l'état, (excepté les larges fenêtres qui datent de 1900) :

Le château au XVII^{ème} siècle est indissociable de son environnement et du mode de vie qui régnaient (...) Il se présente comme un îlot de civilité aristocratique, bien séparé du monde paysan qui cultive les terres de l'alvéole (...) C'est une maison noble solidement construite à partir de la roche en place et de pierres de taille apportées à grands frais sur des charrettes à

deux roues (...) Le Limousin du 17^e siècle était en effet un pays de violences récurrentes, celles des révoltes paysannes dites des Croquants et de la Fronde des nobles contre le pouvoir royal ; les terribles guerres de Religion du siècle précédent avaient marqué durablement les comportements sociaux. Les brigands sont légion, et les campagnes sont sans défense, d'où les canardières percées dans les tourelles d'angle, les murs de la chapelle et les tours de l'enceinte.¹

Le château demeure inhabité tout au long du 19^e siècle. Car ceux qui en héritent, dont les Grégoire de Roulhac puis les barons Petit, disposent déjà d'un château ou de résidences situées ailleurs. Le domaine, « modernisé » comme tant d'autres en Limousin vers 1780-1810, dispose à l'époque de Napoléon d'une amorce de rangée de communs reconstruits et placés d'équerre avec le château. Le porche sous voûte, peu fréquent en Limousin, date du 19^e siècle, comme les maisons de métayers et les granges. Le domaine « élève » des bœufs gras et des moutons, et le chemin de fer, arrivé en 1856 sous Napoléon III, va permettre de les écouler sans peine à Paris. Ajoutés au fil du siècle, un bâtiment situé en retrait derrière les ifs du haut de la grande cour a servi d'écurie « moderne » où M. Petit tenait son cheval et sa voiture de type cabriolet. Vers 1900, les héritiers du château décident de valoriser et de rendre habitable le château, néanmoins déjà monument classé. Ils y « inventent » même une cour d'honneur avec une entrée encadrée par deux piles de granit et de ciment armé, et construisent un escalier permettant d'accéder à un quinconce de tilleuls, sorte de mini-parc ombragé. L'étang était en Limousin le complément obligé d'une propriété de notable. Plus encore que producteur de carpes et de brochets, il est un espace-paysage que les maîtres du domaine destinaient à la rêverie, à la promenade sentimentale et à la baignade. Les chênes de l'allée d'accès au site fournissaient les fagots pour la cuisine.

Le domaine de La Borie, acheté par l'association en 1996, constitue donc un site *de patrimoine*. L'importance de ce nouvel élément est de taille puisqu'il oriente le programme culturel de l'entreprise à cette période. Pour comprendre les enjeux de ce nouveau positionnement, c'est-à-dire « l'implantation d'un projet artistique dans un lieu de patrimoine français », relisons-le à la lumière des principes qui régissent, en France, le milieu du patrimoine à la fin des années 1990 :

¹ KIENER Michel, *Le château de La Borie et son histoire : édition 2014*. Limoges : Historique du château de La Borie par Michel Kiener, historien, 2014. P1-2.

L'un des phénomènes sociaux les plus importants de la seconde moitié du XX^{ème} siècle est le développement de la passion patrimoniale (...). Le patrimoine d'un pays est, par ailleurs, souvent considéré comme un emblème national, la vitrine de son identité, un moyen de marquer son « rang » dans le concert des nations (...) c'est pourquoi les collectivités locales, sous l'aiguillon de la décentralisation qui a accru leurs pouvoirs, n'ont pas tardé à comprendre l'importance de leur patrimoine dans la production d'une identité locale.¹

La question de la protection du patrimoine, née au terme de la Révolution, revient depuis Malraux sur le devant de la scène politique. Que conserver ? Comment valoriser le patrimoine auprès du public ? A la suite de la décentralisation culturelle, ces questions deviennent de larges préoccupations pour les territoires. Régions, départements, villes et villages investissent la question du patrimoine pour l'enjeu qu'il représente en terme d'« identité locale ».

La Convention 1995-1997 de l'association, signée entre les collectivités territoriales et l'association, est d'ailleurs un indicateur formel de la prise en compte de cette réalité. Une réalité que l'association entend intégrer à son programme de développement, comprenant l'importance, pour elle-même et pour son territoire d'implantation, des enjeux identitaires qui résident dans la valorisation d'un patrimoine :

La présente convention (...) a pour objectif de définir les missions et les moyens de l'Ensemble (...) autour des objectifs suivants :

- *diffuser le répertoire musical baroque par un nombre important de concerts en région Limousin, à Limoges, dans le Département de la Haute-Vienne, en France et à l'étranger ;*
- *participer à toutes les actions permettant de développer et de faire rayonner la musique baroque : formation, recherche et sensibilisation de nouveaux publics...*
- *(...) promouvoir la région Limousin, la Ville de limoges et le Département de la Haute-Vienne par une active politique de communication en France et à l'étranger.²*

Cet extrait dévoile particulièrement l'ambition d'intégrer des objectifs de valorisation de l'image territoriale dans la mission de l'entreprise. Les statuts juridiques mentionnent, certes depuis l'origine, une implantation active et volontariste sur le sol

¹ MOULINIER Pierre, *op.cit.* p 23

² ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES. « Ensemble Baroque de Limoges : Convention 1995-1997 ». In ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES, *Ensemble Baroque de Limoges : Saison 1995/1996*. Limoges : Archive du dossier de demande de subvention 1995-1996, 1995. P 31-56

limousin. Cette fois, les textes édictent de façon officielle, et comme devoir conventionnel de l'association, la participation à la valorisation de l'image du territoire : « vitrine de l'identité locale » est donc ici soulignée pour la première fois : « promouvoir la région Limousin, la Ville de Limoges et le Département de la Haute-Vienne », « une active politique de communication ».

En 1996, munie d'un orchestre baroque à forte renommée internationale, pourvue d'œuvres (une dizaine de disques, des répertoires, des partitions, des concerts...) suivant la ligne artistique « baroque », et plus largement « musiques savantes », désormais propriétaire d'un site historique de quatorze hectares comprenant un manoir classé Monument historique, l'association s'ancre très intensément dans l'univers du « patrimoine culturel » :

Le patrimoine culturel est constitué de biens hétérogènes tangibles et intangibles dont le terreau commun est la référence à l'histoire ou à l'art (...) Quant au patrimoine naturel, il est pensé comme un des éléments du patrimoine culturel.¹

Selon Pierre Mouliner, la politique française en matière de patrimoine culturel se reconnaît quatre grands principes : « l'objectif de connaissance »² qui consiste, par l'archéologie, l'ethnographie, l'histoire de l'art, des sciences et des techniques ou par les conservateurs de musées et bibliothèques à créer des services patrimoniaux français et à investir une recherche sur le patrimoine de la France ; « la fonction de protection »³, prolongement naturel de l'objectif de connaissance, qui s'emploie à pérenniser les découvertes, en vue notamment de pouvoir transmettre les savoirs aux générations à venir ; « les mesures de conservation »⁴, qui désignent toute action visant l'entretien du patrimoine (restauration, classement, inscription...) ; « l'objectif de la valorisation »⁵ qui instaure le lien, c'est-à-dire une communication, entre ce patrimoine et le public, par le biais d'actions telles que des expositions, des journées portes ouvertes, des musées, des publications. Ces quatre objectifs forment un modèle de sauvegarde du patrimoine

¹ BENHAMOU Françoise. *L'économie du patrimoine culturel*. Paris : La Découverte, 2012. 126p. (Collection Repères, n°600). p 3

² MOULINIER Pierre, *op.cit.* p 22

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid*

⁵ *Ibid.*

français. Dans l'optique d'une « conservation » du patrimoine, un ensemble de moyens est mis au service contre sa « destruction », relevant selon Françoise Benhamou de :

*La volonté de contrer l'oubli et la destruction de ce qui apparaît comme porteur d'identité, d'art et d'histoire.*¹

L'intervention de l'Etat en faveur du patrimoine est devenue une constante des politiques culturelles de la France. Une variable s'applique, au fil des gouvernements et porte sur la redéfinition de ce qui pour les uns apparaît comme porteur d'identité, et ce qui pour les autres ne doit pas revêtir l'appellation d'objet de patrimoine. C'est ainsi, par exemple, que sous la Révolution, le patrimoine conservable ne pouvait être que celui qui « illustre la démarche du progrès dans l'histoire et servait à l'instruction publique »². Pour Malraux ensuite, s'ajoutent les œuvres de la Modernité et notamment l'architecture du XX^{ème} siècle. Ce mouvement, suivi par Pompidou qui réaffirme l'importance du modernisme urbain, est ensuite rejeté à l'époque Giscard d'Estaing, etc. Ces variables s'appliquent donc au périmètre définitionnel de l'« objet de patrimoine ». Le fait même de devoir le conserver, et d'intervenir envers la protection des biens appartenant au patrimoine de la France, n'est quant à lui jamais contesté.

Fidèle à notre méthode, tentons de repérer le parcours de sens sur lequel se bâtit cette politique de la conservation. La destruction du patrimoine est perçue comme synonyme de destruction du passé, de communauté perdue, d'effacement des traces d'une civilisation et d'une époque. L'intervention en faveur du patrimoine s'oriente, au contraire, vers un devoir de mémoire. La sauvegarde du passé doit se réaliser dans un présent qui lui rend hommage et qui conserve chacune de ses traces. Un des exemples régionaux les plus édifiants sans doute est celui des travaux réalisés à Oradour-sur-Glane, village internationalement connu pour avoir conservé les traces du massacre perpétré par une unité de la 2^{ème} Division SS Das Reich le 10 juin 1944. Entre ces deux antagonismes que représentent « destruction » et « conservation », c'est donc un enjeu de « non-destruction » qui sous-tend les politiques de restauration ou les pratiques de protection du patrimoine. Les fouilles archéologiques, les barrières sécuritaires installées autour des ruines pour éviter d'endommager les sites historiques sont par

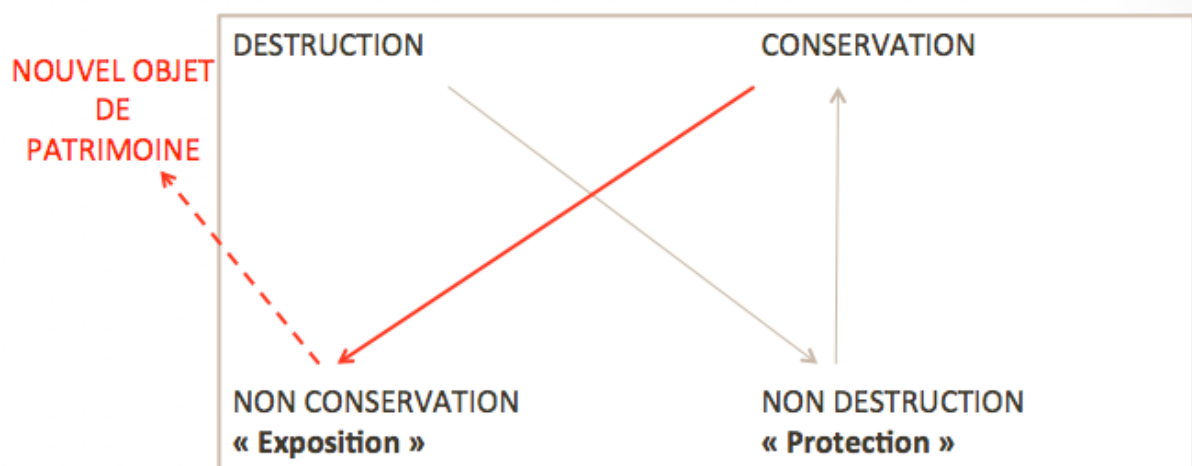
¹ BENHAMOU Françoise, *op.cit.* p 7

² LENIAUD Jean-Michel « Patrimoine (politique du) ». In WARESQUIEL Emmanuel de (dir.), *op.cit.* p 483-484

exemple des manifestations de cette position de « non-destruction ». Ce parcours de sauvegarde du patrimoine s'est vu historiquement revêtir deux finalités :

L'ambition des travaux touchant les monuments historiques et les musées font penser à ceux qui ont été conduits au cours de la seconde moitié du XIX^e siècle. Mais si l'ampleur est similaire, l'objectif diffère. Au XIX^e siècle et au début du XX^e siècle, les transformations du patrimoine (...) étaient entreprises sous le signe de l'historicisme (...). Les travaux de la fin du XX^e siècle sont à placer sous celui de l'économie du tourisme.¹

La conservation du patrimoine et la visée d'une sauvegarde de l'historicité s'accompagnent ainsi, peu à peu, d'une volonté d'attractivité des territoires. Elle participe sensiblement d'un second parcours de sens : les territoires, en plus d'être des agent-protecteurs du patrimoine, se doivent également de devenir des agents-médiateurs. Dès lors, l'enjeu d'une stricte « conservation » devient insuffisant. Par souci d'attirer visiteurs et touristes vers les vestiges du passé, le patrimoine se transforme en objet de démonstration, de transmission, d'exposition ; en d'autres termes, il devient un liant entre l'Histoire et le public, entre le passé et le présent. Ce principe répond ainsi à l'enjeu de « non-conservation » ou d'« exposition ». Il intègre le parcours de sens de la « chaîne patrimoniale, entre inventaire, classement, conservation, expositions et valorisation »² :



Parcours de différenciation au T3 : vers une « nouvelle sauvegarde du patrimoine »

¹ Id. p 486

² GUILLON V., SAEZ J.P (dir.). *Actes des Assises nationales Culture et Régions*. {en ligne} Paris : Association des régions de France, 2013. p 35

Ce court aperçu permet de mieux appréhender l'évolution du programme culturel de notre entreprise dès 1996 et une fois encore le choix novateur qui guida son orientation. L'accès à la propriété d'un tel domaine engagea inévitablement sa gestion :

*Gérer un bien patrimonial implique, sauf exception telle la transformation en un lieu à usage privé et fermé au public, l'invention d'une stratégie de réutilisation qui en respecte l'esprit et la topographie.*¹

La Borie était « un lieu à usage privé » voué à être visité par le public. Sa « stratégie de réutilisation » du patrimoine se distingue alors du processus consensuel qui anime toute « chaîne patrimoniale ». L'association se destine en effet à réhabiliter ce patrimoine en domaine artistique. Elle rejoint en cela les valeurs d'un réseau alors très minoritaire : celui des Centres Culturels de Rencontre, qui comprend seulement quarante trois centres répartis dans le monde, et dont elle obtiendra la labellisation en 2003/2004.

b) Du CER à sa labellisation en Centre Culturel de Rencontre

Pour mieux comprendre la justification de cette labellisation, intéressons-nous à la charte des Centres Culturels de rencontre (*confer* : « Charte des Centres culturels de rencontre », annexe n°3), éditée en Mars 2002, et tentons de discerner les nouvelles valeurs manifestées dans ce programme. Cette charte définit les « monuments » historiques, objets de réhabilitation :

*On entend par monument le lieu de vie et de travail d'une communauté disparue, mais inscrite encore dans la pierre et dans l'organisation de l'espace (...) Les Centres culturels de rencontre occupent de manière permanente de grands monuments historiques classés, qu'ils contribuent à restaurer et à entretenir (...).*²

Respectant un principe de « conservation », la charte insiste sur l'importance de la protection des vestiges du passé : « assure son sauvetage », « la sauvegarde du patrimoine », « l'importance spirituelle, intellectuelle ou sociale passée », « restaurer », « entretenir ». Les actions menées à La Borie à la suite de l'achat du domaine répondent

¹ BENHAMOU Françoise, *op.cit.* p 46

² ASSOCIATION DES CENTRES CULTURELS DE RENCONTRE, *Les Centres culturels de rencontre européens*, Paris : Charte des Centres culturels de rencontre , 2002, p 4

point par point à ces objectifs : le château de La Borie, symptomatique de l'environnement et des modes de vie du XVII^e siècle en Limousin, répond au critère du « monument » historique. De 1997 à 2000, plus de 5 millions de Francs de travaux seront investis dans la restauration du patrimoine bâti de La Borie : château et corps de granges.

Puis, la charte exprime implicitement sa différenciation vis-à-vis de ce parcours de « conservation » du patrimoine. Elle adopte le principe de l'« exposition » du patrimoine, luttant contre l'effet d'isolement auquel peut conduire une politique de conservation. Son discours s'attache à relever d'abord certains écueils, tels que l'esseulement du patrimoine ou la vision passéiste du monument historique : « loin de gêner l'accès », « de sorte qu'il n'y ait pas de contradiction ou de conflit entre celles-ci {les activités proposées} et les fonctions touristiques traditionnelles », « sans être des lieux fermés ». Puis, elle érige en principe prioritaire, le principe de *médiation* que se doit de devenir un lieu de patrimoine. Le monument est alors objet de jonction entre les hommes et l'histoire, entre le passé et le présent, entre l'histoire et l'avenir : « chargés de symboles pour notre temps », « le monument est (...) une réalité autonome et un médiateur », « l'organisation de visites », « la création d'outils pour son interprétation », « animations originales », « le monument offre ainsi au public (...) une voie d'accès et une propédeutique ».

Enfin, — et c'est en cela que cette charte se différencie incontestablement de toute politique de sauvegarde du patrimoine — cette médiation n'est pas pointée comme une *finalité*, mais comme le *moyen* de viser une nouvelle forme de sauvegarde du patrimoine : la « réhabilitation artistique ». La charte expose un véritable projet de *transformation* du patrimoine européen où la restauration implique une « symbiose » avec les activités artistiques qui y prennent vie. Cette transformation d'une nouvelle conception du patrimoine devient, à l'instar du spectacle, un « objet vivant » :

Les Centres culturels de Rencontre (...) conjuguent deux objectifs majeurs de l'action culturelle : la sauvegarde du patrimoine et l'enracinement du développement culturel.

Cette mission conduit à l'émergence d'un nouvel objet, à la fois patrimonial et artistique, dont l'hybridité est exprimée d'ailleurs à multiples reprises : « la synthèse entre un grand monument (...) et un projet intellectuel et artistique », « laboratoires

d'expérimentation (...) entre patrimoine et création », « trois éléments pour un ensemble », « la conjonction de trois axes distincts », « un projet complexe »...

La charte des Centres Culturels de Rencontre dresse le manifeste d'un nouveau style de sauvegarde patrimoniale qui fait du patrimoine un objet de médiation. Cette vision nouvelle entend s'exprimer au cœur de nouveaux objets qui en manifestent le caractère novateur : les Centres culturels de rencontres, centres intellectuels et artistiques fondamentalement enracinés dans la tradition et l'innovation. Elle conduit à prendre en compte la dimension sociale, sociétale et historique, induisant le recours à des valeurs fondamentales tels que :

1. **Le rayonnement** : « des espaces singuliers, propices au travail individuel et collectif. », « son intégration dans le tissu social », « travail en commun », « complémentarité avec les institutions culturelles », « lieux privilégiés de contact et de coopération entre l'Etat, les collectivités territoriales, le milieu culturel et les entreprises », « nouer des liens avec le monde économique », « la recherche du partenariat », « le rapprochement de l'économie et de la culture », « point de contact entre économie et culture ».

2. **L'excellence et la légitimité** : « un esprit d'exigence », « ne peut se concevoir hors de l'excellence », « tendant à être des centres intellectuels et artistiques de référence », « être producteurs de leurs propres activités », « l'excellence (...) sans laquelle le monument, qui la dicte, serait voué à la banalisation ».

3. **L'originalité et l'audace** : « des terrains d'expérience pour la recherche et la création », « un caractère expérimental et évolutif », « nouveaux territoires et expressions originales », « susciter des contacts originaux entre les publics et la création », « un esprit (...) d'innovation ».

Or, les valeurs que sont *le rayonnement, l'excellence et la légitimité, l'originalité et l'audace* relèvent déjà, dans l'entreprise La Borie, d'« objets de valeur » visés, et de parcours d'action réalisés dans le cours de son développement. Il n'est plus étonnant alors de comprendre que la labellisation de La Borie, en Centre Culturel de Rencontre, fut effective quelques années après sa demande.

	« la conservation du patrimoine »	la « non-conservation »	« une nouvelle sauvegarde du patrimoine »
	Contre-programme	Programme résolutif : mise en place d'enjeux locaux intermédiaires	Programme visé
Mise en scène syntaxique	Disjonction S u O	Conjonction actualisée puis réalisée S n O	Conjonction virtualisée S n O
Objets de valeur ou <i>désirs</i> associés	PASSEISME DENUEMENT BANALISATION	Rayonnement Excellence Légitimité Originalité Audace	INNOVATION PROFUSION ATTRACTIVITE

Mise en scène syntaxique du programme culturel au T3

Néanmoins pour répondre à la charte d'objectifs des Centres Culturels de Rencontre, ces compétences — déjà acquises par le Sujet et qui lui permirent de devenir rayonnant, excellent, légitime, original et audacieux — sont réinvesties au profit de nouveaux objets de valeur : l'innovation, censée contrer le passéisme ; la profusion entendant lutter contre le risque de dénuement des sites historiques ; l'attractivité garante d'un combat contre la banalisation.

Dès 1996, les actions menées par l'entreprise manifestent cet aménagement et ce repositionnement. Tout d'abord, des opérations juridiques expérimentales furent mises en œuvre pour soutenir le projet de réhabilitation artistique de La Borie. L'achat du domaine en 1996 s'accompagne de la création d'une nouvelle association, qui prend vie au côté de l'association support de l'Ensemble Baroque, et qui est dirigée et gérée par une équipe commune : le Centre Européen de Rencontres La Borie-en-Limousin. Créée en 2001, c'est cette association qui permettra à l'entreprise de recevoir deux ans plus tard la labellisation CCR. La forte similitude entre le nom de cette nouvelle structure juridique et celui du réseau européen n'est que l'un des indices de la programmation stratégique effectuée par l'entreprise pour obtenir cette reconnaissance européenne. On ne peut rétrospectivement omettre l'aura que possédait alors le réseau des Centres Culturels de Rencontre au début des années 2000 :

L'espoir d'appartenir à ce prestigieux réseau justifie tous les efforts des porteurs de projet, conscients qu'avec pareille reconnaissance ils auront plus de poids face aux élus.¹

Ainsi, l'entreprise vient à se diviser en deux parties juridiquement distinctes : l'ALPMB d'un côté, continuant à soutenir et administrer chaque activité déployée par et pour l'Ensemble Baroque de Limoges et le CER (bientôt CCR) de l'autre.

L'achat du domaine représente en 1996 une somme d'argent que l'association ne possède pas. Elle se tourne alors vers l'homme qui deviendra l'un de ses mentors en matière de développement économique : M. Louis de Neuville, père fondateur du pôle de Lanaud, haut lieu agricole et industriel du Limousin, axé sur la promotion de l'agriculture vivante. Louis de Neuville, éminent entrepreneur, considéra tout au long de sa vie que la culture, au même titre que l'industrie et l'élevage, est un facteur d'aménagement du territoire. Sous son impulsion, et avec son soutien, l'association multiplie ses démarches de levée de fonds privés, et parvient à réunir une quarantaine d'entreprises mécènes à ses côtés. En Décembre 1996, la Société Civile Immobilière, représentée par M. De Neuville, est créée et permet à l'association d'acheter le domaine de la Borie-en-Limousin. Les mécènes ayant financé l'acquisition fondent le Club des Entrepreneurs la Borie-en-Limousin, association qui sous la Présidence de Louis de Neuville, devient partenaire du CER et Fondateur du lieu La Borie-en-Limousin.

Ainsi, La Borie au début des années 2000 est un objet juridique complexe, composé de quatre structures : deux associations, un Club associatif d'entrepreneurs et une SCI. Ce montage complexe représente une véritable expérimentation juridico-fonctionnelle, mais également économique puisque le secteur public et le secteur privé sont réunis en tant que financeurs et partenaires économiques du développement de l'association :

La SCI est propriétaire du domaine de La Borie (...) La SCI loue par bail emphytéotique au Centre Européen de rencontre La Borie en Limousin, association loi 1901 qui réalise les travaux, gère le site et anime son projet artistique. Le CER tire une partie de ses ressources propres en sous louant le site à différents partenaires selon un cahier des charges précis. Parmi ses partenaires l'Ensemble Baroque de Limoges a un contrat de résidence lui

¹ DEVEZE Laurent, « Centres culturels de rencontre (CCR) ». In WARESQUIEL Emmanuel de (dir.). *op.cit.* p 114

permettant de mener sur le site de La Borie une partie de ses activités (...) Le Club des entrepreneurs La Borie en Limousin est une association loi 1901 autonome dont l'objet est de soutenir et d'accompagner le développement de l'EBL et la création d'un CCR à vocation musicale sur le site de La Borie.¹

Ce nouveau montage implique une refondation intégrale du conseil d'administration en Mars 2000, où siègent alors notamment les membres de droit : la Direction Régionale des Affaires Culturelles du Limousin (haut représentant de l'Etat dans les régions à la suite de la décentralisation culturelle), le Conseil Régional du Limousin, le Conseil Général de la Haute-Vienne, la Mairie de Limoges et la Mairie de Solignac ; les membres du bureau de l'association CER autour de M. Claude Sales, Président du CER et futur Président de la Fondation La Borie ; d'autres membres associés, représentant un siège au conseil d'administration, notamment M. Michel Kiener, Président de l'ALPMB et M. Louis de Neuville, Président du Club des Entrepreneurs. L'une des conséquences programmatiques et artistiques de la restructuration juridique et fonctionnelle de l'association, est la nouvelle *place* accordée à l'Ensemble Baroque de Limoges puisque dès les années 2000, l'orchestre ne possède plus qu'une voix décisionnelle au sein du nouveau conseil d'administration. Du point de vue administratif, l'ALPMB/EBL et le CER, adresseront jusqu'en 2006, des demandes de subventions indépendantes pour leurs activités.

L'innovation et la profusion : l'effervescence de l'entreprise

Cette refonte administrative et juridique n'exprime qu'en partie le nouveau positionnement de l'entreprise. La démarche de réhabilitation du patrimoine de La Borie s'est exprimée plus largement par l'équipement progressif des espaces en lieux dédiés à la création musicale. Dès 2002, le château put posséder deux salles de travail de 80m² et quatre autres salles indépendantes, qui permirent notamment l'installation du centre documentaire du Laboratoire de Recherche Appliquée et la conservation des pianos. Les communs furent transformés en différents lieux adaptés au travail artistique du CER : deux studios de musique pouvant accueillir des concerts et du public, l'un d'une jauge de 200 personnes, l'autre de 250 personnes ; un gîte muni de cinq chambres, de

¹ CENTRE EUROPEEN DE RENCONTRES LA BORIE-EN-LIMOUSIN. Statuts juridiques. *In Demande de subvention 2004 et Texte de la convention triennale 2004-2006*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2003-2004, 2003. p 10

salles de bains et de salles communes pour accueillir les musiciens ; l'équipement des bureaux de l'administration. Cette démarche de réhabilitation artistique a guidé le projet de création des jardins touristiques « La Borie », jardins sonores et musicaux, étendus sur plus de 14 hectares autour du monument historique. Ce projet a d'ailleurs également compris la restauration du petit patrimoine bâti (pigeonnier, tourelle, chapelle, mur d'enceinte).

En 2001, le CER formule officiellement l'objet de son programme autour de la notion de « rencontres », concept qui deviendra l'un des vocables-clés dans l'ambition de réaliser un projet effervescent et productif. Ce concept manifeste sa visée d'une « profusion » d'activités :

Le projet consiste à mettre en place et à développer sur le site de La Borie, un lieu de travail et de rencontres à vocation musicale implanté en région Limousin mais de rayonnement européen. L'originalité et la cohérence du projet résident dans les choix artistiques de fond : accueillir et rassembler des artistes de niveau international, partageant une même démarche artistique de recherche (...) mais touchant des répertoires différents et créant des passerelles entre eux. C'est la rencontre entre ces artistes qui fera de La Borie un pôle de création (...)¹

Le concept de « rencontres » est décliné comme une thématique générale : « rencontres », « accueillir et rassembler », « partageant », « répertoires différents », « des passerelles », « entre eux », « la rencontre entre ces artistes ». Il est mobilisé comme un moyen efficace de lier les grands principes de vie de l'entreprise. La rencontre sert l'excellence (désignée par « les choix artistiques de fond », « une démarche artistique de recherche »), l'originalité (désignée comme telle) ou encore le rayonnement (« rayonnement européen », niveau international »).

Sur le plan de l'action, la recherche d'une « profusion », capable de générer un nouveau mode de sauvegarde du patrimoine, s'exprime dès 2001, alors que l'entreprise entre dans une phase intense de développement d'activités. Cette phase ne prendra fin qu'en 2013. D'une part, les activités culturelles déjà en place, et directement liées à l'EBL se poursuivent. La diffusion s'intensifie, et de plus en plus de concerts sont donnés en France et à l'étranger. Le nombre d'abonnés augmente au début de cette période, et la

¹ CENTRE EUROPEEN DE RENCONTRES LA BORIE-EN-LIMOUSIN, *Le Centre Européen de Rencontres « La Borie-en-Limousin » - Projet d'activités 2001*. Solignac : Exposition du projet d'activités, 2001. p1

saison de concerts de l'Ensemble Baroque atteint cinq cents adhésions. L'orchestre baroque est au palmarès d'une discographie comprenant dix-sept albums. Le département de Recherche appliquée pour l'Ensemble Baroque de Limoges accroît ses collaborations et intensifie son développement.

Il se structure en trois principaux axes scientifiques : l'organisation de colloques et les publications qui en sont issues, l'édition de partitions et de livres (biographies de musiciens, ouvrages de référence sur les instruments anciens, recherches musicologiques) et enfin la gestion du centre de ressources (recherche de répertoires, rédaction et archives de documents scientifiques, recherche de réseaux de collaboration). Un référent documentaliste intègre la structure afin de mettre en place, coordonner et gérer ces activités. Le secteur éducatif déploie deux branches d'activités : la « sensibilisation » ou l'éducation artistique et culturelle et la formation : des journées de présentation d'instruments, des modules pédagogiques légers auprès des élèves d'écoles de musique et des scolaires, auprès des professeurs, des concerts réadaptés pour l'occasion en « concerts découvertes » (c'est-à-dire à effectif et durée plus réduits à destination d'un public en milieu rural ou des habitants de petites villes), des interventions de Christophe Coin, invité à diriger et faire travailler les jeunes musiciens, lors de stages, journées ponctuelles, master classes ou encore des formations dites professionnelles confectionnant des plans de formation sur une année entière, à l'attention des professeurs certifiés. Une référente, dont la fonction est dénommée « animatrice culturelle », est alors recrutée pour mener à bien le développement de ce secteur d'activités.

D'autre part, de nouveaux secteurs d'activités naissent progressivement, rendus possibles grâce à l'équipement du domaine de La Borie. La « résidence d'artistes » devient une branche d'activités à part entière. Si le gîte de La Borie est pendant quelques temps réservé au seul Ensemble Baroque de Limoges, bientôt, le planning de résidences se remplit d'année en année et La Borie accueille des centaines d'artistes et professionnels par an sur son domaine. Grâce à l'aménagement d'une salle de concerts sur place, l'association organise vingt-cinq concerts par an en moyenne. La saison de concerts « La Borie » devient l'activité-phare de l'entreprise et la vitrine du CER. La logistique liée aux concerts est prise en charge et gérée par l'équipe. L'association est composée d'une équipe salariée qui est désormais en charge de la billetterie, de la

comptabilité, de l'administration des contrats des musiciens, de la technique, etc. Puis, la location ponctuelle du site devient une activité commerciale permettant à l'entreprise de générer des ressources propres. La gestion des espaces, l'intendance et l'administration liées à cette nouvelle activité densifie ainsi un peu plus le planning de l'entreprise.

En outre, les lignes artistiques à la source de l'ensemble de ces activités culturelles viennent à s'étendre considérablement, augmentant le contenu même des programmes d'activités. L'appétit de recherche de Christophe Coin mène d'abord les musiciens de l'Ensemble Baroque de Limoges à développer un répertoire dépassant largement le style baroque, et puisant dans le Classique, la Renaissance, les musiques généralement dites traditionnelles. Puis, une nouvelle coopération avec l'une des personnalités du Jazz en Limousin, M. Jean-Michel Leygonie, induit la création d'un Département consacré au Jazz et aux musiques improvisées à la Borie, ainsi que l'élaboration d'une maison de disques internes (*infra*). La saison de concerts, outre les musiques traditionnelles et le jazz, installe des programmes de musique contemporaine et de musique du monde. Enfin, dès 2003, la culture des arts du son se greffe aux activités culturelles de La Borie, avec l'arrivée d'un important collaborateur artistique : Louis Dandrel. Cette nouvelle ligne engage l'association à initier de multiples projets d'activités, dont certains n'eurent pas le temps de croître, voire d'éclore.

La Borie se vit léguer une « sonothèque », un ensemble de milliers de sons réels, enregistrés par Louis Dandrel, designer et concepteur sonore. La numérisation, l'indexation et le catalogage des sons furent à peine amorcés. L'association a l'ambition alors de créer une nouvelle bibliothèque sonore, et de développer un Laboratoire Art-Science axé sur la recherche et l'innovation autour du son, en partenariat avec l'Université. L'édition discographique de « paysages sonores » fut également envisagée et devait entraîner la création d'un troisième département au sein du Label. L'un des outils réalisés et mis en place dans le secteur de l'Education artistique et culturelle fut le logiciel DJ Mozart. Ce programme pédagogique, axé sur la conception sonore, et créé par Louis Dandrel, constitua un outil de sensibilisation important pendant quelques années. Associant un ensemble de sons et de musiques, ce logiciel informatique s'adressait au jeune public. L'enfant devait inventer une histoire en organisant les extraits sonores dans le temps. L'exposition « Sonolithes » constitua un deuxième outil pour l'éducation artistique et culturelle. Elle est le prolongement de l'exposition « planète son », créée par

Louis Dandrel pour l'espace Mendès-France – CCSTI de Poitiers. Elle est composée de onze « postes » d'information scientifique qui traitent des aspects physiques du son et des aspects physiologiques de l'ouïe. Enfin, l'une des réalisations majeures, basée sur la ligne artistique sonore, furent les Jardins sonores de La Borie, dont les premières idées de conception naquirent dix ans avant l'ouverture officielle, en Juin 2013.

L'entreprise mit ainsi en place un programme foisonnant. Elle relève, en cela, d'un parcours de vie orienté vers la « profusion », reconnue comme un objet de valeur. Nous souhaitons interroger désormais les manifestations de ce parcours de vie au sein même des discours qui eurent pour objet cette entreprise en plein développement. Nous avons volontairement retenu ce corpus hétérogène :

N°1 : La Borie en Limousin est un carrefour d'échange, de création et d'innovation où se rencontrent artistes, chefs d'entreprises, universitaires, scientifiques, politiques, institutionnels, scolaires...et plus largement l'ensemble de la société civile autour d'un lieu de création et de production musicale (...). **Extrait d'un argumentaire pour la campagne de financements privés, à l'attention du Club des entrepreneurs et des mécènes dits prospects (rédigé en Juillet 2012)**

N°2 : Si vous arrivez à l'improviste, dans la cour du château vous rencontrerez peut-être Christophe Coin, le chef de l'Ensemble Baroque de Limoges et ses musiciens, les premiers occupants du domaine. Dans le studio d'enregistrement, Anne Pacey grave son prochain disque. La veille, ce sont trois jazzmen américains qui enregistraient (...) Et voici en plus un car de collégiens qui entre dans la cour. Filles et garçons se préparent à découvrir des paysages sonores qu'ils n'imaginaient pas. Et demain, ce sont les étudiants de l'Université de Limoges qui vont travailler ici sur la sémiotique des sons et sur les métiers qui s'y rapportent. C'est tout ? Non ! Car autour du château et des communs s'ébauche un étrange jardin qui sera inauguré en avril 2013 et qui déjà suscite la curiosité de milliers de personnes. **Extrait d'un texte de présentation écrit par M. Claude Sales, Président de la Fondation La Borie (rédigé en Juin 2012)**

N°3 : Les objectifs poursuivis par le centre : décroïsonner et mettre en synergie les différentes pratiques musicales, les répertoires mais aussi les publics (...), développer des pistes de recherche commune, explorer de nouvelles pistes de création musicale. Les activités menées (...) s'adresseront prioritairement aux interprètes de tous les répertoires musicaux — musique ancienne, musique classique, musique traditionnelle, musique contemporaine, jazz, musique

*du monde, mais aussi à tous les métiers (...) — luthiers, musicologues, ingénieurs acousticiens, organologues, ethnomusicologues, historiens...ainsi qu'aux artistes d'autres disciplines travaillant aux rapprochements avec la musique — danse, théâtre, arts plastiques, ...(...) Ses équipements permettent d'envisager de nombreux types d'activités : résidence d'artistes, colloques, activités de recherche, rencontres, diffusion, création, enregistrement, formation, accueil de scolaires...***Extrait du « Contrat d'objectifs triennal 2004-2006 » signé entre l'association CER La Borie-en-Limousin, l'Etat et les collectivités territoriales (rédigé en 2004).**

*N°4 : J'avais affaire à des gens très effervescents, il se passait plein de choses, ça bouillonnait. (...) Je suis arrivé dans le bain de cette effervescence (...). J'eux l'occasion de rencontrer techniciens, artistes, qui venaient pour travailler, des groupes venus pour enregistrer. Je me suis amusé un jour à compter le nombre de personnes rencontrées : 250...Entre les chantiers de réinsertion, l'orchestre en résidence, des jardiniers, l'équipe, les stagiaires, les collègues dans les bureaux, l'ingénieur hydraulique, les bénévoles ...Ca rentrait, ça sortait... Et puis les musiciens.***Extrait d'un témoignage de salarié, propos recueillis le 16 Avril 2015**

Ces quatre extraits ont été choisis parce qu'ils relèvent de pratiques discursives bien distinctes. Les cibles sont systématiquement différentes : le premier s'adresse à une cible spécifique, les entrepreneurs limousins ; le second à une cible indéterminée, le « grand public » ; le troisième à une cible très restreinte, les partenaires publics financeurs ; le dernier à une unique interlocutrice. Les logiques de persuasion diffèrent : l'extrait n°1 s'attache à convaincre, le n°2 à séduire, le n°3 à justifier et le n°4 à témoigner. Les styles de discours en sont singuliers : le n°1 et le n°3 relèvent plutôt d'une écriture institutionnelle, formalisatrice, programmatique; le n°2 au contraire est signé d'une plume journalistique, fortement imprégnée par un effort de présentification qui tend à dépeindre un tableau de vie ; le n°4 relève par définition d'un style oralisant, d'un flux de paroles puisque le locuteur témoignant se plonge dans des souvenirs. Or, malgré ces variantes, malgré l'hétérogénéité de ce corpus, une valeur constante et fondamentale sous-tend l'ensemble de ces énoncés : la « profusion ». Un premier indicateur se situe dans la présence systématique de la thématique de la rencontre : « se rencontrent » (n°1), « vous rencontrerez » (n°2), « rencontres » (n°3), « l'occasion de rencontrer » et « personnes rencontrées » (n°4).

Le deuxième indicateur est la technique d'écriture employée dans tous les discours : celle de l'amplification. L'extrait n°1 exprime une gradation : « un carrefour d'échange, de création et d'innovation » en ordonnant ces trois termes selon une progression croissante, sensée mimer les processus même de l'invention. Puis il met en place une longue énumération relative aux acteurs de l'entreprise : « artistes, chefs d'entreprises, universitaires, scientifiques, politiques, institutionnels, scolaires », à l'instar du discours n°4 : « Entre les chantiers de réinsertion Jacquaires, l'OCNE, des jardiniers, l'équipe, les stagiaires, les collègues dans les bureaux, l'ingénieur hydraulique, les bénévoles ... ». L'extrait n°2 présente un discours porté par l'hypotaxe, qui confère à multiplier les liens de subordination et à suggérer l'émulation et l'hyperactivité de l'espace décrit : « qui enregistraient », « qui entre dans la cour », « qu'ils n'imaginaient pas », « qui vont travailler », « qui s'y rapportent », « qui sera inauguré », « qui déjà suscite ». L'accumulation construit le discours n°3, qui ajoute et conjoint sans cesse des termes afin d'agrandir progressivement la description de La Borie et la représentation toujours plus dense et plurielle qu'elle cherche à donner au récepteur : « les différentes pratiques musicales, les répertoires mais aussi les publics », « musique ancienne, musique classique, musique traditionnelle, musique contemporaine, jazz, musique du monde, mais aussi à tous les métiers », « luthiers, musicologues, ingénieurs acousticiens, organologues, ethnomusicologues, historiens...ainsi qu'aux artistes ». Ces énoncés s'appuient tous sur des connecteurs suggérant la quantité : « et plus largement » (n°1), « Et voici en plus » (n°2), « mais aussi » et « ainsi que » (n°3), « et puis » (n°4). Enfin, l'isotopie de l'émulation est présente grâce aux thèmes de l'effervescence (n°4) : « très effervescents », « plein de choses », « cette effervescence » ; de l'exhaustivité (n°3) : « tous les répertoires », « tous les métiers » et de la quantité : « d'autres disciplines », « nombreux types d'activités » ; et de la diversité (n°2) : « trois jazzmen américains », « un car de collégiens », « Filles et garçons », « les étudiants », « milliers de personnes ».

Montages juridiques, création de secteurs d'activités, ouverture des lignes artistiques, discours emphatiques sur l'entreprise, tout concourt à manifester l'un des principes essentiels qui guide le parcours d'action de l'entreprise en ce troisième temps de développement : la profusion.

L'enjeu d'attractivité et l'avènement des « produits La Borie »

En proposant la réhabilitation artistique d'un patrimoine et en développant un programme d'action culturel sur et pour un territoire, les perspectives de La Borie croisent l'ambition des politiques culturelles de la France et le principe de « l'attractivité culturelle des territoires » :

L'attractivité culturelle de la France s'analyse comme sa capacité à attirer des activités sur son territoire (...). Compte tenu des ressources patrimoniales et de l'attention qu'elle porte traditionnellement à la formation et à l'expression artistique, il est logique que la France s'attache à évaluer et renforcer une telle attractivité. Cette dernière trouve d'ailleurs une manifestation immédiate dans l'importance incontestable qu'occupe le tourisme culturel (...). L'utilisation des ressources artistiques devient un puissant levier de développement. L'attractivité s'élargit ainsi à la capacité d'une Nation à être créative, capacité créative déclinée aujourd'hui à l'échelon des régions, des villes, des territoires, etc.¹

Et nous oserons ajouter, à l'échelon d'une structure culturelle particulière. La Borie, en cette période, exprime parfaitement cet objectif d'attractivité. Comment les ressources artistiques sont-elles devenues un levier de développement à La Borie ? Comment ce développement des activités exprime-t-il la visée d'une attractivité, portée à la fois sur le territoire central « La Borie », sur le territoire périphérique que représente l'agglomération de Limoges et le Limousin, voire sur les territoires lointains que sont les régions de France, Paris et l'Europe ?

En poursuivant la reconstruction méthodique du programme, nous pouvons remarquer que deux stratégies ont été adoptées (celles-ci pouvant demeurer intuitives) dans la visée de l'attractivité. La première s'attacha à *conditionner la créativité* par l'exigence de l'excellence et d'une « production-maison » — spécifiquement contraires aux carcans de la standardisation et de l'industrialisation musicale. Cette stratégie donne lieu au Label discographique. La seconde s'attacha, au contraire, à *démultiplier les sources et les usages* créatifs : attirer un maximum d'individus dans la création artistique et dans l'usage de la création artistique. Cette stratégie donne lieu à la création des jardins de La Borie. Ces deux stratégies se sont ainsi confrontées de manière parfaitement contradictoire. Elles ont entraîné l'entreprise vers un programme hybride,

¹ GREFFE Xavier, *op.cit.* p 5

tenu en tension entre le *légitimisme* de la première stratégie (une production dite d'excellence) et la *popularité* qu'elle souhaitait acquérir en empruntant la seconde. La finalité en demeure la même : devenir un lieu attractif.

Le « Légitimisme » ou la croyance en la « légitimité » de la production d'excellence

L'un des signes les plus caractéristiques de la mise en place de cette stratégie de *conditionnement de la créativité* est la création, en 2006, du Label discographique LABORIE, et de ses deux départements artistiques : LABORIE Classique et LABORIE Jazz. Maison de disque interne, équipée d'un studio d'enregistrement professionnel aménagé sur place, le Label relève de cette volonté de contrôler et commander, depuis la création et jusqu'au marché du disque, toutes les étapes de la production artistique. L'association se donne les possibilités de maîtriser la chaîne d'opérations nécessaires à la réalisation d'une œuvre discographique, et de s'assurer de la Qualité et de l'originalité d'un Produit-maison, « Made in La Borie » :

*La production de disques de l'EBL était en chute libre. Nous étions avec le Label ***, qui ne voulait alors enregistrer que des disques commerciaux, du connu, des répertoires grands publics, et voulait faire beaucoup de rééditions, car la réédition ne coûte rien. Christophe Coin, Directeur artistique, ne se reconnaissait plus du tout dans cette philosophie commerciale, et il était impossible de lui faire réaliser des productions telles que *** souhaitait diffuser. On n'enregistrait pas de disque et l'Ensemble vivotait.¹*

La création d'un Label répondit donc simultanément à deux situations contextuelles distinctes : la volonté de produire librement des œuvres originales, et la nécessité pour l'Ensemble Baroque de Limoges de poursuivre une productivité, seule garante de son existence sur le marché commercial et promotionnel de la musique classique. Le disque est reconnu comme une nécessité pour les artistes : aucun d'entre eux ne peut se lancer sans une société discographique prenant des risques financiers et artistiques à ses côtés. Le disque représente pour les jeunes artistes un moyen d'être visible et constitue pour les artistes confirmés une carte de visite internationale. Outil de présence et de promotion auprès des médias, le disque constitue donc la *trace* de leur parcours artistique. Au-delà, ce support représente une nécessité pour le maintien de la

¹ Confer « Enquêtes et témoignages », témoignage n°1 : annexe n°4

diversité culturelle et pour celui d'une richesse patrimoniale. La création du Label entraîna dans l'entreprise une série d'activités dépendantes de l'opérationnalité d'une maison de disques. Le secteur de la « production » englobe la gestion des artistes, le recrutement, le management ou la direction, l'accompagnement financier, comptable, logistique et technique permettant la faisabilité d'un enregistrement d'album (accueil, hébergement, transports, repas, assurance, organisation des équipes d'accueil, mise à disposition des espaces, prise en charge de l'ingénieur son et de l'équipe technique, logistique liée au matériel requis et spécifique, etc.); le secteur de la « fabrication » de l'album, c'est-à-dire la réalisation physique et/ou numérique du produit lui-même : mastering, mixage, graphisme, conception textuelle et visuelle du livret intérieur, impression, pressage, etc. Le secteur de la « commercialisation » ou « distribution » consiste à vendre le produit à des plateformes commerciales intermédiaires ou à vendre directement le produit via une boutique propre : mise en place et suivi des réseaux de distribution, des plateformes de vente, gestion des stocks et des envois, création et animation d'une boutique en ligne, gestion comptable liée, etc. Enfin, dernier maillon de la chaîne, le secteur de l'« édition », gère les droits de diffusion et d'exploitation de la propriété intellectuelle.

Si ces missions étaient pour certaines déléguées à des prestataires extérieurs, notamment l'édition phonographique, l'ensemble de l'organisation du Label discographique était placé sous le contrôle de l'association :

L'idée était de faire sa propre musique, sa propre création, d'être maître de sa destinée, de contrôler toute la filière de production musicale, depuis la création jusqu'à la vente dans les bacs, jusqu'aux gens. On englobe la filière et on est maître chez nous. L'idée de ce label considérait que ce que nous faisons à La Borie était réellement innovant, unique, et on a besoin, pour pouvoir s'exprimer, d'être maîtres chez nous.¹

Ce témoignage nous intéresse en ce qu'il met à jour, synthétiquement, le premier principe d'un conditionnement de la créativité. Cette « production raisonnée » est caractérisée, d'abord, par une maîtrise intégrale de la productivité du produit : « être maître », « contrôler », « toute la filière », « on englobe », « on est maître » ; puis par une visée d'excellence : « réellement innovant », « unique » ; enfin, par la revendication d'une

¹ Confer : Entretien et témoignages, annexe n°4

puissante indépendance vis-à-vis d'autrui : « sa propre musique », « sa propre création », « sa destinée », « chez nous », « à la Borie », « s'exprimer ».

En outre, l'intégration du label ordonne à l'entreprise de revêtir un nouveau statut, celui de l'« éditeur » :

Sa particularité est d'être capable de concevoir des types de contenus avec la vision d'un public ou d'un marché, d'en diriger la mise au point et d'assumer la responsabilité de la mise en marché.¹

En organisant une filière, partant de la création jusqu'au marché, il implique la mise en place d'un mode *d'industrialisation* culturelle. L'avènement de biens culturels reproductibles, « made in La Borie » répond à la volonté de se rendre attractif, en portant un produit et une marque sur le marché de la promotion et du commerce.

Or, ce *conditionnement de la créativité*, appliqué à la production de biens d'excellence nous renvoie à l'affirmation du sociologue Bernard Lahire :

La question de la légitimité culturelle, et plus précisément de la croyance en la légitimité culturelle d'un bien ou d'une pratique, est indissociable de ce que l'on pourrait appeler le degré de désirabilité collective entretenu à son égard. Ce qui marque l'écart entre une simple différence sociale et une inégalité sociale d'accès à toute une série de biens, pratiques, institutions, etc., c'est bien le fait que l'on a affaire, dans le second cas de figure, à des objets qui sont définis collectivement et de manière assez large comme hautement désirables²

Nous appelons le « légitimisme » cette « croyance en la légitimité culturelle d'un bien ou d'une pratique » dans un espace culturel donné. Cette croyance participe, selon nous, au désir de l'entreprise culturelle lorsqu'elle choisit de produire des biens et pratiques baroques, classiques ou encore jazz. Ces expressions artistiques sont alors globalement perçues comme des formes spécialisées, associées à des formes de « prestige social »³ et de « respectabilité »⁴. Les enquêtes statistiques révèlent la

¹ ROUET François, « Industries culturelles ». In WARESQUIEL Emmanuel de (dir.), *op.cit.* p 328

² LAHIRE Bernard, *op.cit.* p39

³ *Id.* p40

⁴ *Ibid.*

persistance d'une « inégale distribution du « désir » de culture »¹ et d'une forte stratification sociale concernant les pratiques de la culture. Baroque, classique ou jazz appartiennent statistiquement aux catégories dites « légitimes » :

*Au plan social, il est d'usage de qualifier de cultivées ou légitimes les activités dont le taux de pratique est plus élevé dans les milieux favorisés ou, si on raisonne à partir des niveaux de diplôme et de revenu, augmente avec le niveau des ressources.*²

Les statistiques, élaborées sur la période 1973-2008, correspondent aux usages contemporains du programme de la Fondation La Borie. Elles révèlent que le taux le plus élevé dans la fréquentation des salles de concerts de musique classique et de musique jazz est celui des « cadres supérieurs et professions libérales »³. En 2008, 20% de « cadres supérieurs » ont assisté à un concert de musique classique au cours de l'année, contre 9% de « cadres moyens », 3% d' « employés » et 2% d' « ouvriers ». La même année, 34% de « cadres supérieurs » ont assisté à un concert de musique rock ou jazz contre 23% de « cadres moyens », 12% d' « employés » et 12% d' « ouvriers » :

*Aujourd'hui comme hier, participer à la vie culturelle (...) demeure une propriété très inégalement répartie dans la société française car cela exige le cumul d'un maximum d'atouts (niveau de diplôme et de revenus élevé, proximité de l'offre culturelle, familiarité précoce avec le monde de l'art, (...)) qui se retrouvent en priorité au sein des cadres et professions intellectuelles supérieures.*⁴

Les taux statistiques relatifs à l'écoute de la musique classique et de la musique jazz soulèvent plus que tout autre la question du « capital culturel »⁵ nécessaire à la fréquentation de ces styles artistiques : arts possédant une longue histoire technique, musicologique, interprétative ; arts académiques, possédant de puissants moyens « d'imposition de leur légitimité » (milieu scolaire, écoles spécialisées, conservatoires, musées, bibliothèques, etc.) ; arts symboliques car socialement perçus comme des arts « nobles ».

¹ DONNAT Olivier. *Pratiques culturelles, 1973-2008 : Questions de mesure et d'interprétation des résultats* {en ligne}, Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2011. 12p (Collection Culture Méthodes, n°2011-2).p28

² *Id.* p9

³ *Id.* p25

⁴ *Id.* p29

⁵ *Id.* p28

Le « populisme » ou la croyance en la « popularité » de sa production artistique

Les Jardins de La Borie sont le signe le plus distinctif de la stratégie contraire : la *démultiplication des ressources et des usages* liées à la création artistique. Ils relèvent, par opposition au « légitimisme » d'un désir de l'entreprise à devenir « populaire ». Ils poursuivirent néanmoins la même finalité : l'attractivité. Le « tourisme culturel », puissant instrument de l'attractivité des territoires, ne naît pas à La Borie avec l'idée des Jardins sonores. Il s'y concrétise.

En achetant le site patrimonial, et en implantant son programme, l'association confectionne un espace duel et ambivalent. D'un côté, les lieux sont équipés et réservés au travail des professionnels du secteur musical et sonore. Situé en pleine campagne, sur un domaine privé, La Borie s'aménage en Maison d'artistes, fermée, privatisée, en cocon privilégié pour l'ensemble des résidents accueillis. D'un autre côté, et suivant les principes des Centres Culturels de Rencontre, La Borie ouvre progressivement les portes de son domaine. La disposition au tourisme est une orientation déjà sensible, une dizaine d'années avant l'ouverture des jardins sonores (inaugurés le 1^{er} Juin 2013) :

*L'idée d'un lieu ouvert propre à accueillir s'impose (...) Cet ensemble patrimonial, installé dans un cadre paysager caractéristique du bocage Limousin et de ses reliefs, s'inscrit dans le site plus vaste de la Vallée de la Briance (...). Après le succès de l'ouverture en Décembre 2000 d'une ancienne grange transformée en salle de concert, le site a connu une fréquentation régulière et grandissante (...).*¹

Extrait du contrat d'objectifs triennal signé entre l'Etat, les collectivités territoriales et l'association CER, ce discours sous-tend déjà les perspectives touristiques qui prendront acte quelques années plus tard sur le site de La Borie. Les atouts paysagers, la nécessaire ouverture publique du domaine et la confirmation de l'aspect attractif du domaine fondent les arguments de l'association, envers ses financeurs publics. Depuis les années 1980, les problématiques du « tourisme culturel » revêtent une importance croissante dans les politiques culturelles étatiques et territoriales. On

¹ CENTRE CULTUREL DE RENCONTRE LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *Demande de subvention 2004 et Texte de la convention triennale 2004-2006*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2003-2004, 2003. p 2-3

voit émerger dans les années Lang « l'effort accru des collectivités locales pour mettre en valeur leurs ressources patrimoniales »¹. Les acteurs politiques, touristiques et culturels des années 2000 se confrontent à de nécessaires ajustements :

La demande du tourisme culturel (...) se diversifie et devient plus exigeante : le public est de plus en plus sensible à la qualité de l'accueil (...). Le triptyque « monument-musée-festival » ne fait plus recette. Les touristes culturels s'intéressent à d'autres patrimoines (scientifique et technique, maritime, géologique) (...) sans oublier le patrimoine culinaire !²

On craint également les effets de la « sur-fréquentation » : la détérioration des sites et surtout, la vulgarisation de l'offre qui, pour certains, risque de se produire au détriment de la « qualité culturelle ». Dans ce contexte, La Borie répond par des atouts non négligeables : en étant un lieu semi-ouvert, semi-fermé, elle déploie une *raisonnabilité* dans l'ouverture et la fréquentation du lieu ; en exigeant l'excellence, elle défend une conception stricte de la *qualité* culturelle ; en élaborant un programme d'activités effervescent, varié, elle plaide une *diversité* capable de contrer des formules touristiques devenues obsolètes. Dès 2002, les travaux de restauration de l'association s'accompagnent d'un travail sur l'accessibilité du site et d'un aménagement paysager du domaine : rénovation des terrasses potagères du château, réfection des murs d'enceinte, restauration du petit patrimoine bâti, du pigeonnier, l'ancienne chapelle, création de sanitaires, d'une allée d'accès et d'un parking. L'association entend, par ces travaux, faire valoir la qualité esthétique inhérente au domaine et l'assortir d'une qualité pratique. Elle ouvre alors, très occasionnellement, les portes du domaine au grand public, en proposant des manifestations touristiques ponctuelles : Journées européennes du Patrimoine, Fête de la Musique, Marché des producteurs de Pays. Ces expérimentations sont autant de formations pour l'équipe salariée du secteur culturel, qui développe au fur et à mesure des compétences à recevoir un public en masse (de 500 à 1000 personnes par jour sur de tels événements), à proposer une capacité d'accueil, de communication et de services (visites, guidages, médiation, billetterie, vente), et qui adapte ses compétences au secteur du tourisme.

¹ LEFEBVRE Alain, « Tourisme culturel », In WARESQUIEL Emmanuel de (dir.), *op.cit.* p 592

² *Id.* p 594

Les travaux relatifs aux Jardins de La Borie débutent en Avril 2011. L'ambition est de créer sur plusieurs hectares, un jardin touristique entièrement conçu autour des « niches » artistiques de l'entreprise et particulièrement celle des arts sonores. Devant répondre à une finalité d'attractivité pour l'entreprise, et au-delà pour le territoire limousin, ces jardins relèvent d'un phénomène que nous avons nommé la *démultiplication des ressources et des usages* liés à la création artistique. Concevoir l'espace comme un objet sonore est l'une des missions d'un domaine technologique et industriel alors très conceptuel et novateur, nommé le design sonore. Ce corps de métiers intervient notamment dans la création et la composition d'éléments sonores et musicaux, dans la scénographie sonore des lieux de commerces et d'exposition, dans l'identité sonore de marque ou dans la création sonore événementielle. Il résulte le plus souvent d'un travail de recherche qui a pour objectif la maîtrise des nouveaux usages dans l'écoute et la diffusion des sons (mobiliers sonores, objets sonores connectés, diffuseur sonore).

L'intention de l'entreprise est de transformer les jardins de la Borie en un paysage sonore à part entière, à la fois dans les sonorités naturelles qu'il comporte déjà, mais aussi dans celles que la main de l'homme peut lui façonner. Le *déjà-là* sonore du paysage est donc exploité : détournement du cours d'un ruisseau, aménagements acoustiques à partir de l'écho, des sons de la faune, de la tessiture permise par le relief du terrain, jeux sur les sonorités de matières naturelles. Puis, de pures inventions sonores sont conçues pour agrémenter cet espace : confection d'instruments, diffusion de musique, projection de sons... Le travail botanique et paysager consiste, quant à lui, à convertir cet espace en objet de paysage : création d'un parcours de visite, d'un théâtre de verdure, d'un labyrinthe, d'un potager-verger, de massifs de plantes, arbustes, arbres, etc.

Les jardins sont ainsi élaborés à la façon d'une création artistique. L'œuvre paysagère et sonore a pour mission de devenir un objet d'attraction pour La Borie et pour l'ensemble de son programme d'activités. En quoi ces jardins, pure création artistique, exprimèrent-ils une volonté de *démultiplication des ressources et des usages* ?

– Par l'intégration, dans le programme, de **l'interdisciplinaire** : autour de Louis Dandrel, l'entreprise fait appel à plus d'une dizaine d'artisans ou artistes pour la

réalisation des Jardins sonores : paysagiste, sculpteur lumières, botanistes, jardiniers, céramistes, luthiers, restaurateurs de pierres, etc. Les Jardins sont pensés comme un objet devant répondre à une exigence de co-écriture artistique.

– Par **l'accroissement des collaborations** : les besoins en investissement financier impliquent pour l'entreprise de développer ses démarches partenariales. Une campagne de mécénat permet de réunir plus d'une vingtaine d'entreprises dans le financement privé des Jardins sonores. On démultiplie également les différentes possibilités de partenariats privés : mécénat de compétence, mécénat en nature, mécénat numéraire. Le ralliement à la cause artistique et culturelle des Jardins sonores prend également place dans le secteur social : des conventions sont signées entre des entreprises de réinsertion professionnelle, des Instituts médicaux éducatifs, des chantiers-écoles. La Borie étend ses possibilités de collaboration avec les associations locales et les partenaires touristiques de la Région. Les secteurs de la santé, de la technologie ou encore de la recherche en Science deviennent des zones de prospection pour d'éventuels contrats de collaboration.

– Par l'expansion de **l'interculturel** : outre les lignes artistiques spécifiques au programme existant, la création des jardins ouvre conceptuellement les portes à l'intégration de domaines culturels jusqu'ici externes à l'entreprise : le monde du paysage et des jardins, la céramique, l'émail et la porcelaine dont on souhaite explorer les dimensions sonores, les arts du son et le design, ou encore l'artisanat d'art.

– Par **une campagne de séduction** sans précédent : Du point de vue médiatique, l'entreprise fait appel à un bureau de presse national pour développer son plan d'action presse, au-delà des frontières limousines. Plus d'une centaine d'articles de presse nationaux dédiés à la création et à l'ouverture des Jardins constituent la revue de presse du nouveau projet. En local, des conventions de partenariat avec les principaux quotidiens régionaux lient l'entreprise aux médias sur une période d'environ dix mois, et provoquent l'étendue des retombées médiatiques locales : une fois par semaine en moyenne, les « Jardins sonores » diffusent leurs premières images dans la presse limousine. De nombreuses visites de chantier sont mises en place pour engendrer des relations publiques. L'équipe accueille sur le site les premiers visiteurs curieux de cette nouvelle aventure qui naît en Limousin. Au terme de ces visites, une association amie des Jardins se créa, et reçut plus de cinquante adhésions en quelques mois. Les 1^{er} et 2 Juin 2013, La Borie reçut à l'inauguration près de 5000 personnes sur les deux jours. Enfin, des événements tels que les « apéro-concerts », la « Chasse aux sons » ou

les « Journées européennes du Patrimoine » permirent aux Jardins sonores de tripler leurs effectifs d'entrée sur quelques jours. En 2015, plus de 25000 visiteurs sont venus découvrir les Jardins sonores de La Borie, sur une période effective de moins d'un an.

La période d'accroissement du programme La Borie, amorcée en 2001 et étendue jusqu'à l'ouverture des Jardins sonores, constitue le troisième temps théorique de son parcours de développement. Il est conduit par l'ambition de devenir un lieu de patrimoine vivant, capable de réaliser une nouvelle forme de sauvegarde et de valorisation des traces de l'histoire et du passé, grâce au développement d'un projet de création artistique, innovant, effervescent et attractif. Ce nouveau positionnement, additif aux précédents, fut rendu possible grâce à la persistance de l'entreprise dans sa quête de l'excellence, du rayonnement, de l'originalité, de l'audace et de la légitimité (« programmes narratifs locaux »).

	T1	T2	T3
Plan du contenu NIVEAU 1 Un programme « global » <i>S n O (conjonction virtualisée à un désir)</i>	S n DYNAMIQUE TERRITORIALE	S n PRODUCTION RAISONNEE	S n INNOVATION S n PROFUSION S n ATTRACTIVITE
Plan du contenu NIVEAU 2 Des programmes « locaux » <i>S n O (conjonction réalisée à des désirs intermédiaires)</i>	S n Excellence S n Rayonnement	S n Originalité S n Audace S n Légitimité	S n Excellence S n Rayonnement S n Originalité S n Audace S n Légitimité
Plan de l'expression Les manifestations du programme	Création de l'ALPMB Création de l'EBL Diffusion de concerts Diffusion de disques Education artistique et culturelle	Création d'un Département de Recherche Appliquée	Création du CER, de la SCI, du Club des entrepreneurs Travaux de restauration et équipement Accroissement des secteurs d'activités en place (Pôle Recherche, Diffusion) Emergence de nouvelles activités : saison de concerts, location, formation,...) Ouverture des lignes artistiques Emergence des résidences de création Création du Label LABORIE Entrée dans le tourisme culturel : d'événements

			ponctuels à la création des Jardins sonores de La Borie
--	--	--	--

Paradigmatique du programme culturel au T3

Ces trois « Temps » mettent à jour les enjeux successifs et additifs du parcours de développement de l'entreprise La Borie. Ce parcours de vie, marqué par l'augmentation progressive de l'information culturelle au sein de l'entreprise, génère une crise identitaire et structurelle forte. Cette fois, l'entreprise manque d'espace culturel référent pour opérer son système d'identification et de différenciation. Enquêtons sur cette période de réflexivité qui exprime le péril existentiel de tout espace culturel.

Chapitre 2

Le péril existentiel de l'espace culturel

La diversité des cultures intégrées, des activités culturelles proposées et des métiers exercés, des publics générés, des œuvres produites et diffusées, provoque une puissante hétérogénéité et conduit inévitablement la structure vers une errance identitaire. Cette confusion identitaire prit violemment effet dans la vie de l'entreprise au cœur des années 2010, alors que le milieu de la culture est frappé par une crise sans précédent.

En 2007, une « lettre de mission », rédigée sous le Gouvernement de M. François Fillon, et sous la Présidence de M. Nicolas Sarkozy, élu à la Présidence de la République française, exprime une période de forte remise en cause de l'ensemble des politiques de la culture. La lettre prononce officiellement le décès controversé de la démocratisation de la culture :

Un déséquilibre persistant entre Paris et les régions, une politique d'addition de guichets et de projets au détriment de la cohérence d'ensemble, une prise en compte insuffisante des publics, et surtout l'échec de l'objectif de démocratisation culturelle (...) L'heure d'un nouveau souffle pour notre politique culturelle est donc venue, celle d'adapter l'ambition d'André Malraux au XXI^{ème} siècle. Il vous revient de proposer les voies et moyens d'une politique culturelle nouvelle, audacieuse, soucieuse de favoriser l'égalité des chances, d'assurer aux artistes une juste rémunération de leur travail, de développer la création et nos industries culturelles, de s'adresser à tous les publics.¹

Le gouvernement français accuse l'échec d'une répartition égalitaire de la culture sur les territoires. On déplore le nombre croissant de villes de province culturellement désertées et la disparition progressive des établissements culturels. Dans les mégalofoles, les lieux de création ou de diffusion demeurent concentrés dans le centre des villes et les banlieues restent dépourvues d'espaces culturels. Les enquêtes régulières effectuées par le Service des études et recherches du ministère sur les « pratiques culturelles des Français » concluent à la persistance d'une large inégalité entre citadins et ruraux. Même si les disparités territoriales ont eu tendance à diminuer,

¹ POIRRIER Philippe, *op.cit*, p 216

si les ruraux ont rattrapé une partie de leur retard, la pratique culturelle des habitants de la capitale demeure majoritaire. Le taux de fréquentation des Parisiens dépasse les moyennes nationales, plus nettement encore qu'en 1973. Le constat de l'inadéquation entre les usages escomptés par les politiques culturelles et les usages réels demeure brutal. Alors que l'on recherche l'accès de tous à la culture, on constate que les écarts entre milieux sociaux se maintiennent, voire s'accroissent. Le bilan relatif aux pratiques culturelles 1973-2008 constate que « la continuité l'emporte sur le changement »¹. Les liens de cause à effet entre le niveau de diplôme et la participation à la vie culturelle demeure un indicateur fiable et effectif malgré les successives réformes scolaires et éducatives. L'éveil artistique en milieu scolaire ne touche pas encore chaque élève. Le « désir de culture » reste dépendant de facteurs sociologiques et territoriaux. Si les enquêtes permettent d'en faire le constat, elles ne peuvent que difficilement éclaircir les contradictions des usages des Français, et encore moins postuler un modèle d'évolution pour les *habitus* de demain :

*Aussi l'évolution des pratiques culturelles doit-elle être appréciée d'un double point de vue difficilement conciliable : le premier souligne la permanence d'une forte stratification sociale des pratiques culturelles et confirme la pertinence des schémas théoriques articulés autour de la notion de capital culturel, tandis que le second met en lumière la force des mutations générationnelles, rappelant que les formes de la domination culturelle, loin d'être éternelles, se renouvellent en liaison avec les transformations de la structure sociale, des conditions d'accès à la culture et des modes d'expression artistique.*²

Ainsi, toute la culture — qu'elle soit de la « culture cultivée » ou des « loisirs culturels » — intimement corrélée aux pratiques naissantes, aux facteurs de développement économique, technologique, industriel, social ou éducatif revêt un caractère imprévisible et mouvant. Deux « transformations de la structure sociale » renversent le climat culturel de ce début de XXI^{ème} siècle : la croissance des « industries culturelles » et la « révolution numérique ».

¹ DONNAT Olivier. *Pratiques culturelles, 1973-2008 : Dynamiques générationnelles et pesanteurs sociales* {en ligne}, Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2011. 36p (Collection Culture Etudes, n°2011-7). p 28

² *Ibid.*

Réinventé dans les années 1970, le concept d'industrie culturelle vient de la notion de *Kulturindustrie* développée en 1938 par Theodor Adorno. Il s'apparente alors au seul contexte musical et désigne le phénomène d'altération que subit la forme originelle dans le processus de reproduction discographique et radiophonique. Cette distinction, entre ce qui relève de la création et de l'industrialisation, restera l'un des axes majeurs des débats sur l'industrie culturelle. Elle sous-tend l'ingérable conflit entre d'une part, la *création artistique* — que l'Etat s'est toujours efforcé de conserver, soutenir, provoquer par une politique interventionniste —, synonyme d'originalité, de liberté et d'enrichissement culturel de la nation et, d'autre part, *l'industrie culturelle*, qui représente un pan économique exponentiel. Elle est tout à la fois reconnue comme rentable, grâce à l'importante exploitation financière d'un tel système de (re)production, mais aussi vecteur d'avilissement culturel en mettant en péril, peu à peu, le rôle des créateurs. Le débat n'est pas neuf. Augustin Girard en 1983 sonnait l'alarme d'une réorganisation politique et sociale autour de la « force de création » :

C'est la société tout entière qui a besoin de l'artiste, condamnée qu'elle est par la production industrielle de masse, l'urbanisme fonctionnel, les moyens de grande communication à des produits uniformes et homogènes (...). Sans créateurs, les médias qui envahissent de plus en plus complètement le temps libre des hommes, deviendront répétitifs et abrutissants (...), l'imaginaire de la population s'appauvrira.¹

Moins de vingt ans plus tard, le débat est remis au goût du jour. Les acteurs de la création s'insurgent contre la censure des programmes culturels dans les grands médias. En 2002, les Beaux-arts signent un constat sans appel : « Audimat oblige, le nombre d'émissions consacrées à la culture et aux arts plastiques n'a cessé de diminuer »². Le modèle capitaliste des industries culturelles est tantôt admiré tantôt bafoué en tant que système producteur d'activités et d'échanges culturels soumis aux lois de la marchandisation. La volonté de produire de la richesse et de l'emploi à travers la création et l'exploitation de la propriété intellectuelle pose le problème des moyens que l'on accorde à l'enrichissement et au soutien de cette créativité. Elle permet dans le même temps de constater qu'elle génère un impact économique et sociétal très puissant

¹ GIRARD Augustin, *op.cit.* p 3

² BOUSTEAU Fabrice (dir.). Enquête : la crise politique de la culture. *Beaux-Arts Magazine* 2002, n°215. p 107

pour les nations. En Octobre 2010, l'intention de dédier un ministère spécifiquement attaché aux industries culturelles est guidée par le constat que les ménages français restent très attachés aux biens et services culturels, auxquels ils consacrent annuellement un budget d'environ 30 milliards d'euros. La légitimité à fonder une telle réforme trouve sa justification dans la force que peut générer l'industrie de la création en terme d'image de marque nationale :

Au-delà de leurs effets directs sur l'activité économique et la création de richesses, les industries culturelles (...) jouent enfin, comme d'ailleurs le patrimoine ou l'offre de spectacles, un rôle important dans l'attractivité du territoire, notamment sur le plan touristique, par l'image qu'elles véhiculent de la culture française.¹

Néanmoins l'organisation d'un tel ministère demeure profondément énigmatique. La révision substantielle de l'organisation et de la répartition des moyens du ministère reste à l'état de prospective. Deux ans plus tard, Aurélie Filippetti, nommée ministre de la Culture et de la communication, réintègre le débat création/industrialisation en orientant la finalité même de sa mission vers la création :

Je voudrais évoquer trois objectifs (...) que j'ai mis à l'horizon de chacune des actions que je veux entreprendre au ministère : celui de la création — qui est celui de l'attention portée aux créateurs ; celui de l'économie — qui passe par la régulation des flux financiers associés à la création ; celui des publics bien sûr.²

Ce balancement entre création d'une part et industrialisation d'autre part ne semble pouvoir trouver de résolution dans un milieu extrêmement marqué par la disparité même du champ culturel à couvrir. Au-delà des industries culturelles traditionnellement reconnues que sont l'édition, le cinéma, la musique, la radio, la télévision et les arts de la scène, et depuis quelques années les jeux vidéo, la notion

¹ HENRARD Olivier, « Vers un ministère de l'Economie et des Industries culturelles ? », In POIRRIER Philippe, *op.cit.* p 241

² FILIPPETTI Aurélie, « Aurélie Filippetti, ministre de la culture et de la communication », In POIRRIER Philippe, *Id.* p 298

d' « industries créatives »¹ peut aujourd'hui inclure l'architecture, le design, la publicité, l'artisanat, la mode ou encore le tourisme culturel.

La révolution numérique vient ajouter à ce climat un grand voile d'incertitude en bouleversant les modes de production, de diffusion et de consommation culturelles. Elle engage le besoin d'une révision des modèles en place mais aussi de nouvelles enquêtes concernant les usages culturels des Français. En 2012, les résultats de l'enquête lancée par l'Atelier Conseil et Stratégie numérique pour le Forum d'Avignon, délivrent un panorama des pratiques numériques de la nouvelle génération et des usagers culturels de demain. A l'échelle mondiale, les jeunes de 15-25 ans découvrent majoritairement (87%) les contenus culturels sur Internet et sur les réseaux sociaux. Sans rejeter les anciens médias d'information, Internet devient plus populaire que la radio et la télévision dans l'accès à l'information culturelle et dans son mode de partage. L'ère du numérique a marqué un tournant dans la culture de la « consommation culturelle » :

Depuis près de vingt ans, les leaders du digital ont sponsorisé à l'échelle mondiale des habitudes et une culture de la « consommation » des biens culturels fondées sur trois principes en rupture avec nos habitudes culturelles « pré-numériques » : l'exhaustivité, la facilité et la gratuité.²

L'incidence pouvant être à craindre repose sur la reconnaissance et la gestion des droits d'auteur. Elle soulève à nouveau des interrogations sur le rôle de l'Etat dans le soutien des créateurs. Parmi les usagers interrogés, plus de 20% déclarent ne pas connaître le système de droit de gestion des droits en vigueur dans leur pays. La gratuité représente un des principes les plus attractifs de la consommation en ligne. Elle représente un moyen d'inciter les jeunes à utiliser un nouveau service de diffusion de contenus culturels et de les fidéliser. Parmi ces biens, la musique est la plus populaire : 94% des enquêtés disent utiliser Internet pour découvrir des nouveautés musicales. Internet représente également un nouveau mode de production de contenu culturel : applications numériques, plateformes de financement participatif. Le développement d'outils performants facilite l'accès à la créativité : les internautes deviennent des

¹ UNESCO. *Politiques pour la créativité : guide pour le développement des industries culturelles et créatives* {en ligne}. Paris : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la science et la culture et l'Organisation internationale de la Francophonie, 2012. 21p. p 15

² ATELIER BNB PARIBAS, *Nouvelles générations et culture numérique* {en ligne} Avignon : Forum d'Avignon, 2012. p 8

créateurs et des diffuseurs. La simplification dans l'accès et dans la maniabilité de ce type de *procédures de création* remet très immédiatement en question les notions même de « territoires de création », de « créateur » ou encore d'« institutions de la création ». L'adoption massive des logiciels de création par le grand public peut donc engendrer des changements pour la création culturelle, à deux échelles. Sur le plan qualitatif, on constate une certaine banalisation de la perfection technique qui tend à modifier les standards d'exécution des œuvres, soit en repoussant toujours plus loin les prouesses technologiques, soit en incitant les artistes à se démarquer au-delà de la technique : originalité, imagination, détournement d'usage... Sur le plan quantitatif, cette massification dilue les œuvres d'artistes originaux dans un volume et un flux d'informations considérables et en croissance permanente. Ce constat pousse à interroger l'éventuelle émergence d'une « creative-middle-class »¹ et à confirmer l'incertitude du comportement à adopter face à cette nouvelle catégorie d'acteurs culturels : comment en organiser le développement et la maîtrise ? Comment en tirer profit pour le développement de la culture et des territoires ?

La montée en puissance de la « culture d'écran »² a consacré la télévision, l'ordinateur, les tablettes numériques et les Smartphones comme les supports privilégiés dans le rapport qu'entretiennent les Français à l'information culturelle. Elle tend à accentuer la porosité entre culture et distraction, entre le monde de l'art et ceux du divertissement et de la communication. La notion de « culture » a intégralement évolué et ne revêt plus son sens originel. Du point de vue idéologique, la distinction traditionnellement admise entre « loisirs » et « culture » en est rendue de plus en plus confuse :

On est ainsi passé en cinquante ans du sens latin de la culture — « cultura animi, ou culture cultivée » — au sens anglais du multiculturalism, objet des cultural studies (...) études — en terme de classes, de race et de genre — des valeurs culturelles, des pratiques culturelles des

¹ Id. p 12

² DONNAT Olivier. *Les pratiques culturelles des français à l'heure numérique : Eléments de synthèse : 1997-2008* {en ligne}, Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2009. 15p (Collection Culture Etudes, n°2009-5). p 2

différents groupes et sous-groupes sociaux (...). Chacun appelle culture ce à quoi il occupe ses loisirs, ses RTT ou son RSA. L'otium studiosum a cédé la place aux loisirs culturels.¹

Qu'inclure dans la définition de ces « loisirs culturels » ? Il semble que la notion réunit des pratiques hétérogènes. D'abord, la société française a vécu de profonds bouleversements structurels qui ont ainsi favorisé une « culture de sortie »² tout au long de la fin du XX^{ème} siècle. De nombreux facteurs y ont concouru : l'allongement de la durée de la jeunesse, les progrès de la scolarisation, la mobilité croissante, l'expansion du mode de vie urbain, la diversification de l'offre sur les territoires, l'augmentation du temps libre et du pouvoir d'achat, etc. Ces sorties et visites culturelles relèvent néanmoins, selon les enquêtes du Département des études de la prospective et des statistiques (DEPS), et dans la plupart des cas, de « l'exception », et ne représentent qu'une petite partie de la consommation « culturelle » d'un ménage. Sans effet de concurrence mais plutôt de cohabitation, c'est la consommation audiovisuelle qui demeure routinière et quotidienne. Sans doute faut-il admettre qu'il existe une profonde différence de nature entre ces deux types de consommation, la première relevant du loisir culturel *public*, l'autre d'un loisir culturel *privé*.

A. « Âge de raison et mort » de l'espace culturel : recherche d'un modèle prototypique de développement culturel

Crise du secteur de la création, incertitude sur les nouveaux modèles industriels et sur l'ère dématérialisée du numérique, crise des représentations et évolution des usages, les problématiques socio-culturelles du début du XXI^{ème} touchent en plein cœur les activités de notre entreprise. Membre d'une filière de production discographique, La Borie subit la détresse particulière dont pâtit l'industrie musicale aux débuts des années 2000 : l'aura culturelle française à l'international est en pleine déperdition, on ne parvient à attirer les artistes internationaux sur le sol français, les marchés culturels s'effritent, notamment ceux du disque, détruits par l'envergure des industries culturelles :

¹ COMPAGNON Antoine. Les missions de 1959, vues de 2009. In BARNAVI E. (dir.). *Cinquante ans après : Culture, politique et politiques culturelles*, Paris : La Documentation Française, 2010. p 28

² DONNAT Olivier, « Pratiques culturelles, 1973-2008 Dynamiques générationnelles et pesanteurs sociales », *Culture Etudes*, op.cit. p 19

Des multinationales animent à leur façon un marché devenu concurrentiel et planétaire, lequel déstabilise le tissu des entreprises indépendantes qui en constituait l'armature jusque dans les années quatre-vingt.¹

La révolution numérique et la généralisation de l'ADSL constituent un second facteur de destruction en permettant, malgré des mesures successives de législation coercitive, de télécharger les œuvres gratuitement.

En outre, en tant que lieu spécialement dédié aux lignes artistiques Jazz et Classique, la structure souffre du constat national d'une fréquentation en perte de vitesse : rock, jazz et classique sont les trois secteurs les plus touchés par la baisse du taux de fréquentation et peinent à diversifier les profils de leur public, majoritairement constitué de « cadres supérieurs » et de « professions libérales ». Ces secteurs sont également les plus concernés dans le vieillissement des publics. Ce contexte fragilise la structure qui manque de visibilité sur les secteurs de ressources propres que sont la vente de concerts et la vente de disques. Située en plein cœur du Limousin, la structure ne déroge pas à l'observation nationale qui note, malgré les progrès de la scolarisation et l'expérience de la décentralisation, un creuset entre Paris et la province.

Nous avons pu remarquer que le programme identitaire de l'entreprise s'est jusqu'ici établi sur un système d'identification et de différenciation vis-à-vis de modèles culturels préexistants : celui de la décentralisation culturelle, celui de la pratique baroque, puis celui de la sauvegarde du patrimoine. Or, à l'heure où la Borie doit revoir un modèle de développement qui l'entraîne vers une errance identitaire, il semble qu'aucun modèle ou milieu culturel majoritaire ne puisse lui forger référence.

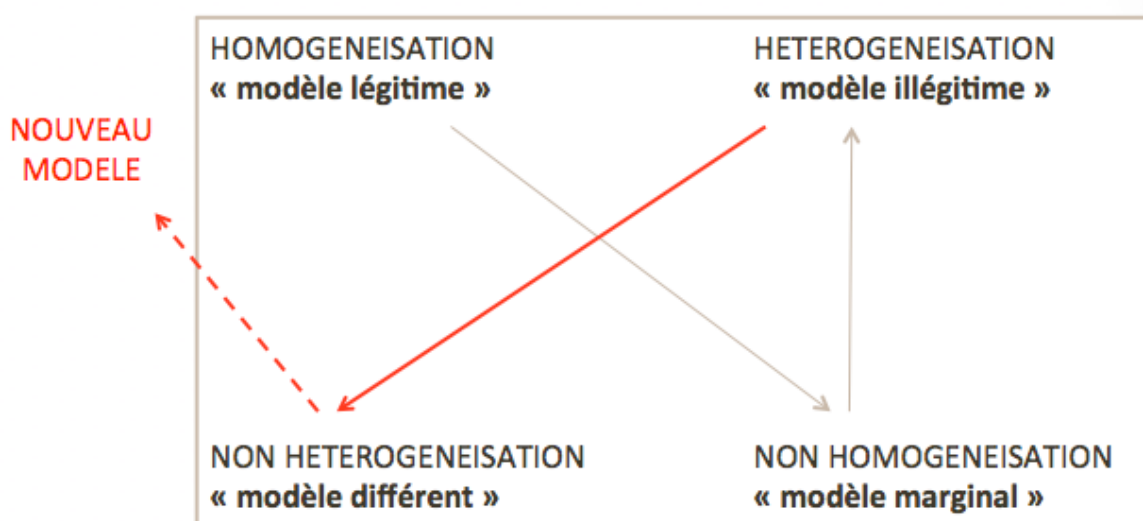
Nous postulons en conséquence que les choix opérés dans les années 2010 résultent d'un processus *réflexif*, c'est-à-dire d'un parcours d'identification et de différenciation vis-à-vis de son propre modèle de développement. Ce processus n'est-il pas celui que préconise en 2011 Philippe Chantepie pour l'organisation du système national qu'est l'Etat ? :

La prospective de la politique de la culture et de la communication de l'Etat implique moins de définir la culture que d'envisager d'abord un champ aussi homogène que possible

¹ DJIAN Jean-Michel, *op.cit.* p 66

d'activités, de secteurs, de pratiques, de professions, d'examiner ensuite les acteurs publics, au sein de l'Etat (ministères, établissements publics) comme extérieurs à lui (collectivités territoriales, autorités de régulation), et les acteurs privés (entreprises, associations...), les interventions politiques et administratives, le corpus normatif, etc. qui font système.¹

C'est à l'échelle d'une structure culturelle telle que La Borie que nous souhaitons interroger le phénomène de la prospective culturelle, qui ne semble pouvoir s'établir sans rétrospective ni sans une certaine *autoréférenciation* vis-à-vis de son propre corps « normatif ». Cette *autoréférenciation* s'est fondée sur un double parcours : a) une analyse *réflexive* portant sur son propre développement ; analyse entraînant la structure à constater que son programme 1984-2010 résulte de la transformation d'un programme homogène en un programme hétérogène. b) une réflexion *prospective* visant à dépasser ce modèle de développement et viser un modèle prototypique :



La recherche d'un « modèle prototypique de développement culturel »

Ce carré sémiotique rend compte de la micro-reproductibilité du modèle national à l'échelle de l'entreprise culturelle. Les logiques de « prédilection », propres au désir de *rendre la culture accessible*, mènent vers la constitution de quatre types de « modèles de développement culturel ».

¹ CHANTEPIE Philippe, « Prospective de politiques culturelles : un ministère nouvelle génér@tion ». In POIRRIER Philippe. *Op.cit.* p 261

Le parcours menant d'un programme homogène à un programme hétérogène représente l'évolution 1984-2010 de l'entreprise. Les premières années du programme correspondent à une homogénéisation de l'action : une ligne artistique unique, le baroque ; une image de marque, l'Ensemble Baroque de Limoges ; une « tête d'affiche », Christophe Coin ; une réputation stable et une renommée grandissante portée sur les productions de l'orchestre ; une seule structure juridique et fonctionnelle, l'ALPMB ; des missions et métiers orientés vers un objectif exclusif, la promotion de la musique baroque. La présence d'un « modèle légitime » (conjonction avec les normes centrales établies) conforte l'homogénéité du programme de l'entreprise culturelle. Puis, le travail d'exploration scientifique et artistique que promulgue notamment le Laboratoire de recherche appliquée de l'Ensemble Baroque de Limoges, induit de nouvelles extensions dans l'appréhension de cette culture Baroque : aux côtés de répertoires célèbres, on recherche la (re)découverte de répertoires inconnus, des rencontres entre le Baroque et d'autres styles musicaux, telles que les musiques traditionnelles ; la programmation de concerts s'étend vers les musiques de la Renaissance et le Classique. Ainsi, le « modèle légitime » glisse vers un « modèle marginal » (non-conjonction avec les normes centrales).

Ce modèle crée une « non-homogénéité » dans l'espace culturel. Dès les années 2000, on assiste à l'apparition de cultures « illégitimes » (disjonction avec les normes centrales) vis-à-vis de la Culture Baroque : l'arrivée du Jazz en 2006, l'intérêt grandissant pour la culture du patrimoine et l'architecture, l'entrée des arts du son, et enfin une série de cultures liées à l'émergence des Jardins sonores : la céramique, la botanique, le design, les arts paysagers, l'architecture... Ce modèle mène ainsi l'entreprise vers une forte « hétérogénéité ». Enfin, la cohabitation entre des cultures différenciées relève du « modèle différent » (non-disjonction avec les normes centrales établies). La prospective cherche à rendre cette cohabitation interculturelle efficace et heureuse en recherchant la « non-hétérogénéité ».

L'analyse réflexive liée aux risques identitaires d'un tel parcours s'est soldée notamment, au début des années 2010, par la refonte du Service communication de l'entreprise et par l'appel au travail de recherche dont nous présentons aujourd'hui les résultats. En 2011, une lettre de mission, co-écrite avec la direction, présente les

principaux axes de réflexion envisagés pour mener à bien une recherche stratégique sur la communication d'un lieu multiculturel :

La Fondation La Borie en Limousin est un foyer international de création, de diffusion ainsi que de recherche. Elle concentre l'essentiel de ses activités autour de la musique et des arts du son. Elle connaît depuis l'origine une évolution forte et permanente. Elle développe de nombreuses activités : une saison musicale, un label discographique, un pôle de recherche, de la formation, un centre du son, des résidences de création et bientôt une activité touristique autour des Jardins sonores. (...) **Problèmes formulés par l'entreprise** : 1/ La diversité territoriale : être un foyer artistique international en Limousin requiert une action et un développement à trois échelles : régionale, nationale et internationale. 2/ La diversité des métiers d'une filière : concentrer ses activités autour d'une filière induit d'accueillir et de travailler avec une large palette de métiers et de personnalités. 3/ La diversité des activités et l'hétérogénéité des publics générés. 4/ La communication du secteur culturel reste en général empirique et difficilement quantifiable. Besoin de méthode. 5/ Légitimation des stratégies de développement culturel comme source de développement territorial auprès de l'ensemble des acteurs concernés.

Ainsi, des missions claires furent affectées au service de communication : il devait exprimer l'évolution de la structure dans sa double exigence de diversité et de cohérence du programme, accompagner le programme innovant de l'entreprise dans sa réflexion, sa conception, son élaboration et sa mise en place de stratégies, notamment celles liées à l'identité numérique. Il devait encore remédier à la faible reconnaissance de l'identité du lieu (juridique, économique, culturelle, scientifique) et mettre en place un modèle stratégique pour communiquer auprès d'une cible hétérogène. Ces démarches espéraient un retour sur investissement (image de marque, notoriété, réputation). Une restructuration du service communication engagea la création de nouveaux sites internet, une convention avec un bureau de presse national, la mise en place d'une vaste campagne de communication, la création de nouveaux outils de promotion, la conception d'une nouvelle stratégie de marque. La communication s'est ainsi attachée à réaliser, auprès de ses publics, une remédiation par les médias identitaires (*infra* Partie III, Préambule : « Récit(s) de marque(s) : une identité altérée »).

L'entreprise entre ainsi dans la conception théorique d'un réaménagement programmatique et communicationnel. Cette restructuration prend le chemin d'une *prospective* fondée sur une profonde *remédiation*, qui implique des résolutions sur le plan de l'action à la suite des constats suivants : de fortes difficultés pour fédérer les divers partenaires dans une même structure, un manque de moyens financiers, un

manque de temps pour anticiper le programme, un manque de personnel, etc. Un parcours de remédiation sous-tend ainsi la dernière phase de son parcours de vie.

La remédiation structurelle et juridique

L'effort cohésif qu'entreprend l'entreprise en cette période est révélateur d'une position particulière dans son parcours de remédiation : la « non-hétérogénéité » et un modèle culturel « différent ». Cet effort cohésif s'est manifesté par la création, en 2009 (et l'idée de sa création quelques années plus tôt), de la « Fondation » La Borie. Le statut de Fondation représente alors un montage juridique et fonctionnel *résolutif* pour La Borie. Il lui permet de fusionner deux structures juridiques autonomes : l'association Limousine pour la Promotion de la Musique Baroque et l'association Centre Européen de Rencontres La Borie. Il entend pérenniser ainsi les objectifs communs au groupe associatif, simplifier et clarifier leurs programmes en les regroupant sous une entité commune et bien sûr, apporter lisibilité et visibilité en terme d'image. Le 27 Novembre 2008, le Conseil d'Etat valide le dossier de demande sur la création de la Fondation La Borie. Quelques mois plus tard, la signature du Premier Ministre entérine la démarche. Un nouveau conseil d'administration se forme et réunit trois collèges : les membres fondateurs, les membres de droit et les personnalités dites qualifiées. La création de la Fondation induit la dissolution des associations existantes. Le contenu de leur programme est alors pris en charge par une seule et même structure qui doit en assurer la cohérence et le développement. Cette étape de restructuration, nécessaire à l'obtention d'une cohésion fonctionnelle, juridique, programmatique s'accompagne de résolutions structurelles qui s'étendirent sur quelques années : licenciements, embauches, formation du personnel, révision des postes, réorganisation des outils de gestion (comptable et analytique, billetterie, fichiers-clients), validation des investissements, etc.

Remédiation par les discours : de l'auto-description à l'auto-conviction ?

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. Nous avons sélectionné un corpus significatif (*confer* : « Les discours auto-descriptifs de l'entreprise dans les années 2010 », annexe n°5) dans lequel 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 ou occultent les péripéties de toute l'histoire de l'entreprise. 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'édition 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* ».

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 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 » réapparaît et devient le mot-clé permettant de justifier le pluralisme des acteurs, des activités, des cœurs de métiers, des missions, des publics. La « filière son » constitue la justification de la coprésence de cultures 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. Ces discours auto-descriptifs sont symptomatiques de ce désir *d'autorégulation* de la part de l'entreprise. Détenue dans l'explosion des cultures intégrées, elle recherche la mise en cohésion de son programme. Cette remédiation passe par le langage, et par son application à *se raconter et à se décrire* — à l'attention de ses partenaires, de ses publics mais aussi d'ailleurs d'elle-même — en tant qu'objet cohérent et rationnel.

De cette façon, une forte dissension émerge entre la représentation que l'entreprise se donne d'elle-même et les conflits internes qu'elle persiste à subir au quotidien : difficulté à lier les secteurs d'activités autour de projets communs, indépendance de certains secteurs d'activités, 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 empiriques, etc.

Pourtant, cette remédiation par les discours n'a-t-elle pas tout autant été l'un des agents du développement de l'entreprise ? Notre hypothèse est qu'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 »¹ : l'élaboration du sentiment d'appartenance à « *cette histoire qui est la nôtre* ». 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 conversationnelles sur les réseaux sociaux de l'entreprise, dans les relations publiques ou envers 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.*²

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 la période 2010 où la justification de soi a été plus que jamais nécessaire.

La remédiation économique et culturelle

La présence d'une activité commerciale est reconnue à cette époque comme l'un des principaux facteurs de risque financier pour l'établissement culturel. Vente et distribution des disques du Label, vente de produits dérivés en boutique, confection d'objets de design sonore pour les jardins, la mission commerciale de La Borie est mise à l'étude. Elle intègre une réflexion prospective sur un potentiel repositionnement. L'activité commerciale est alors admise comme une mission extérieure aux préoccupations prioritaires de l'entreprise culturelle — dont l'une des caractéristiques principales est de ne pas devoir viser la rentabilité — et comme vectrice d'un fort effet d'improductivité : déficit financier sur les ventes et investissement à longue durée.

¹ COOREN F. « Comment les textes écrivent l'organisation : figures, ventriloquie et incarnation ». In DE LA BROISE P., GROSJEAN S. (dir.). Normes et écriture de l'organisation. *Etudes de communication langages, information, médiations*. Lille : Université Charles-de-Gaulle Lille 3, 2010, n°34. p24

² *Ibid.*

L'entreprise se lance alors dans la conception théorique d'un nouveau modèle de développement : le Pôle d'Innovation par la Culture (PIC), modèle qui resta figé à l'état de prototype. Le PIC, nouveau schéma économique envisagé par l'entreprise, s'élabore sur la base de deux constats : a) le besoin pour la fondation de se concentrer sur ses missions originelles et fondamentales : un projet artistique vecteur d'action culturelle, voire interculturelle b) le besoin d'aménager ses secteurs hétérogènes en principe de productivité. Ce principe de productivité donne lieu à l'élaboration théorique d'un nouveau processus de développement : *l'externalisation* des activités à tendance commerciales, tels que le Label discographique LABORIE et le commerce généré par les Jardins sonores : boutique, restauration, confection d'objets de design. L'externalisation suppose : 1) d'attirer des entrepreneurs, ayant les compétences et l'envie de prendre le risque de développer ces activités de commerce et 2) de créer un « corpus normatif »¹ c'est-à-dire de nouvelles conditions juridiques, matérielles, financières et « éthiques » pour que le développement de ces activités se fasse dans le respect de l'identité et du projet artistique de la Fondation. Les normes prospectives reposent sur les principes suivants² :

1. Le développement d'activités économiques et d'emplois repose sur un modèle entrepreneurial. Il s'agit d'**attirer des entrepreneurs** prêts à prendre le risque de développer des activités novatrices à partir des ressources et des projets de la fondation. Ce modèle fut d'ailleurs testé et concrétisé par la création d'une première société. ***Cette société, encore en place actuellement, propose de développer la commercialisation de toute prestation ayant trait au design sonore (conseil, formation, études, création d'objet design sonore). L'entreprise a alors pour ambition de créer d'autres sociétés autour de la gestion d'espaces (événementiel, enregistrement, séminaires etc.), la formation, la production et la diffusion musicales, le label discographique, les industries musicales, l'édition, tous métiers ayant une continuité financière.

¹ CHANTEPIE Philippe, « Prospective de politiques culturelles : un ministère nouvelle génér@tion ». In POIRRIER Philippe. *Op.cit.* p 261

² FONDATION LA BORIE-EN-LIMOUSIN. 2013 : *en prélude de la nouvelle convention 2014-2016, un centre culturel de rencontre voué à la musique et au son, l'ouverture des jardins de La Borie : jardins sonores*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2012-2013, 2012. P 7-11

2. Des normes de fonctionnement accompagnent ce développement d'activités économiques. Le processus imaginé repose sur un appel à projets qui compte se dérouler en trois phases :

1. **Appel à idées, séminaire de créativité.** L'objectif de cette première phase est de faire travailler des entrepreneurs potentiels avec les équipes de La Borie (permanents, artistes, chercheurs...) à l'émergence et à la formalisation d'innovations culturelles pouvant être valorisées sur le plan économique (création d'entreprises innovantes, vente de licences, etc.) Cette première phase prévoit de faire l'objet d'un accompagnement par un prestataire externe spécialiste de ces méthodes. En plus d'actions de communication dédiées, les porteurs de projets potentiels devaient être repérés par les réseaux partenaires de cette opération.

2. **Accompagnement à la création d'entreprise.** Les projets les plus intéressants espèrent être accompagnés au travers de dispositifs existants, qu'ils soient financiers ou en matière d'accompagnement et de suivi (parrainage par des membres du Club des entrepreneurs par exemple).

3. **Levée de fonds, financement.** Les meilleurs projets devaient être labellisés par le Club des entrepreneurs dont ceux ayant trait au design sonore, et présentés aux différentes structures de financement d'entreprises innovantes et aux partenaires bancaires de la Fondation. La Fondation propose de prendre des participations minoritaires dans ces sociétés en création sur la base de donations spécifiques levées à cet effet. Ces sociétés en création respecteraient un cahier des charges précis établi par la Fondation, qui définit l'objet statutaire et les limites de l'activité.

4. **Création sur le site de la Borie d'un « micro-hôtel d'entreprises ».** Le domaine de La Borie propose aux entreprises un lieu dédié sur le site permettant la rencontre et la mise en synergie des projets, le lien avec le laboratoire « art-science », et un environnement de travail et de réception d'exception. Le regroupement à La Borie facilite le développement des relations entre entrepreneurs et artistes.

La constitution de ce pôle d'entreprises autour de la Fondation présente un intérêt pour l'entreprise en terme de productivité — en contribuant au développement des produits de gestion courante (location d'espaces, prestations d'accueil et de support

administratif, formation), et de visibilité — en développant des produits liés à l'utilisation du nom et de l'image de marque « La Borie ». On peut constater à la lecture de cette synthèse que ce schéma juridique inaugure plus qu'un modèle économique, mais bien davantage l'intention de forger un proto-modèle juridico-fonctionnel répondant à la description des mutations économiques et culturelles qui s'opèrent alors à l'échelle européenne :

Deux phénomènes indissociables sont à l'œuvre : les échanges et les mobilités s'accroissent contribuant au mouvement de déterritorialisation ; simultanément (et en conséquence) la régionalisation s'affermir, (...) les bénéfices de l'ancrage territorial des activités économiques s'affirment d'autant plus facilement que l'expérience des clusters américains (...) semble avoir montré que la capacité à innover ne peut être dissociée du développement territorial (le second permettant d'organiser un milieu favorable à la première) (...). Afin de s'adapter à ces paramètres, les acteurs ont été conduits à concevoir de nouvelles formes organisationnelles et à expérimenter de nouveaux modèles économiques.¹

L'intention du PIC fut largement inspirée de plusieurs modèles de pôles européens de production artistique. La volonté de réunir les entrepreneurs sur le lieu relevait de l'idée de bénéficier des effets de « cluster » et d'une fertilisation croisée, capable d'engendrer des associations d'acteurs afin de décrocher de nouveaux marchés, ou de constituer des réseaux d'entrepreneurs :

Les clusters ont surtout permis de nommer la concentration spatiale d'entreprises dont l'activité comporte une part élevée de recherche et de développement, le plus souvent en relation avec des organisations scientifiques.²

Or, l'un des points les plus développés dans la note d'intention du projet du PIC à La Borie est notamment l'axe « culture-science » et le désir de faire reposer le projet artistique de La Borie sur une « recherche scientifique d'excellence ». L'entreprise vise à redonner une dynamique à ses collaborations de recherche appliquée et musicologique, à ouvrir de nouveaux horizons de recherche grâce à sa nouvelle ligne artistique, les arts sonores, et grâce à l'ouverture d'un centre de recherche sur le site de La Borie-en-

¹ AUTISSIER A.M., DENIAU M (Dir.). *Etude prospective sur la mise en place de pôles européens de production artistique*, Grenoble : Observatoire des politiques culturelles, 2013, p 11-12

² *Id.* p 13

Limousin. Elle entreprend enfin des démarches administratives pour financer la production scientifique et la valoriser.

Le modèle du PIC exprime ainsi, sur le plan conceptuel, la recherche d'un nouveau modèle de développement, capable de transformer l'entreprise selon un parcours allant du non-cohésif au cohésif ; du non-productif au productif. Cette quête d'un nouveau mode de vie répond au constat que l'analyse rétrospective ordonne : ni l'homogénéisation — vers un programme culturel unitaire —, ni l'hétérogénéisation — vers un programme de cultures différenciées — ne représentent des parcours de « développement culturel » viables. Le PIC est ainsi conçu (et nous n'abordons là que le *sens* de cette conception et non sa *faisabilité* qui ordonne une investigation financière, gestionnaire et économique bien plus large) sur le modèle d'un « éco-système » culturel, modèle qui à partir de l'association d'organismes hétérogènes, entend organiser la génération d'une *vie culturelle*, au sens presque biologique du terme : l'association d'organismes artistiques (filières d'activités artistiques, œuvres, artistes, savoirs de production et de gestion appliquée à l'art, etc.) et l'environnement économique, social, technologique, industriel ou encore scientifique qui l'accompagne forment ensemble les constituants de cet éco-système. La synergie que veut provoquer leurs échanges interdisciplinaires, idéologiques ou encore interculturels permet, à l'instar d'un éco-système vivant, le maintien et le développement de la *vie culturelle*.

	« hétérogénéité du modèle de développement »	« non-hétérogénéité du modèle de développement »	« un nouveau modèle de développement culturel »
	Contre-programme	Programme résolutif : mise en place d'enjeux locaux intermédiaires	Programme visé
Mise en scène syntaxique	Disjonction S u O	Conjonction actualisée et non réalisée S n O	Conjonction virtualisée S n O
Objets de valeur ou désirs associés	INCOHESION IMPRODUCTIVITE	Effort cohésif Remédiation structurelle et juridique Remédiation par les discours auto-descriptifs Remédiation économique et culturelle	COHESION PRODUCTIVITE

Mise en scène syntaxique du programme culturel au T4

Le modèle du PIC restera à l'état de prototype, et en-deçà, la tentative de remédiation identitaire échoue. La réalisation du modèle expérimental de développement ne put voir le jour car, cette fois, les enjeux locaux intermédiaires ne furent pas *réalisés*. L'effort cohésif ne put se concrétiser puisque la remédiation par les discours et la mise en place d'une stratégie de marque n'eurent pas le temps d'être menées à terme. La restructuration de l'entreprise fut amorcée. Néanmoins, le climat financier et social de l'entreprise fut mis à mal par un déséquilibre budgétaire important, par le départ successif des acteurs décisionnaires et leaders de la philosophie de l'entreprise et partie prenante de son repositionnement. La réflexion vers une remédiation économique et culturelle ne put se poursuivre. L'Etat, financeur et décisionnaire au conseil d'administration de la Fondation la Borie menace de sanctionner l'entreprise en se retirant financièrement du projet. Cette sanction pénalise la persistance de l'« incohésion » et de l'« improductivité » de l'entreprise et lui retire temps et moyens pour mener à bien la remédiation amorcée (*Infra* Partie II, Chapitre 2, c) « Enjeux de la co-opération canonique »):

	T1	T2	T3	T4
Plan du contenu NIVEAU 1 Un programme « global » <i>S n O (conjonction virtualisée à un désir)</i>	S n DYNAMIQUE TERRITORIALE	S n PRODUCTION RAISONNEE	S n INNOVATION S n PROFUSION S n ATTRACTIVITE	S n COHESION S n PRODUCTIVITE
Plan du contenu NIVEAU 2 Des programmes « locaux » <i>S n O (conjonction réalisée à des désirs intermédiaires)</i>	S n Excellence S n Rayonnement	S n Originalité S n Audace S n Légitimité	S n Excellence S n Rayonnement S n Originalité S n Audace S n Légitimité	S n effort cohésif et remédiations
Plan de l'expression Les manifestations du programme	Création de l'ALPMB Création de l'EBL Diffusion de concerts Diffusion de disques Education artistique et	Création d'un Département de Recherche Appliquée	Création du CER, de la SCI, du Club des entrepreneurs Travaux de restauration et équipement Accroissement des secteurs d'activités en place (Pôle Recherche,	Création de la Fondation La Borie Confection théorique du PIC

	culturelle		Diffusion) Emergence de nouvelles activités : saison de concerts, location, formation,...) Ouverture des lignes artistiques Emergence des résidences de création Création du Label LABORIE Entrée dans le tourisme culturel : d'événements ponctuels à la création des Jardins sonores de La Borie	
--	------------	--	---	--

Paradigmatique du programme culturel au T4

Saisir la *vie* de l'entreprise La Borie a induit de marier les forces sémiotiques aux forces des sciences de l'information et de la communication. Nous avons pensé ce parcours de vie comme un parcours d'expansion culturelle, où les mouvements identitaires de l'entreprise La Borie (depuis un orchestre baroque régional jusqu'à une Fondation Reconnue d'Utilité publique et d'échelle nationale) guident une logique d'action. Or, ces transformations identitaires ont été analysées au regard des « contraintes »¹ contextuelles qui lient un espace culturel à son milieu d'immersion. Parce que la pratique baroque des années 1990 (contexte) est perçue par l'entreprise comme une pratique enrôlée par les enjeux de production massive, elle s'est positionnée et différenciée (son identité) en mettant en place tel programme.

Notre méthode a ainsi choisi de construire les différents « espaces d'identification » de l'entreprise La Borie, construction opérée à la manière des « espaces de communication », modèle élaboré par Roger Odin :

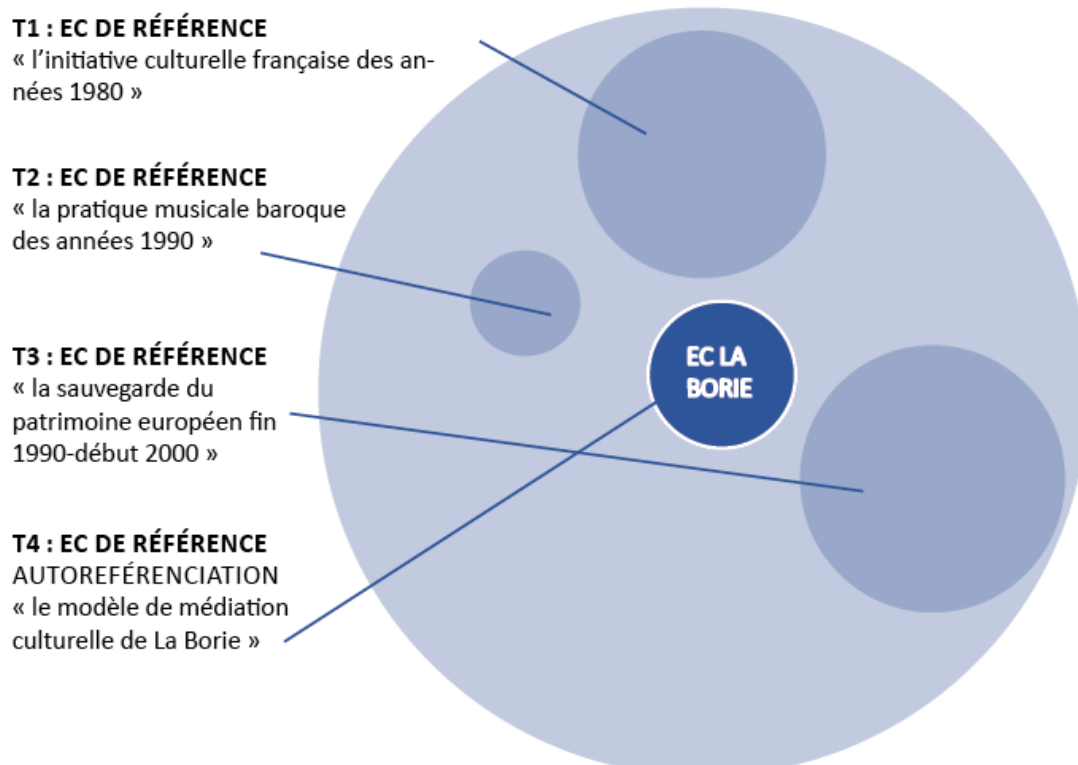
Un espace de communication est une construction effectuée par le théoricien (...) Ici, c'est le théoricien qui choisit l'axe de pertinence qui assure la consistance de l'espace de communication sur lequel il va travailler et qu'il va utiliser comme outil d'analyse (...). L'espace de communication est le résultat de la sélection des contraintes qui régissent le

¹ ODIN Roger. *Les espaces de communication. Introduction à la sémio-pragmatique*, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 2011. 159p (Collection La communication en plus). p 41

*processus de production de sens, en fonction de l'axe de pertinence choisi par le théoricien pour son analyse.*¹

Cette fois néanmoins, le procès que nous étudions ne relève plus d'une situation de communication — où *A communique avec B* — mais d'une situation d'identification et de différenciation où *A s'identifie/se différencie vis-à-vis de B*. Cette méthode permet la reconstruction de l'histoire évolutive de l'entreprise La Borie. Dans ce procès identificatoire qui s'étend de 1984 à 2014, nous nous sommes donc attachée à relever quatre « espaces » d'identification. Ces espaces résultent de la « sélection des contraintes » artistiques, culturelles, économiques, juridiques, ou encore sociales qui, dans un espace-temps donné, pèsent sur la vie de l'entreprise. Ces contraintes ne sont ni additionnelles ni accessoires : elles *conduisent* ses mutations identitaires.

Rapportons désormais l'intérêt de cette reconstruction du programme culturel aux enjeux de la « sémiosphère » :



¹ *Ibid.*

Formation d'un désir culturel particulier : la création de l'espace culturel

L'entreprise enclenche tout au long de sa vie un processus de différenciation vis-à-vis des modèles majoritaires pris en référence. Ce processus mène l'entreprise vers l'élaboration de ses propres « frontières ». En somme, elle se constitue en tant qu'« espace culturel », interagissant avec le milieu de la culture en France. La phase d'autoréférenciation (T4) est un processus réflexif, nécessaire à tout espace culturel et à toute « prospective »¹. Elle entend interroger son propre modèle de développement et ce qui y fait « système »². Cette prospective ne peut néanmoins advenir qu'au terme d'une rétrospective, qui impose à l'entreprise l'évidence d'une « hétérogénéité » risquée.

Le modèle du « programme narratif » rend compte des différentes phases de construction de cette hétérogénéité. Il pointe la densité du programme culturel en recensant en quelque sorte le stock d'unités accumulées dans l'entreprise au cours de son développement (la paradigmatique). Or, nous voyons poindre l'organisation de cette paradigmatique (la syntagmatique), dans un système organisé en *niveaux*, dépendant tous du plan du contenu du programme :

- **Niveau transcendant** : le désir culturel de l'entreprise La Borie, « le développement territorial par la culture ».
- **Niveau inférieur n°1** : une série de programmes globaux et la *virtualisation* de désirs successifs. Le sujet projette le sens de sa quête en se différenciant d'un modèle majoritaire pris comme référent. Le sujet-La Borie a ainsi investi « la dynamique territoriale », la « production raisonnée », l'« innovation », la « profusion », l'« attractivité », la « cohésion » et la « productivité » comme autant d'objets de valeur à poursuivre. L'acquisition de ces désirs — la conjonction du sujet à l'objet de valeur visé — garantit la performance de l'entreprise. Elle fonde son habilitation à *devenir* respectivement : une initiative culturelle expérimentale (T1) une pratique baroque novatrice (T2) un lieu de patrimoine vivant et innovant (T3). Au T4, elle projetait de se transformer en « modèle prototypique de développement culturel ».

¹ CHANTEPIE Philippe, « Prospective de politiques culturelles : un ministère nouvelle génér@tion ». In POIRRIER Philippe. *Op.cit.* p 261

² *Ibid.*

– **Niveau inférieur n°2** : une série de programmes locaux et la *réalisation* de désirs résolutifs. Le sujet vise de multiples objets de valeur tels que l'excellence, le rayonnement, l'originalité, la légitimité, l'effort cohésif...pour mener à bien son programme global (niveau supérieur). La réalisation de ses programmes enclenche la possibilité, pour le sujet, de parvenir à la réalisation des programmes de deuxième niveau. Par exemple : ce n'est qu'à partir du moment où La Borie *sera* digne de l'excellence musicale, qu'elle pourra viser une production musicale dite raisonnée.

Le programme de développement apparaît séquentiel. Le niveau dit « transcendant » homogénéise le développement du programme d'un point de vue diachronique. Mais de nouvelles intuitions et sollicitations viennent, par nécessité, interférer dans cette linéarité : ce sont les niveaux dit « inférieurs ». D'autres niveaux, encore inférieurs, pourraient être relevés, dépendant des « sujets » locaux de l'entreprise (un secteur d'activités, puis une activité, puis une mission dans l'activité, etc.).

Ce système génère ainsi l'hétérogénéité de l'espace culturel. Il relève du « principe de dissymétrie » que Youri Lotman entend inhérent à toute « sémiosphère » et que la définition de Jacques Fontanille nous permet de synthétiser :

Le principe de dissymétrie (...), est ici hypertrophié, pour devenir un principe d'hétérogénéité radicale, la seule condition pour que les objets et messages qui émanent de ce système dynamique soient porteurs d'information, et surtout pour que cette information ait une quelconque valeur pour ceux qui la proposent et ceux qui la reçoivent. Mais cette hétérogénéité dynamique provoque des accidents, des moments particulièrement intenses de la production et de l'innovation culturelles : ce sont les « explosions ». Le moment de l'explosion se caractérise donc par une brusque croissance de l'informativité de tout le système.¹

Si cet espace culturel est voué à *produire* son hétérogénéité, nous devons comprendre les incidences qu'elle produit en terme d'identité. Or, notre investigation entend rendre compte de la production de l'hétérogénéité dans un type d'espace culturel

¹ LOTMAN Youri. *L'explosion et la culture*. Limoges : Presses Universitaires de Limoges, 2004. 228p. (Collection Nouveaux actes sémiotiques). p 14

particulier : celui dont l'exigence est la créativité *artistique*. La singularité de cette exigence est-elle plus propice que d'autres à l'« explosion de la culture » et à la « brusque croissance de l'informativité » ?

On peut (...) se demander pourquoi et comment le « culturel » serait capable d'innover et de bouleverser l'ordre sémiotique sans pour autant le détruire.¹

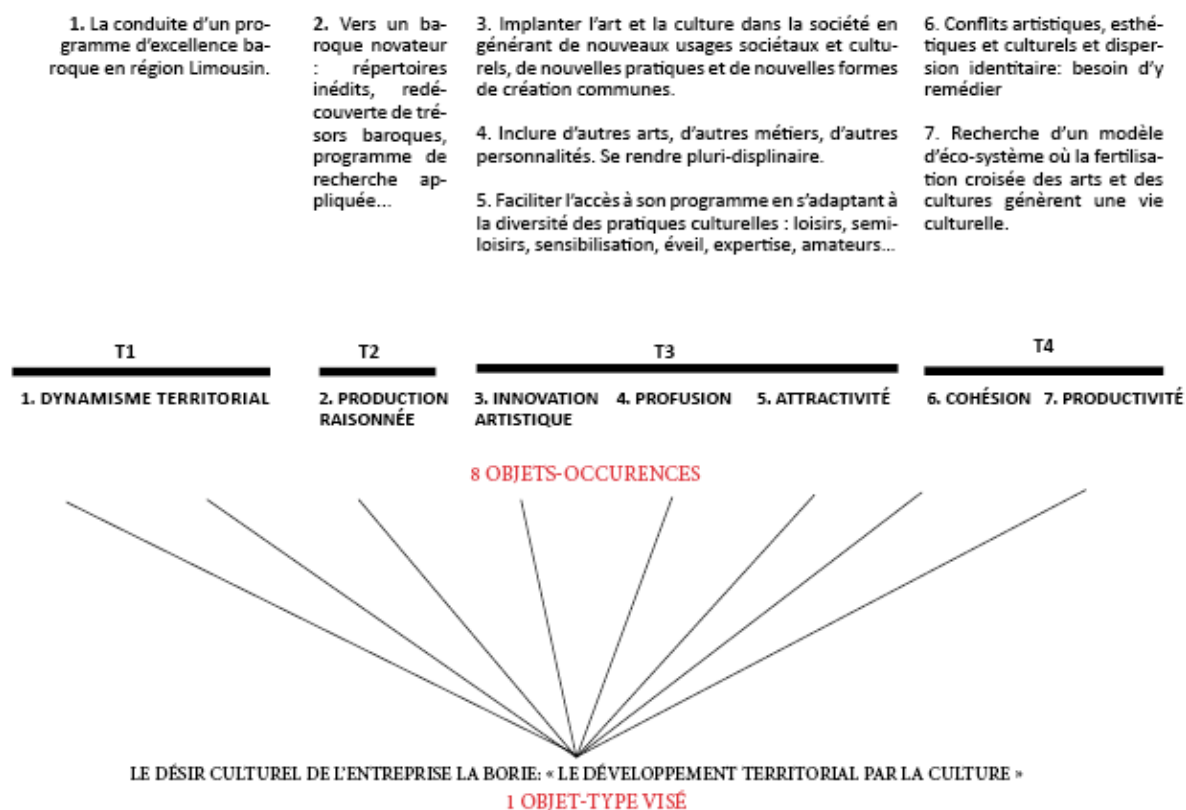
L'explosion de la culture et l'hétérogénéité détruisent-elles l'espace-culturel de l'entreprise ou relèvent-elles d'une « sémiosphère (...) plurielle, de droit et de fait »² ? Répondre à ces questions impose de s'intéresser aux facteurs existentiels de l'entreprise. Qu'est-ce qui, dans la mise en place de ce système complexe, a permis à l'entreprise d'*exister* — c'est-à-dire de *persister* dans sa transformation identitaire, dans son « ordre sémiotique » et dans la conduite de son désir culturel ?

B. Négocier son identité : l'impératif de l'espace culturel

Nous avons glosé les sept programmes d'action qui structurent les étapes de constitution du parcours de l'entreprise :

¹ *Id.* p 12

² *Ibid.*



ERREURS 7 OBJETS OCCURRENCES

Les désirs-occurrences d'un désir culturel-type

Ce schéma synthétise notre investigation en montrant que les « objets » visés dans chaque programme d'action forment autant d'occurrences à un objet-type, transcendant et général : le développement territorial par la culture.

a) La grammaire du désir culturel de l'entreprise

Les programmes culturels que nous avons détaillés ci-dessus « forment » la sémiotique de l'entreprise :

Toute sémiotique est une réalité collective, intersubjective. On peut en effet la définir comme un ensemble de règles en vigueur au sein d'une communauté d'usagers. Et ces règles sont au-dessus de chacun de ces usagers pris isolément : elles assurent la stabilité de l'instrument d'échange qu'est cette sémiotique. Une sémiotique est donc un produit social.¹

¹ KLINKENBERG Jean-Marie, *op.cit.* p 125

Ces « règles en vigueur » s’organisent. Dans la langue, la « grammaire » est cette « machine » qui autorise les usagers à pratiquer une langue. Dans notre cas, nous parlerons d’un système de normes idéologiques, organisé, qui permet aux acteurs de l’entreprise *d’agir* « correctement » au sein de l’entreprise. Ce schéma révèle deux étapes de la constitution des règles du système d’action de l’entreprise :

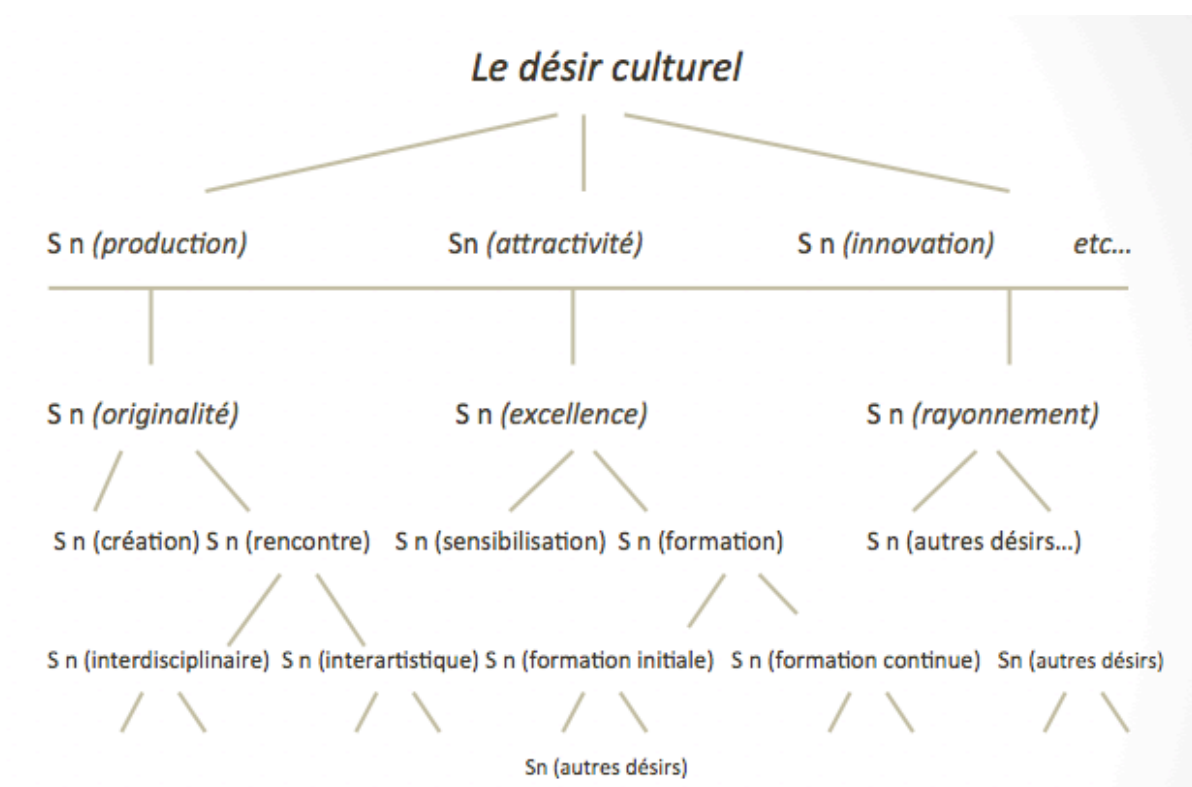
- « la délimitation »¹ du choix des unités d’action (par exemple La Borie choisit « la production raisonnée » par opposition à « la production de masse »)
- la « combinaison »² des unités d’action (par exemple La Borie opte pour « la production raisonnée » après le « dynamisme territorial » et avant « l’innovation artistique »)

Ce schéma ne représente ici que les règles générales du système d’action. Il s’organise à partir d’un *désir culturel type*, qui est le « modèle » de l’entreprise : le développement territorial par la culture. Les désirs-occurrences visés tout au long de son parcours sont des « actualisations » de ce désir-type : ce sont les désirs intuitifs — qui se *concrétiseront* ensuite sur le plan de l’action — de l’entreprise. Ce postulat mène à trois remarques :

La première se réfère à la *grammaire de l’idéal* de l’entreprise : ces désirs génèreront encore d’autres désirs lorsqu’ils se concrétiseront sur le plan de l’action, à l’intérieur du système, et de façon hiérarchique. Ils donneront lieu à d’autres désirs-types et d’autres désirs-occurrences. Ces désirs devront encore ensemble être « combinés » et s’organiser en grammaire cohérente. L’observation de ce système complexe ne peut donc commencer que par la plus petite des manifestations : les actions observables dans ce *système de désir*. C’est l’analyse que nous avons présentée dans le Chapitre 1.

¹ *Id.* p 123

² *Ibid.*



La « grammaire du désir culturel » de l'entreprise La Borie

La seconde relie l'entreprise au milieu qui l'a fait naître, notre « sémiosphère ». Ce *désir culturel-type*, modèle de l'entreprise, n'est que l'un des désirs-occurrences d'un système bien plus grand : le milieu de la culture en France. L'entreprise a actualisé ce désir culturel par un désir particulier : le « développement limousin par la Culture ».

La troisième remarque établit la correspondance entre cette étape de constitution de la grammaire d'entreprise et le processus d'« autodescription »¹, qui selon Youri Lotman est nécessaire à toute sémiosphère. Or, comment peut se définir l'espace culturel dans un système où le désir culturel évolue et génère de plus en plus d'autres désirs-occurrences ? Nous devons adopter une vue diachronique pour comprendre que l'évolution de l'entreprise est dépendante d'une négociation identitaire permanente.

¹ LOTMAN Youri, *La sémiosphère*, op.cit. p 17

b) La négociation constante et structurante de sa propre identité

Le premier schéma nous a révélé la *zone autodescriptive* c'est-à-dire l'espace abstrait où se crée la description de ce désir intuitif :

Cette autodescription peut être réaliste ou idéaliste, selon qu'elle s'oriente elle-même vers le présent ou vers l'avenir.¹

La phase autodescriptive qui nous concerne est donc « idéaliste ». Elle s'applique aux intuitions d'action de l'entreprise. Ce système répondra également à une autodescription « réaliste » par l'édiction d'une série de normes (*Infra* Partie II, Chapitre 1 : « L'espace culturel et son dispositif de développement »).

Or, nous savons que l'organisation structurelle de tout langage (le nôtre est le désir de l'entreprise et les actions qui en dépendent) se forme au « centre de la sémiosphère »². Cette notion est commune à Youri Lotman et Eric Landowski dont l'étude socio-sémiotique s'est attachée à repérer, à partir de la notion de « centre », les questions identitaires qu'il pose à tout espace (collectif ou individuel). En effet, l'autodescription résulte d'un processus de définition de soi-même :

La forme la plus élevée de l'organisation structurelle d'un système sémiotique, ainsi que l'acte qui mène cette organisation à son terme, survient lorsque ce système se décrit lui-même. C'est l'étape où les grammaires sont décrites, les coutumes et les lois codifiées (...). L'étape d'autodescription est une réaction nécessaire à la menace d'une trop grande diversité à l'intérieur de la sémiosphère : le système pourrait perdre son unité et son identité, et se désintégrer.³

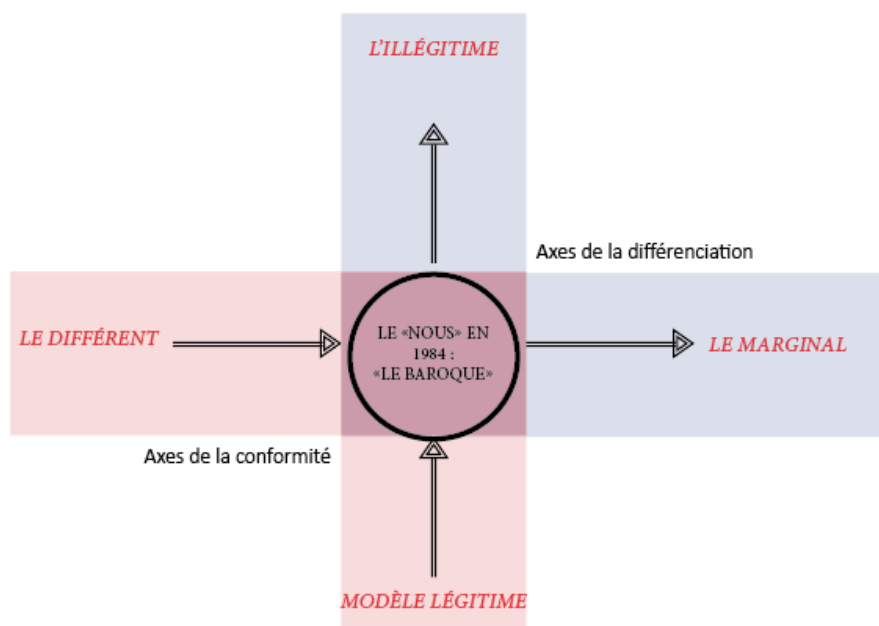
Il construit donc tout à la fois une représentation du « nous » et une représentation de l' « autre ». En 1984, l'entreprise stabilise une première définition d'elle-même, en tant qu'espace dédié à l'Art musical Baroque. Cette première autodescription a servi à construire son identité (« *je suis baroque* ») mais également à définir *ce qu'elle n'est pas* et à stabiliser ainsi ce qu'Eric Landowski nomme « le système

¹ *Ibid.*

² *Id.*, p 16

³ *Id.*, p 17

des figures de l'Autre »¹. Croisons ainsi ces postulats avec les logiques identitaires que présuppose toute vision idéologique culturelle :



Le « Nous » en 1984 et ses « figures de l'Autre »

Nous rappelons que nous opérons une distinction entre « légitime » et « légitimiste ». La première notion est relative à un mode de pensée qui considère comme « légitime » ce qui est *conjoint* à la conception de l'art en vigueur dans l'espace culturel donné et quel que soit l'art en question. Autrement dit, tout art peut être reconnu « légitime » dans un espace culturel donné, et « marginal », « illégitime » ou « différent » dans d'autres espaces. Le mode de pensée « légitimiste » ne conçoit comme « légitime » que ce qui est en légitimité dans la totalité de la sémiosphère : le milieu de la culture en France. Nous noterons que l'entreprise La Borie est, en 1984, à la fois « légitime » et « légitimiste » : le baroque devient l'art en vigueur dans son propre espace culturel mais il est aussi, en Europe et en France, en pleine légitimité : le baroque vient de sortir de l'oubli et acquiert depuis les années 1970 ses premières lettres de noblesse (*supra* : historique du mouvement baroque, Partie I, Chapitre 1 : « l'âge adulte de l'espace culturel : une spécialisation baroque originale dans la France des années

¹ LANDOWSKI Eric, *Présences de l'autre.. op.cit.* p 26

1990 »). Mais nous demeurerons ici dans la question du « légitime » et de la norme choisie et légitimée dans l'espace culturel donné : l'entreprise La Borie.

Ce « centre » idéologique et esthétique construit en 1984 répond à la définition que nous en donne Eric Landowski :

Ce centre risque bien de n'apparaître que comme un carrefour un peu incertain, presque un vide ou une simple « boîte noire » — en un mot comme un simulacre. Mais à vrai dire, c'est presque une constante que le lieu géométrique d'un espace ne soit qu'un point virtuel : même vide, c'est encore lui qui donne un sens aux trajectoires qui se croisent en le traversant.¹

Observons ces « trajectoires » du point de vue de l'entreprise dans les premières années de son existence, sur la période 1984-1996, où « la culture interne » est spécifiquement celle de l'art musical baroque :

– Le « **légitime** » : cet *Autre* parfaitement *conjoint* au baroque, presque *déjà* intégré de fait dans l'entreprise : un artiste ou un orchestre baroque, une activité de lutherie dédiée à la restauration des instruments anciens, une activité de recherche appliquée aux arts et à la pratique baroque...

– Le « **différent** » : c'est un *Autre* dissemblable mais « vers lequel on se tourne en raison même de son altérité »². L'entreprise l'intègre en tant qu'unité distincte, parce que sa différence est un pôle d'attraction. Bien vite cependant, la *différence* du « différent » risque d'être assimilée à l'identité de l'entreprise et les deux unités distinctes fusionneront en une nouvelle totalité : un artiste folklorique est invité à jouer avec l'Ensemble Baroque pour créer ensemble un concert inédit, une activité scientifique est intégrée au laboratoire de recherche pour fonder un département Arts-Sciences, etc.

– Le « **marginal** » est cet autre que l'on reconnaît « en dépit de sa différence et de son apparente étrangeté »³. L'entreprise côtoie le « marginal » sans pour autant l'assimiler à sa propre définition. Leur vie momentanément commune relève d'une forme de cohabitation. Le « marginal » vit ainsi dans l'entreprise comme cet autre que l'on n'assimile pas mais qu'on ne rejette pas non plus. L'époque qui se situe en amont

¹ *Id.* p 57

² *Id.* p 58

³ *Id.* p 30-31

de la création du CER/CCR est caractéristique : résidences ouvertes aux artistes traditionnels, musiques du monde, musiques actuelles et improvisées, jazz, concert exceptionnel d'un artiste Jazz sur un instrument typiquement baroque (le clavecin), etc. L'entreprise ouvre ses portes à ce qui est en « marge » du baroque sans pour autant se définir encore comme une entreprise pluri-artistique.

– L'« **illégitime** » est cet *Autre* dont l'identité artistique ne correspond pas à celle de l'entreprise et qui en sera donc « exclu ». Lorsqu'en 1984 les normes baroques font loi, un joueur d'accordéon ou un danseur de rock'n'roll ne sera pas accueilli en résidence de création. Lorsqu'encore les normes programmatiques fixent pour seule activité de référence la diffusion de l'Ensemble Baroque de Limoges, les activités touristiques sont considérées « illégitimes ».

Ces « Figures de l'Autre » nous permettent de fixer méthodologiquement le rapport d'interaction entre le monde de l'entreprise et les individus qui y circulent. L'autodescription de l'espace culturel permet de réguler cette circulation. En se définissant en 1984 comme une association baroque, l'entreprise bloque en quelque sorte l'arrivée du phénomène de l'hétérogénéité, c'est-à-dire la cohabitation de cellules distinctes et différenciées (artistes, activités, œuvres ou tout autre composant de l'entreprise), qui ne seraient pas liées à sa propre identité. Pourtant, il est bien évident à la lecture des exemples que nous avons donnés, que cette hétérogénéité est *déjà* présente, même à l'heure homogène de l'Ensemble Baroque de Limoges, et dès les premières années d'existence de l'entreprise :

*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 ».*¹

Ces « disparités » ont été néanmoins de plus en plus fortes, à mesure de l'évolution de l'entreprise. Ce fait résulte de la double et continuelle dynamique, *centrifuge* et *centripète*, de l'entreprise La Borie. D'une part, elle a cherché à faire rayonner sa « culture baroque » au-delà de ses propres frontières (géographiques mais

¹ *Id.* p 24

aussi artistiques et programmatiques). D'autre part, à absorber les espaces culturels exogènes, pour les assimiler certes, mais aussi pour donner lieu à une redéfinition de sa propre identité : puisque le Classique est assimilable au Baroque, notre désir culturel induit de devenir (autodescription « idéaliste ») un espace dédié plus largement à la « musique savante ». De cette façon, l'expansion de l'espace culturel va de paire avec les continues redéfinitions de la « culture interne ».

L'entreprise conservera ainsi toujours, et à mesure de son développement, la vision de ces quatre « figures de l'autre ». Mais l'élargissement progressif de sa propre conception de la « culture interne » — depuis la musique baroque jusqu'à la musique et les arts du son — induira des interactions de moins en moins restreintes. Le joueur d'accordéon exclu en 1984 sera accueilli à bras ouverts en 2010. L'activité touristique marginalisée en 1998 deviendra une des activités-phares de l'entreprise en 2013. Le violoniste baroque qui aurait été programmé en 1992 dans le cadre de la saison de concert, serait mis en marge du programme en 2012. Les formes d'intégration, d'exclusion, de marginalité et de différence restent des constantes pour l'espace culturel qui vit en interaction avec le monde qui l'entoure. Ces formes permettent de définir l'identité de l'espace culturel vis-à-vis de l'autre et sa dynamique d'« assimilation » de se redéfinir en permanence. Autrement dit, *c'est grâce à la redéfinition constante de ce qu'il est vis-à-vis de l'Autre que l'espace culturel peut espérer grandir et se développer*. Quelle limite peut-il exister dans ce cas au développement d'un espace culturel dans le milieu de la culture en France ?

c) La réflexivité comme modèle de développement : l'impasse de 2014

Ce modèle d'interaction convient à la classification des éléments plus ou moins exogènes qui entrent en interaction avec l'entreprise, à un moment T de son parcours de vie. Il convient également parfaitement à l'étude du phénomène de réflexivité, c'est-à-dire l'interaction de *Soi avec Soi-même*. L'entreprise a négocié tout au long de son existence sa propre identité originelle : le « baroque ». Mettons les grandes phases (T1 à T4) de son parcours de développement à l'épreuve de cette négociation identitaire :

Renégociation de l'identité originelle : correspondances avec le développement

Le programme de développement de l'entreprise est parfaitement dépendant des zones de renégociation de son identité « baroque » originelle. L'entreprise en négociant sa propre identité, en *choisissant de devenir l'Autre d'elle même*, a autorisé sa propre évolution culturelle. Il est intéressant de questionner ce rapport à l'Autre comme un rapport dialectique interne, où l'entreprise entretient, avec elle-même, un rapport *d'activité et de passivité* :

Un sujet (d'état) possède une existence modale susceptible d'être à tout instant perturbée, soumises aux transformations opérées soit par lui-même en tant qu'acteur (sujet de faire), soit par d'autres acteurs (sujets de faire) de la même mise en scène.¹

Il semble que cette « existence modale » sous-tend les « choix de vie » et fonde sa transformation identitaire. Reprenons les sept « objets de désir » visés par l'entreprise et mettons-les en correspondance avec l'« existence modale » du sujet-entreprise :

- L'objet de désir n°1 : « la conduite d'un programme d'excellence baroque en région limousin » correspond au désir culturel d'« être baroque ». Il dépend d'un « **vouloir être baroque** » : l'entreprise s'en tient aux lois et aux normes de son espace culturel et n'y déroge pas (règles des programmes, culture d'entreprise, législations particulières, etc.). Son choix de vie est dit « légitime » puisque le sujet est conjoint aux normes artistiques de l'espace qu'il se donne en référence (ici, le sien). Notons que nous parlerons de choix de vie « légitimistes » si le sujet se conjoint aux normes baroques parce qu'elles sont reconnues centrales et supérieures dans son milieu d'immersion : le milieu de la culture en France. Dans ce cas, le sujet appliquerait les règles édictées dans les documents historiques, les normes académiques, les lois du genre, etc.
- L'objet de désir n°2 : « vers un baroque novateur » correspond à une première distanciation, et l'émergence d'un désir culturel nouveau. Il dépend d'un « **ne pas vouloir être baroque** » : l'entreprise désire « être autre chose que le baroque ». Ce rapport vis-à-vis d'elle-même est un rapport *passif* puisqu'elle entend « ne plus être ce qu'elle était », sans pour autant choisir de devenir ou d'être quelque chose d'autre. Ce

¹ GREIMAS A.J. *Du Sens II. Essais sémiotiques*, op.cit. p100

choix de vie exprime un désir de différenciation vis-à-vis d'elle-même. Elle entre en non-conjonction avec ses propres normes artistiques. Ce choix mène l'entreprise vers un mode de vie dit « marginal ».

– Les objets de désir n°3, 4 et 5 marquent une nouvelle transformation : « nouvelles pratiques », « autres arts », « adaptation à la diversité des pratiques culturelles » l'entreprise désire « être bien plus que le baroque ». Ce désir dépend d'un « **vouloir ne pas être baroque** » : l'entreprise entend dépasser ses propres lois. Ce choix de vie exprime un désir d'augmentation, voire une transgression où la rupture avec les normes baroques n'est plus de l'ordre d'une simple non-conjonction, mais se situe, au-delà, dans la disjonction. Il mène l'entreprise vers un mode de vie dit « illégitime ».

– Les objets de désir n°6 et 7, où l'entreprise vise « cohésion » et « productivité » correspondent à un dernier changement et à la volonté d'« être *notamment* ou d'avoir été baroque », c'est-à-dire qu'ils relèvent d'un « **ne pas vouloir ne pas être** » : l'identité baroque originelle reste admise et n'est pas refoulée. L'entreprise revient à l'importance de se définir dans ses origines, sa couleur naturelle. Mais elle entend, grâce à cela, devenir pluraliste et éclectique. Ce choix de vie entend conserver le baroque comme quelque chose à transmettre et à se transmettre. Il mène l'entreprise vers une pluralité esthétique, artistique et culturelle et vers un mode de vie dit « différent » puisque son rapport au baroque est non-disjonctif.

Une profonde problématique identitaire s'impose au sortir de cette dernière phase (T4), car si l'entreprise veut encore évoluer, elle se doit de redéfinir entièrement *ce qu'elle est, et ce qu'elle a toujours été* : le « nous » baroque de 1984 duquel, certes, elle s'est différenciée mais qu'elle a conservé en tant qu'identité de référence. Elle se confronte ainsi à une « zone de non-retour identitaire ».

En 2014, l'élaboration théorique du PIC manifeste l'intention de l'entreprise de mettre en place cette redéfinition. Pourquoi cette redéfinition pose-t-elle problème ?

L'entreprise élabore le PIC dans l'expectative de se *différencier* cette fois de son propre modèle de développement. Or, transgresser ce modèle signifie transgresser les « modèles de développement culturel » fondateurs, résultant de la logique de « prédilection ». Le PIC, conçu sur le modèle d'un « éco-système » culturel suppose un *tout nouveau désir culturel*, basé, en amont, sur une logique de « production » culturelle

et sur l'intention de *générer de la culture par (et pour la) société*. Ainsi, loin de baser cet éco-système sur ce que les « normes » du milieu entendent comme « culturel », cette pensée entend justement se baser antérieurement sur le « non-culturel » (milieux de la science, de la technique, du social, de l'éducation, de la solidarité, de l'économie, etc.) pour produire, avec l'art, du « culturel ».

Ainsi, ne peut-on pas considérer que la « sanction » qui condamne cette prospective, relève de la perception d'une « déviance »¹ idéologique de l'entreprise ? :

*La conception sociologique (...) définit la déviance comme la transgression d'une norme acceptée d'un commun accord (...). Cette présupposition me semble négliger le fait central en matière de déviance, à savoir que celle-ci est créée par la société (...). Ce que je veux dire, c'est que les groupes sociaux créent la déviance en instituant des normes dont la transgression constitue la déviance.*²

Condamnée notamment par l'autorité centrale du milieu de la culture, le modèle du PIC — et au-delà l'ambition que projetait ce nouveau système de vie — sont perçus comme une transgression fondamentale des « normes » régissant la logique nationale de « prédilection ». Ce modèle ne proposait-il pas d'opérer un nouveau transfert idéologique ? La pensée idéologique du milieu de la culture en France s'appuie sur une logique de conciliation de l'art et de la société. Elle présuppose, du même fait, leur *inconciliation*. La pensée idéologique que manifeste le projet de Pôle d'Innovation par la Culture, transforme intégralement cette pensée. La finalité de la politique culturelle n'est plus — essentiellement — de concilier mais de conditionner « le rapport à l'art » :

*Les capacités d'invention et de sensibilité, le goût du risque et de l'aventure, sont des qualités du créateur et de l'artiste qui peuvent trouver un terrain de prédilection dans la direction d'un établissement culturel (...). Une politique artistique est nécessaire, mais elle n'a de sens — en tant que politique — qu'en intégrant les circonstances sociales qui conditionnent, pour une part, le rapport à l'art.*³

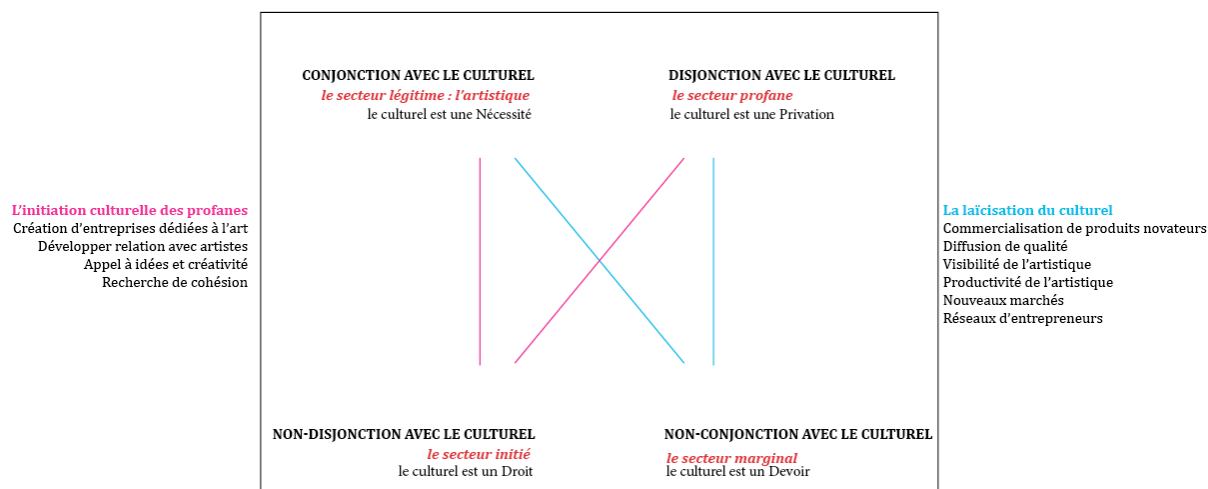
Cette nouvelle logique de production répondrait donc à l'impératif d'une politique artistique et culturelle selon Jean Caune. Elle n'entend plus *agir sur l'Art* d'un

¹ BECKER Howard Saul. *Outsiders : Etudes de sociologie de la déviance*, Paris : A-M Métailié, 1985. p 32

² *Ibid.*

³ CAUNES Jean, *La Culture en action. De Vilar à Lang : le sens perdu*, op.cit. p 295

côté, ou *agir sur l'homme* de l'autre. Elle propose de mettre en situation cette société pour agir sur la manière dont elle « affecte un sens » à l'Art :



Logiques d'un « nouveau désir culturel » : la pensée d'une innovation par la culture

Ne répond-elle pas en cela d'une logique de l' « innovation » ? :

Il apparaît clairement une différence de fond entre l'invention et l'innovation. La première a pour but de traiter une question de manière abstraite, indépendamment de son contexte économique et social. La seconde représente le processus par lequel un corps social s'empare ou ne s'empare pas de l'invention en question (...). Ce qui permet l'innovation n'est donc pas essentiellement le potentiel abstrait représenté par la nouveauté mais la possibilité de lui affecter un usage, compte tenu du système social dans lequel elle intervient.¹

L'expression employée pour décrire cette nouvelle pensée, « l'innovation par la culture » semble prendre tout son sens. Puisque la création artistique est « l'invention », l' « innovation » relèverait des différentes manières dont le « corps social » (le corps éducatif, le corps solidaire, le corps scientifique, le corps touristique, le corps entrepreneurial, etc.) saisit cette création artistique et génère de nouveaux usages.

La prospective est pensée par l'entreprise pour remédier aux limites des logiques de « prédilection » qui la menaient vers un retour en arrière, une sclérose et notamment

¹ ALTER Norbert. *L'innovation ordinaire*, Paris : Presses universitaires de France, 2003. X-278p (Collection Quadrige, n°401). p 12-13

à l'échec de sa propre logique de démocratisation culturelle de l'art baroque : publics non renouvelés, publics exclus, constat d'un écart fondamental entre le public spécifique et le grand public, difficulté à modifier les pratiques de la culture, amalgame entre l'art et l'élitisme, impossibilité de mesurer l'impact solidaire et citoyen de son propre modèle, difficulté à légitimer des stratégies de développement culturel auprès de partenaires concernés, moyens budgétaires en baisse et fragilisation des capacités d'initiative, arhythmie du co-financement public/privé (subventions publiques annuelles et le financement privé à court, moyen et long terme ; chartes d'objectifs triennales mais prévisibilité nécessaire à long terme), etc. La « micro-reproductibilité » du modèle national (jusqu'à l'élaboration théorique du PIC) a donc, semble-t-il, donné lieu aux mêmes effets problématiques.

L'entreprise ne pouvant plus reconcevoir une conception homogène de l'art alors que son identité était devenue l'hétérogénéité artistique, sa prospective entendait donc dépasser ce modèle, viser la non-hétérogénéité et fonder un nouveau système de développement culturel. Ce système théorique résolutif se base sur la conviction qu'une entreprise culturelle peut agir *en dehors* des logiques de « prédilection » qui sont le fondement du milieu de la culture. Ce modèle entend s'ériger en système autonome, non seulement garant de sa propre production de l'art mais aussi de sa médiation auprès de la société.

Cette comparaison entre le système particulier de La Borie et le milieu de la culture en France nous pousse à investir un second questionnement : quels discours ont permis d'officialiser et de communiquer ces choix de vie ? Ces discours expriment-ils les mêmes affrontements idéologiques que ceux du modèle national et que le concept de « démocratisation culturelle » tente notamment de résoudre ? Pour investir cette question, intéressons-nous à l'un des supports privilégiés par l'entreprise La Borie pour ce type d'exercice de formulation : l'« édit ». Ces éditos sont une mise en discours synthétique, par l'énonciateur-entreprise, de la vision qu'il a de lui-même, à un moment T de son parcours de développement. Ils portent donc les *traces* de cet effort de vulgarisation des choix de vie. Ils sont rédigés et/ou validés dans l'objectif de séduire les publics. Ils s'adressent aux publics usagers et aux publics partenaires.

Ce corpus met à jour le glissement terminologique qui s'opère lors de la traduction de l'espace culturel : de la représentation d'un modèle culturel à la formulation d'un programme culturel. Il permet également de constater que si ces modèles de vie sont liés aux « grandes périodes » de sa transformation identitaire, ils demeurent des modèles culturels auxquels se réfère l'entreprise, en syncrétisme ou en alternance, tout au long de son existence.

Du modèle « légitime » au programme auto-centré

Alors que le « vouloir être baroque » fait loi, les discours qui visent à traduire la culture de l'entreprise s'érigent en véritables manifestes de l'excellence :

1990 : « l'Ensemble Baroque de Limoges tient la **gageure** d'assurer par lui-même une saison musicale, et cela pour **un public éclairé** d'une **extrême exigence** ».

1992 : « **l'extrême qualité** musicale » ; « ces **musiciens d'exception** ».

1994 : « l'esprit de l'entreprise et **la recherche obstinée de l'excellence** » ; « l'Ensemble Baroque de Limoges s'est **hissé au premier rang** des ensembles français » ; « **un des rares orchestres instrumentaux de référence** en Europe » ; « porter **toujours plus haut l'exigence de qualité et de beauté** » ; « un orchestre de dimension internationale, qui a su, par **la qualité** de ses interprétations (...) initier le profane aux **trésors des œuvres-clés** du répertoire ».

1995 : « des musiciens engagés dans **une exigeante aventure** » ; l'EBL, « une formation musicale **de qualité**, appelée à devenir l'un des **ambassadeurs les plus prestigieux** de la musique baroque ».

2000 : « Christophe Coin et son équipe ont su allier **rigueur et exigence artistique** à un éclectisme permanent » ; « en faisant de la recherche son {Christophe Coin} principe directeur, et de **la qualité** sa règle d'or » ; « **l'excellence musicale** qui le {EBL} caractérise ».

2004 : « une **formation de référence** en Europe » ; « **prestigieux ambassadeur** de notre Ville et de notre Région » ; « **la qualité** et la notoriété de ses interprètes » ; « **une référence** dans le paysage musical français et européen » ; « **ce prestigieux orchestre, l'un des fleurons** de notre vie artistique et culturelle en Limousin ».

2008 : « Christophe Coin, dont les interprétations **font référence** dans le monde » ; « **le maître** de la symphonie » ; « l'EBL qui a fait fabriquer ces instruments jusque-là remisés dans les **musées spécialisés** » ; « lieu d'accueil et **de prestige** de la musique baroque, du jazz et des musiques du monde » ; « l'EBL constitue **une référence incontournable** dans le paysage musical des 17^{ème} et 18^{ème} siècles. » ; « **l'excellence technique** de cette formation », « l'obtention de prix nationaux **prestigieux** » ; « l'EBL et le Centre Culturel de Rencontre de La Borie ont acquis leurs **lettres de noblesse** ».

2011 : La Fondation La Borie (...) est désormais **l'un de ces hauts lieux culturels** qui compte en Limousin ; « un label **d'excellence** ».

L'isotopie de l'excellence artistique balaie les thèmes de l'ambition, de l'audace, de la rareté, de la noblesse, du défi, de la richesse intellectuelle et artistique, du prestige, de la qualité, etc. Les formes superlatives (« toujours plus haut l'exigence », « l'un des ambassadeurs les plus prestigieux ») et les termes emphatiques (« extrême », « exception », « obstinée », « incontournable ») agrémentent les discours et contribuent à faire de la valeur d'excellence un argument d'attraction et de séduction auprès des publics. Le discours dévoile la recherche d'une « distinction » de l'entreprise, la quête d'une forme de domination esthétique par l'excellence : « au premier rang », « un des rares », « formation de référence », « ambassadeur », « l'un des fleurons », « le maître », « l'un de ces hauts lieux culturels ». Le discours certifie la conjonction du sujet-entreprise à l'objet de valeur qu'est l'*excellence*. L'utilisation de l'indicatif présent et du passé composé impose un compte-rendu factuel qui ne peut être nié : « tient la gageure d'assurer », « s'est hissé », « qui a su », « ont su allier », « le caractérise », « a fait fabriquer », « constitue », « ont acquis », « est désormais », « qui comptent ». L'effet performatif du langage permet de garantir cette conjonction. Il impose un effet d'authentification en validant l'idée que l'entreprise d'une part se réalise dans l'excellence et, d'autre part poursuit sa quête de l'excellence. Le modèle « légitime » est ainsi traduit et transformé en programme *d'excellence pour l'excellence*, invitant à concevoir l'espace culturel comme un acteur de la noblesse de la culture. L'officialisation transforme la représentation de l'espace culturel en un espace agissant, dont le programme est « auto-centré » puisque l'excellence fait *déjà* loi et demeure la visée programmatique.

Du modèle « marginal » au programme « non auto-centré »

L'engagement vers un « ne pas vouloir être baroque » produit des discours où est proclamée l'abolition des frontières artistiques :

1994: « Faire **partager** au public limousin le plus large »

2000 : « contribuer autant que possible à faire du Limousin, et du Grand Limoges en particulier, **un pays de culture musicale partagée** »

2003 : « notre ambition (...) est d'offrir à chacun, un peu de rêve et de passion, un petit plus dans **l'art de vivre ensemble** ».

2003 : « Si nous avons un rêve, un projet ambitieux pour le Centre Européen de Rencontres de La Borie en Limousin, c'est justement d'être **le lieu des frontières abolies**. Entre le passé et le présent (...), entre la soi-disant élite et le soi-disant peuple (...) entre la musique et la danse, entre les répertoires, entre les disciplines (...) entre les hommes finalement » ; « un lieu

pour la musique, toutes les musiques, mais pas seulement (...) un lieu ouvert aux amateurs, aux professionnels, aux artistes, aux touristes, à tous les limousins ;

2010 : « déblayer les chemins qui conduisent à cet art et développer **toutes les possibilités et créations** qu'il offre à notre société (entreprises, villes, organismes publics, collectivités territoriales, enseignement) ; « **l'ouverture de La Borie à d'autres manifestations**, colloques, rencontres est le signe de sa volonté de **dialogue** (...) Nous continuons de nouer **des liens** toujours plus nombreux et plus forts avec la société civile dans toutes ses dimensions » ; « la culture (...) n'est pas la cerise sur le gâteau, elle est à **la racine même de notre vivre ensemble et de notre création** ».

2010 : « La Borie a voulu que toutes ses activités soient **l'objet d'un partage avec la population** du Limousin ».

2011 : « **Que la culture soit à tous**, soit pour tous, qu'elle soit source de renouveau, de lien social »

2014 : « En faisant **dialoguer** sur un lieu emblématique les artistes, les scientifiques, les entrepreneurs, les enseignants, les médecins, le monde de la solidarité et plus largement le « grand public », il fait le pari que de ce **dialogue** naîtront des idées nouvelles. »

Le discours de l'entreprise affiche l'intention de bousculer les codes et les normes par l'appel aux dialogues interculturels. Le discours ménage le programme d'excellence et sa vision académique de la Beauté avec l'exigence d'une révolution créative et artistique inédite. L'isotopie du partage se fixe au sein des thématiques du dialogue, de l'ouverture, du lien et de l'interculturel. L'emploi des déterminants possessifs de première personne du pluriel dresse l'image d'un monde culturel unifié, où l'art et les hommes possèdent des valeurs et des espaces communs : « notre société », « notre vivre ensemble », « notre création ». Le langage quitte le domaine de *l'action* et relève cette fois d'un principe *d'intention* : « Nous continuons », « a voulu », « notre ambition », « Si nous avons un rêve », « il fait le pari que ». Il accompagne la représentation d'un espace qui maintient l'excellence mais vise une autre finalité : *l'excellence sans frontière*. Ce nouvel idéal est dévoilé comme une intention, presque virtuelle et difficile à réaliser : « autant que possible », « déblayer les chemins ». Il ne relève plus de faits mais d'un absolu dénommé « rêve », « projet », « ambition » ou encore « possibilités ». Le langage s'élabore d'ailleurs dans des formes rhétoriques : « Que la culture soit à tous, soit pour tous, qu'elle soit source de renouveau, de lien social » et use de l'indicatif futur : « naîtront ». Le modèle « marginal » est ainsi traduit et transformé en programme *pour l'excellence sans frontière*. Il invite à percevoir l'espace culturel comme un acteur militant pour la culture. L'officialisation transforme cette fois la représentation de l'espace culturel en un espace agissant, dont le programme est « non auto-centré » puisque l'excellence est mise au service de la générosité, du partage et de l'universel.

Du modèle « illégitime » au programme « hétéro-centré »

Le modèle « illégitime » sous-tend la praxis de l'entreprise dès l'époque baroque. Ce choix de vie qui relève d'un « vouloir ne pas être baroque » sous-tend les actions de l'ensemble baroque de limoges lorsqu'il met en place, par exemple, des actions de sensibilisation telles que des concerts-découvertes (formules non académiques et adaptées à des publics non avertis). Les discours accompagnant ce régime de vie présentent un programme de *l'excellence pour tous* :

1995 : « une formation musicale (...) qui, par son talent, fait connaître la musique baroque à travers toute l'Europe comme **dans nos campagnes les plus reculées** »

1999 : « ces Schubertiades que nous aimons transformer en **Fête de la Musique** » ; « faire mieux connaître la musique baroque **au plus grand nombre** » ; « toutes sortes de projets pour **conquérir de nouveaux publics**, sans jamais rien céder aux exigences de qualité » ; « une occasion de **toucher un public toujours plus large** et de faire une nouvelle démonstration de son talent »

2000 : l'EBL « est désormais attendu sur **le terrain**, plus austère mais irremplaçable, de la pédagogie et de la médiation à l'attention **des publics moins avertis** »

2004 : « avides de trouver, de recréer, d'imaginer et de **fournir au plus grand nombre** de la musique vivante, la sève de la Culture »

2008 : « un souci renouvelé de proposer une programmation adaptée à **des lieux plus modestes** qui jalonnent notre territoire pour **favoriser les rencontres avec les publics** »

2011 : « **Que la culture** soit à tous, **soit pour tous**, qu'elle soit source de renouveau, de lien social », « haut lieu d'un patrimoine vivant **ouvert à tous** »

Ces énoncés posent les cibles du programme d'action en objet du discours. Cet effet de discours permet de positionner les « publics » en tant que principe d'action de l'entreprise. Ils ne sont plus uniquement un destinataire potentiel de cette action. Il est édifiant de constater de surcroît que le discours minimise les expressions relatives au *faire* de l'entreprise. Les verbes définissant l'action de l'entreprise, à l'infinitif présent, sont privés de toute temporalité et expriment une action inaccomplie : « conquérir », « céder », « toucher », « trouver », « recréer », « imaginer », « fournir », « proposer », « favoriser ». On remarque également la présence d'une formule passive qui pose le public comme complément d'agent de l'action, et l'entreprise comme le sujet : « {l'EBL} est désormais attendu sur le terrain ». Le langage use d'euphémismes pour désigner ce public-cible : « nos campagnes les plus reculées », « des publics moins avertis », « des lieux plus modestes ».

Ces effets de langage permettent de dissimuler ou amoindrir le lien qui unit le sujet-entreprise à la valeur d'excellence. Ils permettent de mimer en quelque sorte

l'action de sensibilisation culturelle, qui a pour mission de créer *un premier contact* entre l'art et les publics. La prudence du langage figure donc la prudence de la démarche elle-même qui entend progressivement intéresser un public non-usager ou non-spécialiste à une ligne artistique, en évitant le choc social ou culturel. Nous dirons que ce langage est régi par un principe « d'adaptation ». Le modèle « illégitime » est ainsi traduit et transformé en programme *d'excellence pour tous*, invitant à concevoir l'espace culturel comme un acteur populaire. L'officialisation transforme la représentation de l'espace culturel en un espace agissant, dont le programme est « hétéro-centré » puisque l'excellence doit s'étendre et toucher un maximum d'individus : « au plus grand nombre », « de nouveaux publics », « un public toujours plus large », « fournir au plus grand nombre », « les rencontres avec les publics », « soit pour tous », « ouvert à tous ». L'emploi du pluriel et de déterminants à quantité indéterminée accentue cet effet d'exhaustivité.

Du modèle « différent » au programme « non hétéro-centré »

Ce modèle de vie, qui correspond à un « ne pas vouloir ne pas être baroque », produit des discours basés sur la valeur altruiste de l'espace culturel :

2000 : « allier rigueur et exigence artistique à un éclectisme permanent ».

2003 : « entre le passé et le présent (...), entre le soi-disant élite et le soi-disant peuple (...) entre la musique et la danse, entre les répertoires, entre les disciplines (...) entre les hommes finalement », « un lieu pour la musique, toutes les musiques, mais pas seulement (...) un lieu ouvert aux amateurs, aux professionnels, aux artistes, aux touristes, à tous les Limousins ».

2008 : « lieu d'accueil et de prestige de la musique baroque, du jazz et des musiques du monde ».

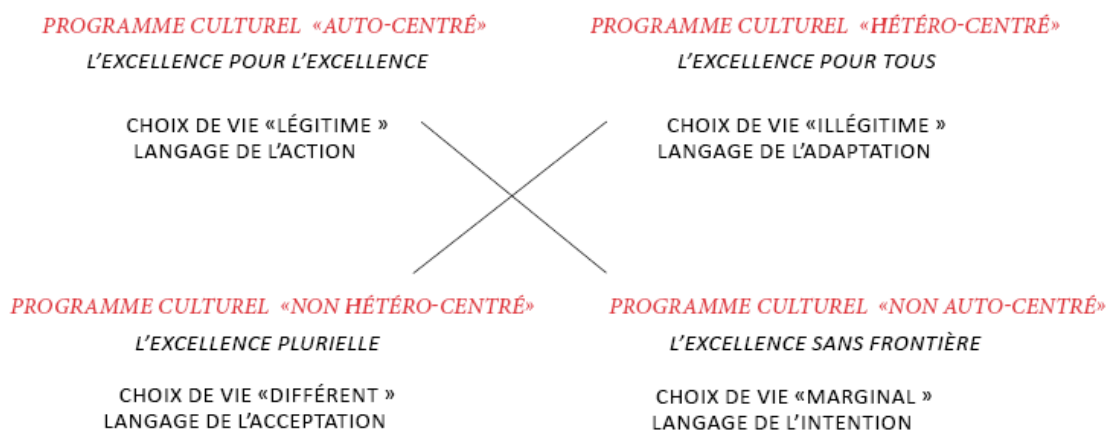
2010 : « notre société (entreprises, villes, organismes publics, collectivités territoriales, enseignement) », « d'autres manifestations, colloques, rencontres », « la société civile dans toutes ses dimensions ».

2011 : « Que la culture soit à tous, soit pour tous, qu'elle soit source de renouveau, de lien social »,

2014 : « sur un lieu emblématique, les artistes, les scientifiques, les entrepreneurs, les enseignants, les médecins, le monde de la solidarité et plus largement le « grand public », « d'un patrimoine vivant ouvert à tous ».

Ces énoncés qualifient une mission culturelle basée sur le principe de l'intégration de cultures différenciées au sein de l'espace culturel. La reconnaissance des micro-cultures est engagée dans un processus *d'absorption* du pluralisme artistique mais aussi social, environnemental, disciplinaire. Ce phénomène se manifeste au sein d'un langage qui s'applique à reconnaître et identifier la pluralité. Les nombreuses énumérations en sont un premier exemple : « de la musique baroque, du jazz et des musiques du monde », « (entreprises, villes, organismes publics, collectivités territoriales, enseignement) », « manifestations, colloques, rencontres ». La figure rhétorique de la gradation amplifie cet effet d'absorption des cultures : « entre la musique et la danse, entre les répertoires, entre les disciplines (...) entre les hommes finalement », « aux amateurs, aux professionnels, aux artistes, aux touristes, à tous les Limousins », « les artistes, les scientifiques, les entrepreneurs, les enseignants, les médecins, le monde de la solidarité et plus largement le « grand public ».

Ces moyens fondent le « langage de l'acceptation » qui entend figurer le comportement de l'entreprise elle-même vis-à-vis des formes sociétales. L'isotopie de la combinaison participe également de cet effet : « allier », « entre...et... » et « lien social ». Le modèle « différent » est traduit et transformé en programme *d'excellence plurielle*, invitant à concevoir l'espace culturel comme un acteur synergique. L'officialisation transforme la représentation de l'espace culturel en un espace incubateur, dont le programme est « non hétéro-centré » puisque l'excellence est un point de convergence des usages, des situations, des événements : « un lieu pour la musique », « lieu ouvert », « lieu d'accueil », « un lieu emblématique ».



**La traduction de la « culture en action » :
exemple de la micro-reproductibilité du modèle national**

Nous constatons que les discours officiels de l'entreprise donnent lieu aux mêmes écueils que les discours de l'action culturelle nationale :

Dans les discours officiels, dans les finalités énoncées par les institutions et les proclamations des acteurs, un phénomène de déplacement terminologique est apparu. La notion de culture a été progressivement remplacée par celle d'action culturelle. La substitution des termes a une fonction d'évitement. On croit ainsi échapper aux incertitudes et affrontements idéologiques portés par la notion de culture, ne pas avoir à définir préalablement le contour de la totalité et éviter de prendre en compte les interactions conflictuelles entre les éléments de la totalité.¹

Ce carré sémiotique permet de mettre à jour ces phénomènes de substitution : la représentation d'un modèle culturel glisse vers la formulation d'un programme d'action culturelle, d'une « culture en action ». Les langages de « l'action », de « l'intention », de « l'adaptation » et de « l'acceptation » conduisent ce « déplacement terminologique ». L'officialisation évite de représenter le modèle et la culture de l'entreprise. Les conflits entre baroque et non-baroque sont ainsi rendus caduques, au profit de l'exposition d'un espace *agissant*. L'une des valeurs fondamentales revendiquées par l'entreprise dans la représentation de cette culture en action est l'excellence, valeur résolutive et transcendante, quel que soit le mode de vie adopté.

L'espace culturel se traduit et se transforme ainsi dans les discours en acteur de culture, opérateur d'une véritable politique culturelle. Or, cette politique n'est-elle pas

¹ CAUNES Jean. *La Culture en action : de Vilar à Lang : le sens perdu*. op.cit. p186

sous-tendue par les mêmes logiques que celles du modèle national ? En effet, cette politique se fonde sur les convictions suivantes :

- (1) l'excellence fait loi et demeure la visée programmatique dans un espace culturel convaincu de sa « nécessité ».
- (2) l'excellence doit être mise au service de l'universel et des valeurs communes. L'espace culturel milite pour abolir les frontières artistiques et culturelles forgeant l'excellence en tant que « devoir ».
- (3) l'excellence peut être populaire et l'espace culturel doit agir en diffuseur pour la faire rayonner et éviter qu'elle soit source de « privation »
- (4) l'excellence est un point de convergence car elle est un « droit » pour chacun et l'espace culturel agit en faveur de cette synergie en tant que véritable incubateur et fédérateur.

Cette politique culturelle s'élabore sur des logiques visant à rendre accessible l'excellence. Le discours qui accompagne cette politique d'action prône une « démocratisation » de l'excellence qui semble, à l'instar du principe de « démocratisation culturelle » demeurer l'« expression miracle, le sésame consensuel de la légitimité populaire »¹.

La renégociation constante de sa propre identité engendre de lourds questionnements quant à l'organisation possible d'un tel système de développement. Puisque son désir culturel l'a menée à l'expansion et à l'amplification de son programme d'action, l'entreprise a-t-elle mis en œuvre un « dispositif » solide qui puisse permettre une modélisation ?

¹ POIRRIER Philippe. *La politique culturelle en débat – Anthologie 1955-2012*, Paris : La Documentation Française, 2013. 316 p (Collection du Comité d'histoire du ministère de la culture et de la communication, n°31). p 176

Partie II – L’organisation de l’ « espace culturel »

L’objectif, dans la recherche d’une *opérationnalité* dans l’organisation de l’action et dans le développement de l’entreprise La Borie, tient à notre ambition de pouvoir dégager de ce système des logiques transposables à tout espace culturel. Organiser son *activité culturelle* repose sur une complexe transposition qui relève, d’abord, d’un passage à l’acte : du désir culturel à l’action. Or, ce désir culturel pousse l’entreprise à « l’entropie »¹ et pose la question de « la limite à l’expansion dé-cohérente »². L’entreprise est amenée, sans cesse, à la désorganisation et la réorganisation de son système de vie. Comment peut-on ainsi penser l’organisation d’un système basé sur le « changement » ?

*Parler de changement, c’est poser la question de la dialectique (ou de la dualité) « stabilité-changement » dans un flou terminologique où stabilité, permanence, immobilisme, inertie, rigidité, permanence, continuité de même que changement, mouvement, modification, mutation, métamorphose, transformation, adaptation, évolution, réforme se trouve « confondus ».*³

La notion de « changement » n’est pas dépendante de l’entreprise culturelle mais de toute entreprise en développement. Les sciences de l’information et de la communication, les sciences de l’organisation et les sciences de la gestion nous l’apprennent chaque jour, le système de vie de l’entreprise s’analyse aujourd’hui par le biais de la notion de « changement organisationnel » :

*Le changement organisationnel traite de la logique d’adaptation de l’organisation au regard aussi bien de son environnement que d’elle-même.*⁴

Voici encore deux problématiques parfaitement séduisantes pour la méthode sémiotique : la « dialectique » que suppose toute organisation peut-elle donner lieu à

¹ CHANDES Gérard. Sémio/Sphère/Trans/Médiévale : Un modèle sémio pragmatique d’information et de communication appliqué aux représentations du moyen-âge. 228p. Edition augmentée de l’étude originale rédigée en 2004-2005 pour un dossier d’Habilitation à Diriger la Recherche. Discipline Sémiotique. Limoges : Centre d’études et de recherches sémiotiques de l’Université de Limoges, 2007. p60

² *Ibid.*

³ PESQUEUX, Y. Un modèle organisationnel du changement ?, *Communication et organisation* {En ligne}. 2008, n° 33. p 87

⁴ *Id.* p 88

une articulation logique entre « stabilité » et « changement » ? La logique « d'adaptation », qui porte l'entreprise à interagir avec le monde qui l'entoure et avec elle-même, est-elle régie par une logique comportementale modélisable ?

Chapitre 1

L'espace culturel et son dispositif de développement

L'observation du dispositif d'action de l'entreprise culturelle implique de prendre garde à un critère constitutif de son système de vie : l'entreprise culturelle, et c'est aussi en partie ce qui fonde sa spécificité, est animée d'un désir qui ne peut pas ne pas être collectif. Tout désir culturel vise, rappelons-le, une forme de conciliation entre l'art et les hommes c'est-à-dire une forme de communication sociale. L'entreprise culturelle relève d'un type de structure sociale qui défend un intérêt collectif : l'intérêt général qu'est la transmission de la culture à la société. Elle est donc « un groupe social » :

Ce qui nous semble définir un groupe social, ce n'est pas le fait d'être ensemble (...). C'est au contraire une finalité, une intention, une orientation d'actes, ce que nous avons appelé un projet.¹

Cette « finalité » est le désir culturel. *L'action* y répond sur le plan effectif et concret et grâce à la mise en place de multiples facteurs opératoires, que la notion de « dispositif » nous permet de synthétiser en un terme :

J'appelle dispositif tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants.²

Etudier le dispositif de l'entreprise La Borie revient à rendre compte d'une telle « capacité ». Il est bien évident que cette proposition doit être conduite de façon méthodique, et à partir des connaissances que l'analyse du parcours de vie de l'entreprise nous a données. Ce que nous connaissons de mieux de cette entreprise est son *système de désir*, organisé en désirs distinctifs, successifs et additifs. Ces désirs, mobilisés par l'entreprise en autant d'« objets de valeur », ont conduit ses intentions d'action. Ces intentions, nous le savons également, ont été auto-décrites, à de multiples reprises, pour permettre à l'entreprise de définir son propre système et ses modes de

¹ REYNAUD Jean-Daniel. *Les règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin, 1989. 306p. (Collection U. Sociologie). p 91

² AGAMBEN Giorgio. *op.cit* p 31

vie. Nous proposons de rechercher désormais les opérations intermédiaires qui permettent la transformation d'un désir en principe d'action. Si des constantes apparaissent dans ce mécanisme opératoire, alors elles garantissent qu'une modélisation de ce système de vie est possible. Ces opérations relèvent d'une combinaison paradigmatique et syntagmatique. La première est le stock d'opérations effectuées (repérables par des signes observables). La seconde relève de l'agencement logique de ce stock.

Cet objectif revient à rechercher ce qu'Howard S. Becker nomme l'« histoire naturelle » de l'entreprise La Borie :

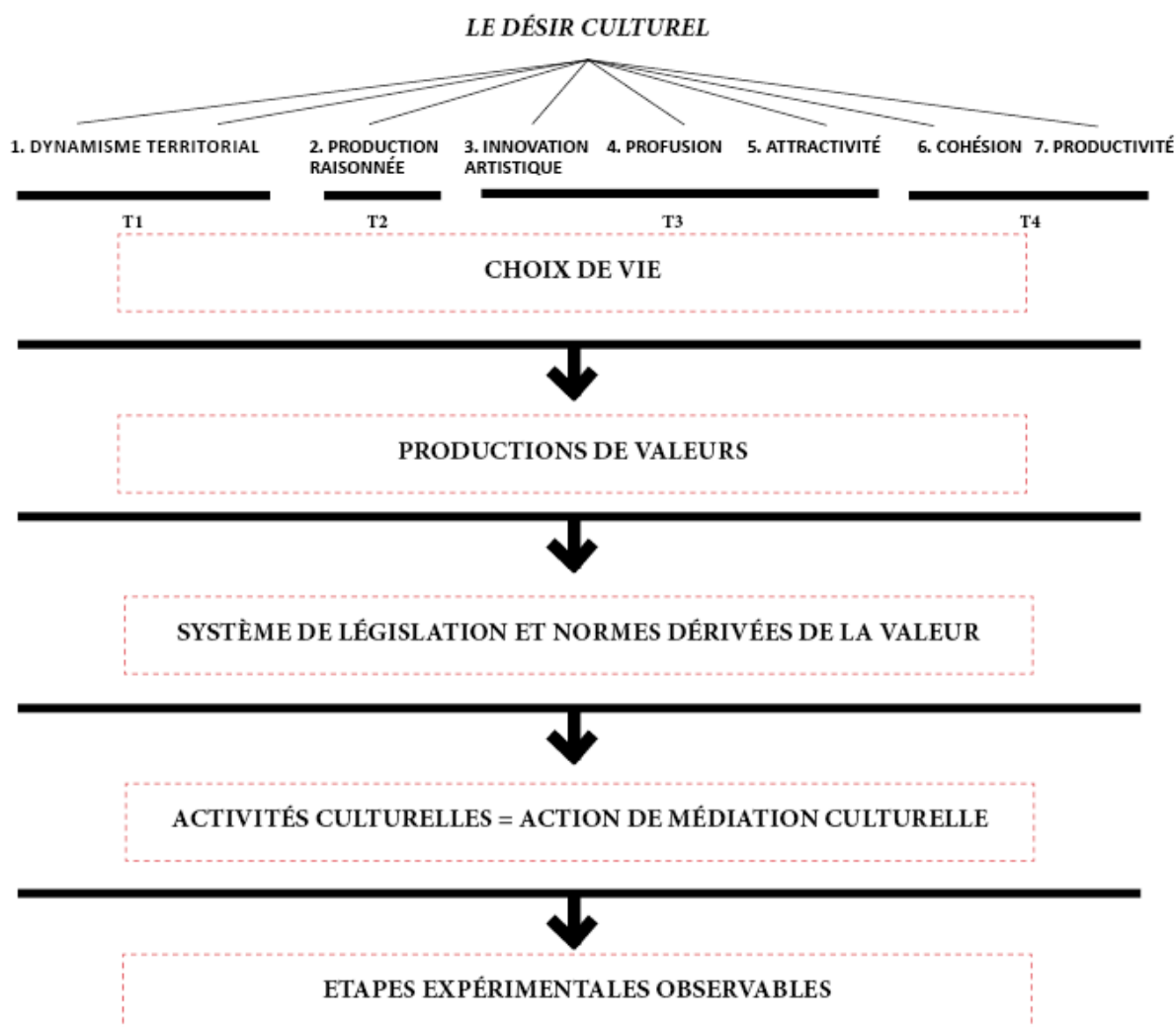
L'histoire naturelle se distingue de l'histoire par son intérêt pour ce qui est générique dans une classe de phénomènes plutôt que pour ce qu'il y a d'unique dans chaque cas. Elle cherche à découvrir ce qui est typique dans une classe de phénomènes, plutôt que ce qui les différencie — la régularité plutôt que la singularité.¹

Dans cette perspective, nous rechercherons les caractéristiques génériques, c'est-à-dire les signes distinctifs des processus par lesquels le désir culturel de l'entreprise La Borie est passé à l'action.

A. Du désir culturel à l'action

L'étude de la transformation du désir à l'action impose deux évidences : l'analyse doit procéder par ordre. Cet ordre est contraint par la démarche empirique qui oblige à débiter l'analyse par une observation des faits et des étapes expérimentales observables. Cette étude nécessite donc de prendre à rebours le système hiérarchique et opérationnel d'un désir transformé en action, représenté ci-dessous :

¹ BECKER Howard.S, *op.cit.* p 153



Opérationnalité dans la transformation d'un *désir culturel* en un plan d'action

Une telle analyse induit de faire des choix. Nous ne pouvons pas ici rendre compte de l'ensemble des étapes expérimentales observables de l'entreprise La Borie, qui rappelons-le, se sont étendues sur plus de trente années d'existence. La sélection de ces étapes nécessite elle-même de prendre en compte des critères si l'on veut rendre cette observation pertinente :

1. Les étapes expérimentales retenues doivent porter sur des activités culturelles ayant couru sur la totalité, ou sur une large majorité, du parcours de développement de l'entreprise.
2. Ces activités culturelles doivent rendre compte du lien hiérarchique existant entre un « choix de vie » et la production des valeurs qu'il induit pour l'entreprise dans la mise en place de son système de législation.

3. Ces activités culturelles doivent résulter, dans l'idéal, de valeurs contradictoires, qui permettront de constater que quelle que soit la valeur, le système opérationnel génère des constantes, et peut être rendu modélisable.

Procédons désormais au relevé méthodique des phases expérimentales mises en place dans la génération et le développement d'actions particulières.

a) Relevé méthodique des étapes expérimentales observables

Suivant nos critères de sélection, nous avons choisi de suivre le développement de deux désirs particuliers : le désir de « rendre l'art savant », transformé en l'action que La Borie nomme « recherche » ; le désir de « rendre l'art populaire », transformé en l'action qu'elle nomme tour à tour « éducation artistique et culturelle », « sensibilisation » ou encore « action culturelle ». Suivre le parcours de concrétisation de ces désirs particuliers nous intéresse spécifiquement car ils manifestent tous deux le *glissement légitimiste* qui s'opère lorsque l'entreprise traduit ses choix de vie en un programme d'action. Le programme de « recherche » se voyant greffer une intention spécifique de rendre l'art « légitime », savant. Le programme d' « action culturelle » — et nous ne retiendrons pour l'analyse que cette lexicalisation générique — se voyant affecter une mission de rendre cet art savant, populaire. Or, en suivant ces étapes de concrétisation du désir, qui relève d'un ancrage social des valeurs de l'entreprise, nous pourrions observer les incidences qu'un tel glissement opère dans la législation et la formulation même des objectifs centraux.

Cas n°1 : Législation et processus de régulation normative pour l'activité

« recherche » : valeur guide : « rendre l'art savant »

Premières expériences : Recherche de la qualité et de l'originalité du son d'un orchestre, recrutement sélectif des artistes, s'imposer dans les milieux fermés de grands festivals, choix de programmes originaux, de formations orchestrales exceptionnelles, attention apportée aux solistes spécialistes de musique baroque, participation aux grandes journées nationales dédiées à l'art baroque (les « Journées Charpentier de Versailles »), développement de répertoires peu connus cherchant à distinguer l'orchestre, etc.

Première législation – Convention n°1 (1989/1991) : Première formalisation à partir des expériences et initiatives informelles réalisées dans l'entreprise :

Convention Etat-Région 1989-1991: Conformément à ce qui est inscrit dans l'article 1 de la convention Etat-Région au titre de l'année 1990, les missions confiées à l'Ensemble Baroque de Limoges sont (...) d'œuvrer pour la musique baroque tant par la diffusion nationale et internationale, que par la recherche sur le patrimoine musical (...). Exigences : une qualité musicale incontestée.¹

Actions guidées par les normes : Colloque international « Amour et Sympathie » consacré aux instruments à cordes sympathiques, principalement la viole d'amour et le baryton : expositions, concerts, conférences, débats et publications des actes, journées thématiques de recherche en matière de lutherie, techniques de jeu, musicologie, muséographie, acoustique et esthétique.

Retombées :

Accroissement des collaborations de recherche (spécialistes invités, rencontres), convention avec le Centre de Musique Baroque de Versailles, un réseau de diffusion agrandi, la reproduction de l'action, la couverture médiatique et la notoriété, nouveaux partenariats financiers.

Deuxième législation-Convention n°2 (1995/1997) : Précision sur le périmètre du champ d'intervention de l'activité (dans le cas de l'élitisation : restriction)

Convention Etat-Région-Département-Ville La présente convention qui confirme les orientations de la convention établie en 1991 a pour objet de définir les missions et les moyens de l'Ensemble pour la période 1995 à 1997 (...). L'Ensemble Baroque, dans sa pratique instrumentale, continuera un travail de recherche sur l'instrument en collaboration avec différents partenaires dont le Centre de Musique Baroque de Versailles.²

Cette convention réduit le champ d'intervention de l'activité « recherche » en précisant qu'il s'oriente autour de l'axe de « l'instrument ». Cet axe fut celui qu'expérimenta l'entreprise depuis la dernière convention, notamment à travers le colloque dédié à deux instruments. La convention intègre également, dans le cadre normatif de l'activité, le partenariat réalisé avec Versailles entre les deux conventions. La formulation de ce partenariat dans la charte d'objectifs entraîne l'obligation, pour la structure, de mettre en œuvre ses compétences pour maintenir cette collaboration.

L'action perd son statut expérimental. Elle devient reproductible et spécialisée.

La reproduction de conventions de partenariat culturel avec d'autres institutions (Ville de Guéret, Conseil Général de la Corrèze), la mise en place de cycles de colloques dédiés à la recherche et à l'instrument dont les thématiques s'ouvrent à l'échelle Européenne (Avril 1995 : la viole de gambe française ; Novembre 1995 : la viole de gambe anglaise ; Février et

¹ ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES, *Ensemble Baroque de Limoges*. Limoges : Archive du dossier de demande de subvention 1990-1991, 1990. p2

² ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES, *Ensemble Baroque de Limoges Direction Christophe Coin*. Limoges : Archive du dossier de demande de subvention 1996-1997, 1996.p 25-30

Mai 1996 : les instruments à vent naturel et le cor de chasse ; Mai 1998 : la viole de Gambe Allemande) ; la régularisation de l'édition des actes de colloque et de livres thématiques.

La spécialisation de l'action produit l'arrivée d'objets de reconnaissance : reconnaissance territoriale (l'Email d'or 1996, la nomination aux Carnot et aux Turgot 1996, grand Prix de la Bréjaude), reconnaissance des milieux spécialisés et récompenses sur la discographie (Diapason d'or, Victoire de la Musique, Prix Académie Charles Cros, Prix de l'Académie du disque, etc.), reconnaissance des pairs, reconnaissance médiatique et notoriété.

Troisième législation-convention n°3 (1998/2000) : La formulation d'objets spécifiques à l'activité :

Attelée à la convention 1998-2000, l'entreprise formule les perspectives de structuration de l'activité « Recherche ». Elle lui reconnaît un organe de décision et de contrôle : « le comité scientifique », composé de chercheurs et de luthiers :

Il aura pour mission d'orienter la politique de recherche menée par l'EBL en accord avec ses partenaires, notamment Versailles, et de proposer un programme de rencontres thématiques et de grands colloques permettant de structurer un travail de fond. Il se réunira une fois tous les quatre mois.¹

Cet extrait stipule officiellement pour l'organe gestionnaire **une organisation calendaire et programmatique**.

En sus, l'activité « recherche » reçoit **une reconnaissance statutaire** en érigeant un mode officiel de fonctionnement en tant que « Centre de ressources », dont les **objets spécifiques** sont édictés :

Ce Centre de ressources aura donc plusieurs missions : assurer le travail de recherche (...), créer des collaborations avec d'autres centres de recherche existants, assurer le travail de recherche de répertoires pour l'EBL, assurer la réalisation des documents permettant à l'EBL de jouer ce répertoire en concert et de l'éditer, assurer la mise en œuvre et le suivi de l'édition de nos travaux de recherche.²

Lancement d'une politique et élaboration des programmes d'actions pour l'activité :

Détermination d'un type de fonctionnement (un comité scientifique, une équipe de recherche, des outils), répartition des missions en types d'activités (documentation, colloques et rencontres, essais de pratique instrumentale, édition, formation), orientation vers des axes prioritaires (lien entre analyse et application, travail sur l'instrument, définition de contenus originaux et novateurs), définition des projets de recherche, intégration dans un réseau de

¹ ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES, *Dossier demande de subvention 1999 - Ensemble Baroque de Limoges direction musicale : Christophe Coin*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 1998-1999. p69-73

² *Ibid.*

partenaires artistiques spécifiques (Musée de la Villette, Centre de Musique Baroque de Versailles, IRPMF, CNSM de Lyon et de Paris, Université de Limoges, etc.), formulation de besoins financiers (investissement et fonctionnement) spécifiques et recherche de partenaires financiers spécifiques, élaboration d'un budget prévisionnel dédié à l'activité, quantification et chiffrage des résultats de l'activité (nombre d'interventions, nombre de partenaires, etc.), bilans d'activités.

Logiques de disposition de l'activité (partie) dans le programme global évolutif (tout)

Définition du périmètre d'intervention de l'activité « recherche » :

Interpénétration avec les autres secteurs d'activités : lien avec la politique de diffusion (les recherches forment les programmes de concerts), la politique d'action culturelle (les recherches forment les programmes de formation et de sensibilisation), la ligne éditoriale du Label discographique (enregistrement de répertoires inédits), etc.

Interpénétration avec les domaines culturels : Prise en compte, dans l'activité, des nouveaux domaines culturels intégrés par le programme global : Centre de ressources orienté plus largement vers les « musiques savantes » puis « le domaine du son », ajout d'outils, nouvelles investigations...

Principes autonomes de développement : en plus de missions spécifiques à l'activité, qui reçoit une « forme statutaire » (ancrage social et visibilité de l'activité) : Amorcé par l'appellation « Centre de ressources », ce processus d'officialisation de l'activité « recherche » mène ainsi l'entreprise à définir son activité en 2003 sous la forme statutaire d'un « Laboratoire de Recherche appliquée ».

Cas n°2 : Législation et régulation normative pour l'activité « action culturelle »

Premières expériences : intégration aux réseaux d'écoles de musique et chorales, dans la politique musicale du territoire, actions de coopération avec les théâtres, centres culturels, festivals, travail de relations publiques, campagnes de promotion,

Première législation – convention n°1 (1989/1991) : Première formalisation à partir des expériences et initiatives informelles réalisées dans l'entreprise :

Convention Etat-Région 1989-1991: Conformément à ce qui est inscrit dans l'article 1 de la convention Etat-Région au titre de l'année 1990, les missions confiées à l'Ensemble Baroque de Limoges sont (...) de rechercher de nouveaux publics grâce à un travail d'action culturelle à destination du public étudiant.¹

Actions guidées par les normes : Création de modules de formation auprès des élèves et professeurs de conservatoires : master-classes, présentations de programmes, ateliers, participation à des répétitions, la politique de l'abonnement aux concerts de l'EBL : tarifs réduits, privilèges, invitations...le partenariat avec l'Université de Limoges, le système de

¹ ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES, *Ensemble Baroque de Limoges*. Limoges, op.cit. p2

parrainage avec les entreprises : l'entreprise qui parraine reçoit en contrepartie quarante places de concerts, utiles à ses relations publiques.

Les retombées :

Accroissement des collaborations dans le secteur de la formation musicale, un réseau d'intervention agrandi, la reproduction des actions, augmentation du public, diversification des profils de publics.

Deuxième législation-convention n°2 (1995/1997) : Précision sur le périmètre du champ d'intervention de l'activité (dans le cas de la popularisation : extension)

Convention Etat-Région-Département-Ville 1995-1997 : La présente convention qui confirme les orientations de la convention établie en 1991 a pour objet de définir les missions et les moyens de l'Ensemble pour la période 1995 à 1997 (...). L'EBL développe des actions de recherche et de sensibilisation de nouveaux publics, notamment par la diffusion musicale en milieu rural et en direction des publics jeunes.¹

Cette convention ouvre le champ d'intervention de l'activité « éducation » en substituant au profil « public étudiant » (présent dans la première convention), une cible plus indéterminée et plus vaste : « le public jeune ». De surcroît, cette cible n'est pas identifiée comme cible unique de l'activité mais bien comme l'une des cibles à viser dans la recherche « de nouveaux publics ». Ces normes synthétisent et fixent comme règles à tenir, les actions expérimentalement menées par l'entreprise depuis la dernière convention.

L'action perd son statut expérimental. Elle devient reproductible et spécialisée.
Régularisation des modules de formation auprès de différents publics, reproduction des partenariats de formation (CNR de Limoges), renouvellement des conventions,

La spécialisation de l'action produit l'arrivée d'objets de reconnaissance : reconnaissance par les pairs, reconnaissance statutaire

Troisième législation-convention n°3 (1998/2000) : La formulation d'objets spécifiques à l'activité :

Les soussignés décident que les actions constitutives du projet culturel de l'Ensemble Baroque de Limoges seront poursuivies dans les conditions suivantes, en fonction des objectifs précisés par les cosignataires (...) TITRE IV : DISPOSITIONS RELATIVES AU DEVELOPPEMENT DE L'ACTION CULTURELLE. L'Ensemble Baroque de Limoges

¹ ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES, *Ensemble Baroque de Limoges* Direction Christophe Coin. op.cit. p 25-30

constitue une référence musicale dont l'implication dans la formation et la sensibilisation de nouveaux publics est devenue indispensable.¹

Cette nouvelle convention, organisée en sept chapitres, répartit les missions générales et les missions spécifiques de chaque secteur d'activité : politique artistique, politique de diffusion, dispositions administratives et financières, etc. Elle consacre un chapitre dédié à l'activité « action culturelle », lui reconnaissant et lui stipulant ainsi un **objet spécifique** : « la formation et la sensibilisation de nouveaux publics ».

Lancement d'une politique et élaboration des programmes d'actions pour l'activité :

Ciblages des publics à sensibiliser (écoles de musique, conservatoires, public scolaire, public rural, milieu de l'entreprise), typologie des manifestations (journées pédagogiques, moments de sensibilisation, concerts), formulation de besoins financiers spécifiques et recherche de partenaires financiers spécifiques, calendrier prévisionnel de l'activité, nomination d'un référent d'activité, contractualisation avec les différents partenaires de l'activité (« les partenaires de terrain »), plan de communication spécifique, élaboration d'un budget prévisionnel dédié à l'activité, quantification et chiffrage des résultats de l'activité (nombre d'interventions, nombre de partenaires, etc.), bilans d'activités.

Logiques de disposition de l'activité (partie) dans le programme global évolutif (tout)

Définition du périmètre d'intervention de l'activité « action culturelle » :

Interpénétration avec les autres secteurs d'activités : lien avec la politique de diffusion (les concerts sont redonnés hors les murs), la politique de recherche (les recherches forment les programmes de formation et de sensibilisation), le tourisme (guidage et médiation participent de l'action culturelle), etc.

Interpénétration avec les domaines culturels : Prise en compte, dans l'activité, des nouveaux domaines culturels intégrés par le programme global : contenu évolutif des programmes de sensibilisation : de la « musique baroque » à d'autres musiques (projet pédagogique autour de l'Opéra parlé contemporain « Le Mal des ardents ») puis au domaine du « son » (DJ Mozart, Mix Sonic, jardins sonores).

Principes autonomes de développement : en plus de missions spécifiques et réservées à l'activité, ces principes s'expriment par la délivrance d'une « forme statutaire » au contenu de l'activité. Cette forme permet d'ancrer *socialement* son activité. Sa section d'intervention relative à la formation aboutit à la délivrance du statut d'Organisme de Formation en 2009. Sa section d'intervention réservée à l'éducation et la sensibilisation aboutit en 2012 à la délivrance du statut de « Centre National de ressources pour l'Education nationale », renommé quelques années plus tard (en lien avec les dispositifs de l'Education nationale) « PREAC - Pôle de Ressources pour l'Education Artistique et Culturelle ».

¹ ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES, Dossier demande de subvention 1999 - Ensemble Baroque de Limoges direction musicale : Christophe Coin. op.cit. p69-73

Le systématisme que nous repérons dans l'organisation de ces étapes ouvre des pistes de réflexion pour une première modélisation.

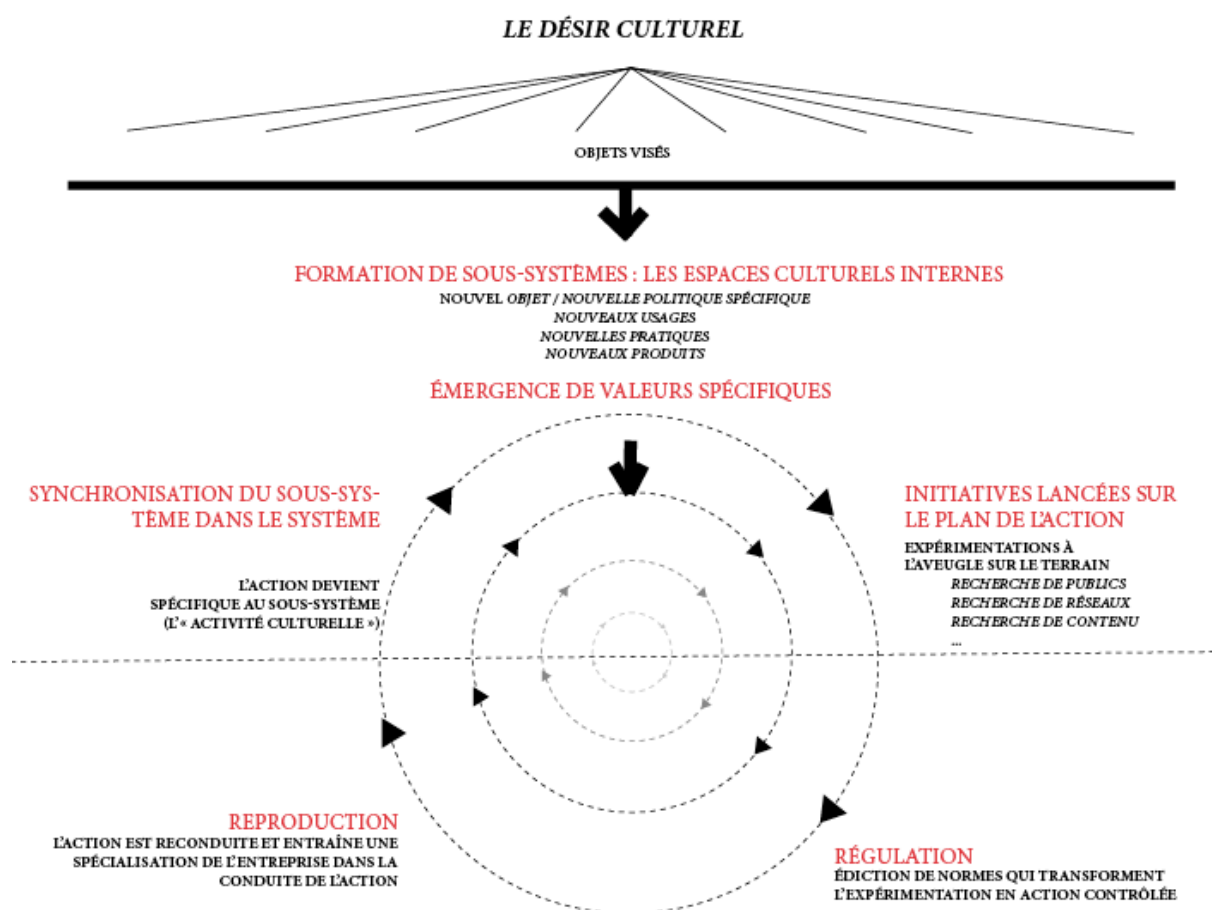
b) Des étapes expérimentales à la formation d'un cycle interne productif

L'entreprise reconnaît à ses premières actions expérimentales un principe stable et constant, qui peut lui fournir un code de conduite, qu'elle édicte en norme — et qu'elle soumet à validation pour la poursuite de son développement. Ces normes lui dictent alors l'obligation à reproduire l'action sans réduire pour autant les possibilités d'expérimenter de nouvelles formes, qui seront à leur tour intégrées au principe d'action, régulées en tant que *principe de vie* de l'action spécifique (ici, action recherche et action sensibilisation). Au fil de ce parcours de régulation-expérimentation, l'action se spécialise et obtient une forme de reconnaissance, interne et externe à l'entreprise. Cette reconnaissance professionnelle, sociale, statutaire construit l'existence et la visibilité de l'action au sein de l'entreprise. L'action devient une « activité culturelle » à part entière, *un sous-système intégré*. Elle est une « partie » d'un « tout », un sujet local dans un système global. Ce sujet local se définira ses propres règles. Autrement dit, elle devient une des « parties de la sémiosphère » de l'entreprise, un nouvel « espace culturel » :

Certaines parties de la sémiosphère peuvent former, à différents niveaux de l'autodescription, différents types de structure : celui d'une unité sémiotique, d'un continuum sémiotique délimité par une simple frontière ; celui d'un groupe d'espaces clos dont chacun est délimité par sa propre frontière ; ou enfin, celui d'une portion découpée dans le cadre d'un espace plus général, dont un côté est délimité par une frontière fragmentaire, tandis que l'autre reste ouvert.¹

L'activité culturelle entre ainsi plus ou moins, selon son « type de structure », en *interaction* avec l'entreprise : c'est une phase de synchronisation. Une telle organisation des « types de structures » internes à l'entreprise, se manifeste dans le vocabulaire professionnel, par ce que l'on nomme communément : secteurs d'activités, pôles d'activités, activités transversales ou encore cœur d'activités, etc. :

¹ LOTMAN Youri, *La sémiosphère*, op.cit. p 32



Cycle opératoire et création de nouveaux espaces culturels internes

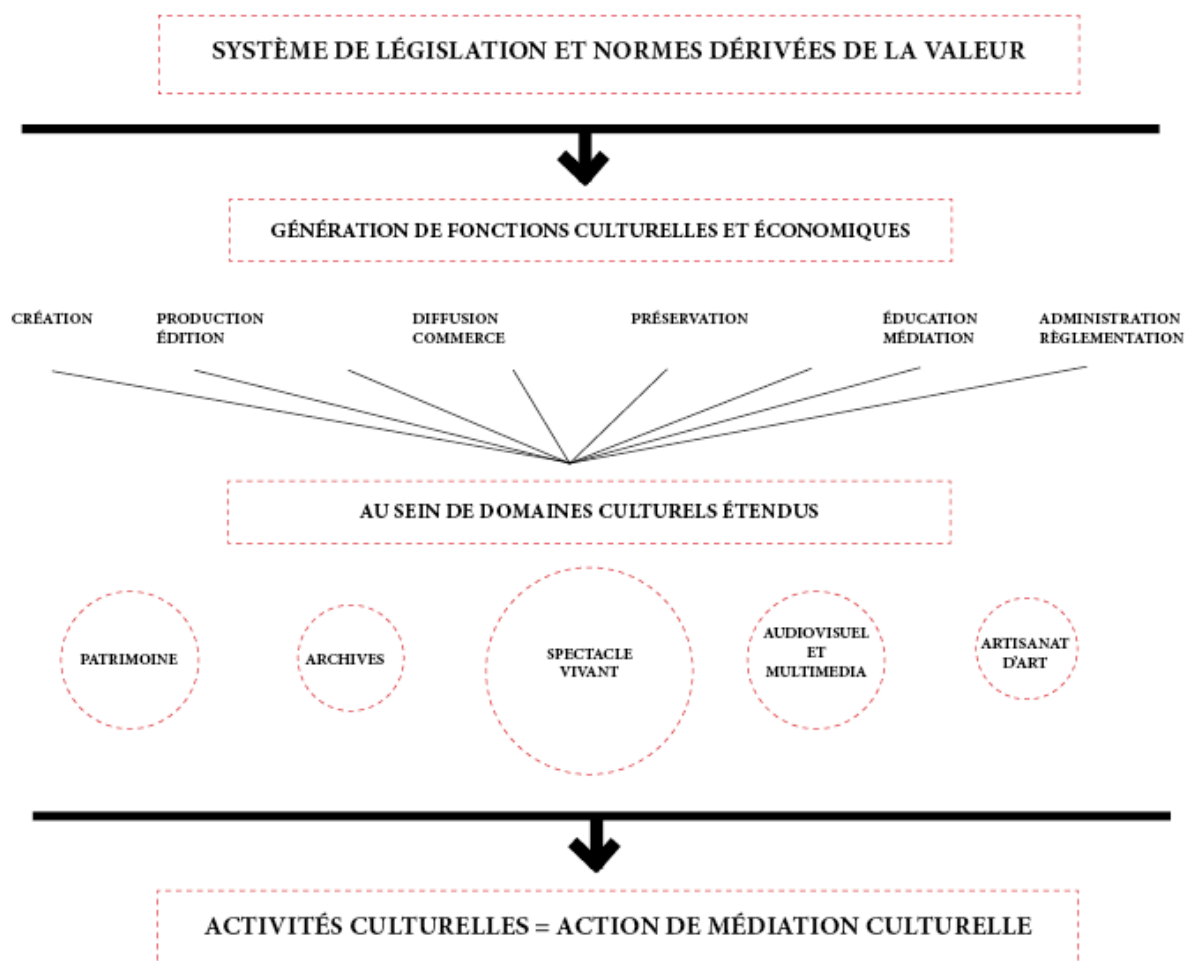
Ce schéma met à jour la continuité et la reproduction d'un cycle opératoire constitué de quatre phases successives et reproductibles à l'échelle du sous-système créé : « l'initiative lancée sur le plan de l'action », « la régulation », « la reproduction » et la « formation de sous-systèmes ». La reproductibilité de ces quatre phases fait l'effet d'un circuit continu de développement. En produisant de nouveaux objets, de nouvelles pratiques, de nouveaux produits, de nouveaux usages, ce circuit est générateur de valeurs nouvelles, qui deviendront les désirs spécifiques de l'espace culturel généré. Le cercle fléché le plus extérieur rend compte du fait que ce circuit continu de production s'applique dès l'intégration de nouveaux objets de valeur (ils sont au nombre de sept dans l'entreprise La Borie) : les désirs-occurrences. Les cercles fléchés intérieurs figurent que ce cycle est reproductible à l'échelle de chaque nouvel espace culturel interne généré. Il présuppose l'infinie continuité de cette reproduction et l'expansion permanente de la « sémiosphère » qu'est l'entreprise culturelle. Ce dispositif

perdre en effet au sein des sous-systèmes eux-mêmes, qui génèrent ainsi à nouveau d'autres espaces culturels.

Ces espaces culturels internes forment ce que le monde de la culture nomme plus communément des « activités culturelles » :

On entend par activité culturelle toute activité reposant sur des valeurs culturelles et/ou des expressions artistiques, que cette activité soit marchande ou non marchande et qu'elle soit menée par tout type de structure (individus, entreprises, groupes, organisations, amateurs ou professionnels).¹

Pour comprendre la complexité du système normatif de l'entreprise, intéressons-nous plus particulièrement à la zone de création de ces « activités culturelles » :



¹ DEROIN Valérie, *Approche statistique européenne de la culture - Synthèse des travaux européens ESSnet-Culture, 2009-2011*, op.cit. p 7

L' « activité » : croisement entre « domaines » et « fonctions » culturels

A partir du modèle du « cadre statistique culturel européen »¹, nous avons procédé à une catégorisation de ces fonctions, en six secteurs : « création », « production / édition », « diffusion / commerce », « préservation / recherche », « éducation / médiation » et « administration / réglementation ». Ces fonctions culturelles et économiques croisent des « domaines culturels » particuliers, décidés par la ligne artistique et/ou éditoriale de l'entreprise. Ce schéma va nous permettre d'éclairer la densité du dispositif d'action de l'entreprise La Borie. La multiplication des activités culturelles au sein de l'entreprise pose le problème de leur agencement, de leur cohabitation, de leur entente, mais aussi du système normatif qui est indissociablement lié aux valeurs qui se trouvent peu à peu intégrées. La « valeur » est un élément du système et de ses sous-systèmes. Elle sert de critère pour orienter leur action. Néanmoins, comme le souligne Howard S. Becker, ces valeurs sont insuffisantes à générer un plan d'action efficient :

*Les valeurs sont de piètres guides pour l'action, car elles ne comportent que des critères de choix généraux qui indiquent la ligne de conduite préférable (...) elles sont si vagues et si générales qu'il est possible d'adhérer à des valeurs incompatibles entre elles sans même être conscient de la contradiction.*²

C'est d'ailleurs le cas d'une entreprise telle que La Borie qui forme son parcours de développement sur une série de valeurs qui se révèlent contradictoires à l'usage : « profusion » et « cohésion », « excellence » et « popularité », « production raisonnée » et « innovation artistique », etc. Si nous suivons Becker, nous pouvons rapporter de ce point de vue les mécanismes d'une entreprise à ceux de tous les groupes sociaux :

Les groupes particularisent et précisent les valeurs sous forme de normes dans les situations problématiques de leur existence, quand les difficultés rencontrées exigent que des mesures soient prises. Parmi les différentes valeurs auxquelles ils adhèrent, ils en choisissent une ou plusieurs qui se rapportent à ces difficultés et ils en dérivent une norme spécifique. Tout en

¹ Id. p 4

² BECKER Howard.S, *op.cit.* p 153-154

*étant conçues en accord avec les valeurs concernées, ces normes définissent avec une relative précision les actions autorisées, les actions interdites, les situations auxquelles s'appliquent les normes et les sanctions frappant les transgressions.*¹

Nous pouvons distinguer deux types de « normes » dépendantes de toute activité culturelle. Ces normes relèvent cette fois de l'« autodescription réaliste »² :

1. les normes spécifiques à l'activité culturelle : normes programmatiques, normes organisationnelles et normes financières.

2. les normes spécifiques au domaine culturel dans lequel s'intègre l'activité : tout domaine culturel comprend des réseaux spécifiques, des marchés spécifiques et une série de critères esthétiques qui lui sont liés.

Or, cette classification fait apparaître la difficulté à procéder à l'édition exhaustive de ces normes dans le cadre d'une entreprise culturelle en développement. Dans le cas de la Fondation La Borie, les domaines culturels intégrés au programme sont ceux du spectacle vivant (axé sur le sous-domaine « musique »), du patrimoine (le Château classé comme Monument historique, le site de la Borie, le patrimoine musical et sonore), de l'archive (concentré sur l'activité du centre de ressources et de recherche), de l'audiovisuel (la musique enregistrée) et de l'artisanat d'art (lié aux jardins sonores : expositions plastiques et visuelles, confection d'instruments sonores...). Les « activités culturelles » sont le résultat d'un croisement entre ces « fonctions » et ces « domaines » culturels. Recensons donc les « activités culturelles » présentes dans le parcours de développement de l'entreprise La Borie :

1. La création : la création d'œuvres musicales (les disques), la création d'œuvres visuelles et d'artisanat (les Jardins sonores), la création d'œuvres design et plastiques (les instruments sonores des jardins), les activités de soutien à la création artistique (organisation des résidences d'artistes).

2. La production et l'édition : acquisition de documents d'archives (disques, vinyles, partitions, séquences sonores), acquisition et organisation de collections (gestion du centre de ressources sur la musique savante et le son), publications de documentation (livres, articles, partitions, notes de programmes, notes de recherche), production

¹ *Id.* p 153-155

² LOTMAN Youri, *La sémiotique*, op.cit. p 17

d'œuvres d'art visuel et plastiques (éléments des jardins sonores), production et organisation des arts de la scène, soutien et activités techniques à la production de spectacles (production d'une saison de concerts et de manifestations musicales), édition d'enregistrements sonores (disques et séquences sonores édités sous une maison de disque LABORIE), activités de post-production (mastering, mixage des disques).

3. La diffusion et le commerce : Consultation d'archives (e-consultation des publications du centre de ressources), organisation d'événements et services de promotion (journées européennes du patrimoine, journées promotionnelles sur l'artisanat, concerts de sorties de disques), commerce des livres (e-commerce des partitions), activités de présentation de spectacles vivants et service de réservation (diffusion et commerce des concerts), commerce d'œuvres audiovisuelles (commerce des disques du Label, national et international).

4. La préservation et la Recherche : activités opérationnelles sur les sites historiques (restauration, équipement des espaces bâtis et des extérieurs : terrasses, jardins, espaces paysagers), préservation du patrimoine culturel immatériel (centrée sur la patrimoine architectural, paysager, musical, agricole et jardinier), restauration de monuments protégés (Château de La Borie du XVII^{ème} siècle, classé Monument Historique), recherche appliquée et activité de préservation technique (jusqu'en 2009 : Laboratoire de Recherche Appliquée de l'Ensemble Baroque de Limoges et restauration d'instruments anciens, lutherie), préservation architecturale (restauration du mur d'enceinte, des tourelles, du pigeonnier, de la bergerie et de l'ancienne chapelle).

5. L'éducation et la médiation : Activités formelles et non formelles d'enseignement artistique et culturel : sensibilisation, stages, master-classes, médiation et guidage dans les jardins sonores, formation ou modules de formation aux métiers du son et de la musique, développement d'outils éducatifs et de médiation (logiciels de montage sonore pour les enfants) et les jardins sonores (espaces de découverte et de sensibilisation au domaine du son).

6. L'administration et la réglementation : Gestion administrative (montage juridique et financier, élaboration et suivi des conventions de partenariats publics et privés, contractualisation, comptabilité et bilans sociaux), activité de soutien à la gestion des droits d'auteur et des royalties (droits des artistes interprètes et compositeurs, suivi avec les éditeurs potentiels), activités des agents et recruteurs

d'artistes (direction artistique, recrutement des artistes en résidence, des artistes associés, des artistes du Label discographique, programmation artistique, suivi des appels à projets et programmes d'échanges artistiques européens).

La multiplication des activités culturelles complexifie ainsi de plus en plus le système normatif. Ce système normatif lui-même devra prendre en compte, au fil du développement, les normes relatives aux « usages » qu'induit toute pratique culturelle. Les normes, en déterminant un processus d'application concrète et sociale des désirs de l'entreprise, l'exposent aux usages. Or, premièrement, ces usages sont eux-mêmes de plus en plus hétérogènes :

1. Les usages propres aux domaines et sous-domaines culturels : musique baroque, musiques savantes, musiques actuelles, contemporaines, blues, jazz, worldmusic), arts du son (la musique, les sons réels, les paysages sonores, les instruments sonores) : modes d'écoute différenciés, codes des pratiques (programme de concert, conditions de confort et d'écoute, salle numérotées ou non, pot après concerts)

2. Les usages propres aux activités culturelles :

- Des profils de publics hétérogènes : spectateurs, auditeurs, lecteurs, mélomanes, professionnels, presse, musicologues, chercheurs-universitaires, enseignants, scolaires (maternelle —> étudiants), seniors, artistes-créateurs, artisans, etc.
- Des espaces de pratiques hétérogènes et leurs codes de conduite : salle de concert, studio d'enregistrement, laboratoire de recherche, universités, hôpitaux, maisons de retraite, écoles, bibliothèques, conservatoires, scènes de festivals...
- Des réseaux de plus en plus nombreux : réseaux de partenaires financiers et non financiers, réseaux publics ou privés, réseaux spécialisés ou généraux, réseaux de prestataires, réseaux de prospection...
- Des produits et des biens culturels hétérogènes : œuvres vivantes, partitions, disques, livres, instruments, logiciels, jardins sonores, instruments sonores, etc.
- Des marchés liés à chaque type de biens culturels produits et les codes caractéristiques à ces marchés (conjoncture économique, pratiques de consommation, marché de l'intermittence, contractualisation, structures de référence).

Deuxièmement, puisque les normes forgent l'immersion sociale des valeurs, elles concrétisent de la même façon les désirs contradictoires de l'entreprise. Nous avons pu remarquer notamment, que le processus de normativisation du secteur « recherche » induit la *restriction* progressive du champ d'intervention de l'activité (une législation de plus en plus affinée, spécialisée). Il expose donc l'action-recherche à une pratique et des usages très spécialisés. A l'inverse, les normes du secteur-action culturelle induisent l'*extension* permanente de son champ d'intervention (une législation de plus en plus vaste et ouverte à la diversité des publics et des formes d'intervention). Elles exposent l'action nommée action-culturelle à des pratiques et des usages non-spécialisés. L'action de l'entreprise est ainsi totalement divisée.

Ce dispositif fait de l'entreprise une structure éminemment *interactive* puisqu'en son sein s'organisent et s'immiscent des « espaces culturels » de plus en plus hétérogènes. L'analyse sémiotique investit la problématique générale de « l'interaction en tant que lieu d'émergence et de négociation du sens »¹ :

*Du point de vue sémiotique, c'est seulement dans le cadre d'une problématique englobante de ce genre (...) qu'on peut penser utilement la notion même de stratégie et, à partir de là, analyser ses emplois dans des domaines spécifiques. »*²

Notre questionnement se tourne désormais vers ces régimes « d'interaction » : n'ont-ils pas défini le sens même d'un principe de vie fondateur : le développement ?

B. Le « parcours de développement » : un modèle de vie ?

Le circuit opératoire de l'entreprise fait apparaître une série de *modus operandi* diversifiés que nous avons tout à tour nommés « initiatives », « expérimentations », « régulation », « spécialisation », « reproduction », « formation », « structuration », « élaboration », etc. Si fonctionnel soit ce vocabulaire, il peine à indiquer en quoi ces opérations réalisées par l'entreprise *produisent le sens* même du développement de son programme. Ces opérations ont été relevées comme autant de séries d'actions

¹ LANDOWSKI Eric. Avant-propos : ajustements stratégiques, *Actes Sémiotiques* {En ligne} 2007, n° 110.p 1

² *Ibid.*

reproductibles et successives que l'entreprise détermine *stratégiquement* (notion qui doit être comprise au sens large d'« action » face à une situation donnée) et qui manifestent sa propre *résistance au changement*.

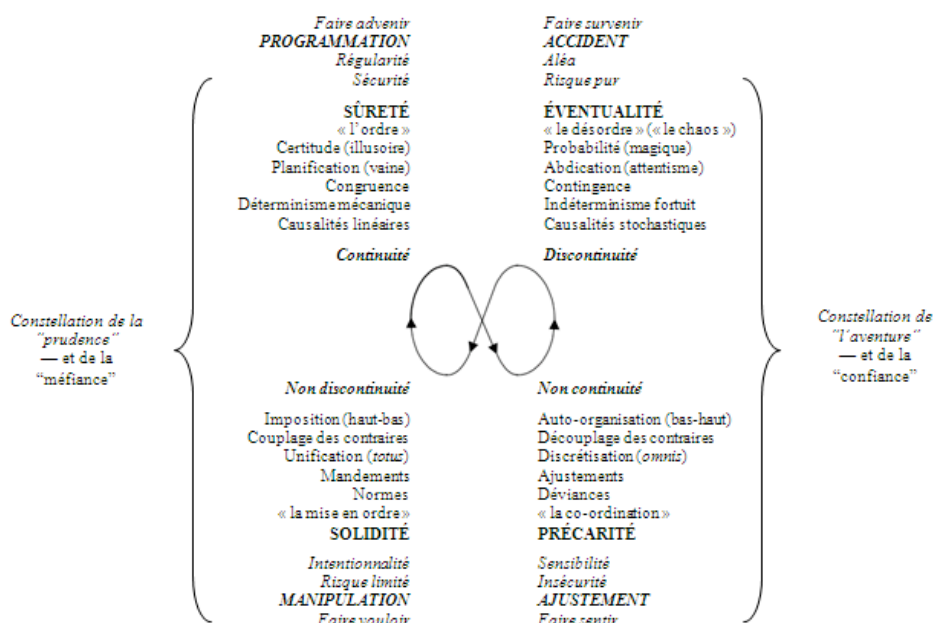
Le modèle général d'Eric Landowski s'est justement appuyé sur le constat suivant :

C'est un fait empiriquement constatable que chacun, dans la vie quotidienne, et a fortiori, dans les moments les plus graves, est enclin (...) à privilégier un modus operandi déterminé, un certain style d'action, une « stratégie » de préférence à telle ou telle autre (...). Autant de manières d'être au monde qui, tout en correspondant chacune à une manière spécifique d'appréhender ou de construire le « sens de la vie », se traduisent respectivement dans des styles de conduite différenciés sur le plan des interactions avec les objets, avec autrui, avec soi-même. Ces variantes comportementales relèveraient du simple donné psychologique (...) si les régimes de sens et d'interaction auxquels elles renvoient ne s'articulaient eux-mêmes les uns aux autres en fonction de principes structurels qui ne doivent rien à la psychologie mais se révèlent sémiotiquement analysables.¹

Eric Landowski aboutit à un modèle articulant quatre régimes d'interaction, ou plus exactement quatre régimes de construction du sens dans l'interaction : la « programmation », la « manipulation », l'« ajustement » et l'« accident ». Ces quatre régimes reposent chacun sur une « logique » sémiotique spécifique : la programmation répond à un principe de *régularité*, la manipulation sur l'*intentionnalité*, l'ajustement sur la *sensibilité* et l'accident sur l'*aléa*. Notre application pose l'entreprise culturelle comme le sujet de multiples « variantes comportementales » renvoyant à ces types fondamentaux de régimes de construction de sens. Révéler la façon dont s'articulent ces différents régimes qui sous-tendent sa « manière d'être au monde et d'interagir avec ce qui l'entoure »², définit en quelque sorte la tentative d'éclaircir — ou de justifier — le fait que le comportement de l'entreprise relève d'une nouvelle sémiotique :

¹ *Ibid.*

² LANDOWSKI Eric, *Les interactions risquées*, op.cit. p 12



Modèle des régimes d'interaction, Eric Landowski

a) La reproduction de l'action culturelle : régime de la « programmation »

Le régime de la programmation est fondé sur le principe de la *régularité* et de la *sécurité* : les relations entre A et B (les interactants) sont programmées, fixées une fois pour toutes :

La programmation préside en premier lieu aux activités de types technologiques concernant nos rapports avec les choses. Mais elle peut aussi sous-tendre un mode d'organisation sociale et politique de type technocratique, pour ce qui touche aux relations entre les personnes (...). Les choses s'y conforment strictement à leur mode d'emploi et (...) les hommes {revêtent} le statut d'exécutants programmés en fonction des besoins de la machine.¹

La relation y est extrêmement sécuritaire puisque la « programmation » entend écarter tout risque de déviance dans l'interaction. Or, si nous revenons au cycle productif de l'entreprise culturelle, nous voyons que l'étape de la « reproduction » est caractéristique de ce régime. L'entreprise est, à cette position de son développement, devenue un système rôdé, où chaque élément en place est apte à se reprogrammer sur la base d'une expérience acquise. Elle reproduit à l'identique les modalités de gestion, de préparation, d'organisation de son programme (global et spécifique). De façon

¹ Id. p 25-26

mécanique, les sujets engagés dans cette « programmation » connaissent parfaitement leurs rôles : l'entreprise se répartit concrètement en de multiples sujets exécutants qui opèrent une sorte de décalque vis-à-vis de l'expérience accumulée. Par exemple, toute entreprise possède des modèles ou des gabarits de documents qui facilitent ce travail de reproduction : modèle de contrat, de tableur, de courriers, de rétro-planning, etc. L'efficacité de ce mode de reproduction tient à ce régime de « programmation ». Il entraîne une spécialisation de l'action : connaissance des tâches, de l'ordre d'exécution, des publics à cibler, des méthodes de valorisation, des conduites d'organisation. Cette méthode consiste familièrement à *refaire ce que l'on sait faire*, à agir de façon régulière, vis-à-vis de soi et vis-à-vis des publics, des marchés, des partenaires que l'on touche. Elle s'applique à l'échelle de l'activité culturelle (le sous-système) et à celle de l'entreprise (le système). La reproduction de l'activité culturelle entraîne la *productivité* (à considérer dans son acception marchande pour les activités commerciales et non marchande pour les activités strictement culturelles) du secteur spécifique : accroissement du nombre d'interventions ou d'ateliers pour l'activité « action culturelle », accroissement du nombre de produits-disques pour le Label, accroissement du nombre de master-classes pour l'activité « formation », etc. Le processus de reproduction appliqué à l'entreprise tout entière génère, quant à lui, la mise en place de nouvelles activités culturelles. L'entreprise, comme un organisme vivant, reproduit mécaniquement ses « cellules » vivantes. Cette mécanique se fonde sur les facultés acquises et l'expérience. Elles lui permettent de devenir un système (re)producteur d'activités culturelles : elle duplique ses moyens et ses logiques de persuasion dans des actions de levées de fonds, de demandes de subventions, de management ; elle réitère un *appareil organisationnel* en marche (embauches de référents, formation de salariés aux outils, moyens d'adaptation et d'acclimatation à la culture d'entreprise, etc.).

Cette étape de reproduction de l'action installe un climat sécuritaire et routinier dans l'entreprise. Néanmoins, cette phase où l'action est rendue reproductible ne peut advenir qu'au terme d'une phase antérieure de « mise en ordre » de cette action. Cette zone est celle de la « régulation » où l'entreprise doit se définir des normes pour orienter son action. Ces normes sont garantes de l'ordre et de la logique de reproduction des actions. Les fonctions de chacun sont déterminées, les missions précisées, le périmètre

d'intervention de chaque secteur d'activité (et de chaque salarié) défini, la cohérence globale assurée, etc.

Si la « reproduction » des actions culturelles relève d'une étape plus ou moins mécanique dont le huilage dérive de l'expérience acquise, où l'entreprise agit selon un « faire advenir », la régulation normative de l'expérience au contraire renvoie à un agir bien différent : celui du « Faire vouloir », modalité associée au régime de la « manipulation » :

La manipulation — et plus largement la stratégie, qui déploie sur une plus grande échelle la même logique du faire faire — constitue, elle, dans son principe, le ressort des sociétés civiles fondées sur l'interdépendance entre sujets. L'activité de base y prend la forme du travail politique entendu essentiellement comme travail de persuasion visant l'accord entre les volontés (...). Interagir sur ce mode, c'est donc en premier lieu attribuer, ou reconnaître à l'autre une « volonté » et, à partir de là, chercher à peser sur ses motivations et ses raisons d'agir : c'est essayer de la faire vouloir ceci, ou plutôt cela, de façon à ce que (...) il ne puisse pas ne pas vouloir exécuter ce qu'on projette pour son compte.¹

L'étape de la constitution des normes se concrétise en effet, lors d'une étape où l'entreprise est ancrée dans une double interaction : une situation réflexive où l'organisation considère son propre corps d'activités et un face à face avec les instances décisionnaires de son programme (notamment les financeurs publics). En tant que structure culturelle subventionnée (c'est le cas de la Borie), elle doit répondre d'un service d'intérêt général dont les missions ne dépendent pas uniquement du vouloir de l'entreprise mais de politiques nationales. Arrêtons-nous en détail sur la question « stratégique » de l'entreprise La Borie dans ces successives étapes de régulation des normes, étapes renvoyant au régime de la « manipulation », où l'entreprise opère un « Faire vouloir » auprès de ses tutelles publiques afin d'exercer la mise en ordre de son action.

b) Le régime de la « manipulation » dans l'édiction des normes de l'entreprise culturelle

Si l'une des spécificités de l'entreprise culturelle est de répondre à une mission d'intérêt général, cela implique qu'elle se doit d'être conforme, dans son développement,

¹ Id. p 26

à la définition contemporaine que l'Etat français et ses institutions donnent de cet intérêt général sur le plan de la culture. Nous l'avons vu, le système étatique, central, représente en France l'instance validante et décisionnaire la plus puissante dans l'édiction d'une *pensée de l'intérêt général* : service de statistiques, observatoires, service de prospective, divulgateur des concepts-clés... Le pouvoir public de la culture représente un foyer éthique et dogmatique puissant qui érige les définitions de ce qui *doit* représenter la finalité d'une action d'intérêt général. Pour répondre à cette finalité, les politiques culturelles françaises dictent depuis 1959, sous forme de lois et de réformes, stratégies, moyens et discours devant servir cet intérêt commun. Autrement dit, toute entreprise culturelle, ayant pour mission de répondre à cette même finalité, et de surcroît nécessitant des fonds financiers publics pour servir cette action, se doit d'être *conforme* au sens national que le pouvoir accorde à la mission.

Or, cette *conformité* résulte d'une interaction. Le processus de conformisation à la définition de l'intérêt général, pose l'entreprise en interagissant *A* et les institutions publiques en interagissant *B*. Ce face à face s'articule autour d'une volonté de l'entreprise de justifier ou de faire accepter — selon la modalité du « Faire vouloir » — sa mission auprès de l'instance validante et décisionnaire : le Pouvoir public. Cette interaction prend les formes aussi diverses que des « appels à projets », « demande de subventions », « comité de décision » ou « conseil d'administration », qui placent le demandeur de fonds publics en position *d'alignement* vis-à-vis de la pensée d'intérêt général et culturel auprès de l'instance qui en dicte les critères. L'étape de « régulation normative », antérieure et nécessaire à toute « reproduction de l'action » dans l'entreprise, donne lieu à ce processus interactionnel de *mise en conformité* : les normes orientant sa mission nécessitent une validation en conseil d'administration (où siègent les représentants de l'Etat et des collectivités territoriales partenaires et financeurs), et sont édictées sous la forme législative de conventions, datées et signées entre les parties. L'obtention de cette validation, par l'entreprise et auprès de son propre conseil d'administration, renvoie à un régime de « manipulation » — qu'on ne doit pas interpréter de façon péjorative, mais selon la définition qu'en donne Landowski — en ce qu'il articule une interaction relative au « faire vouloir » de *A* (entreprise) vis-à-vis de *B* (conseil d'administration).

Nous avons tenté de repérer les *traces* de cette mise en conformité à l'intérieur même des textes législatifs signés entre l'entreprise et ses tutelles. Nous nous sommes attachée à l'un des vecteurs les plus agissants du « Faire vouloir » dans les discours : le vocable. Adopté pour formuler ses missions d'intérêt général, ce vocable est utilisé par l'entreprise pour faire accepter son action auprès des institutions publiques, en lui *faisant admettre* que le contenu de sa mission est identique à la pensée dominante. Les conventions triennales sont un outil d'analyse très intéressant de ce point de vue. Ils concrétisent cette étape de « régulation des normes de l'action » en retraçant formellement ce principe de mise en conformité, par le vocable.

Avant d'en donner quelques exemples, il est intéressant de noter que nous avons précédemment constaté la *transgression* du programme culturel vis-à-vis de systèmes de valeurs majoritaires : au temps 1, une vision d'entreprise qui entend dépasser le modèle de la « décentralisation culturelle » ; au temps 2, celle qui se démarque au regard de la « pratique baroque dans les années 1990 » ; au temps 3, un principe de « sauvegarde du patrimoine » novateur pour la fin 1990-début 2000 ; au temps 4, un modèle structurant et prototypique d'organisation et de développement. La *reconstitution* de l'histoire programmatique du développement de La Borie eut pour bénéfice de contextualiser l'évolution de l'entreprise et de faire émerger un parcours de « déviance » (identification, puis différenciation), sur le plan de l'action, vis-à-vis de ces contextes. Elle permit de nous éloigner du vocable utilisé par l'entreprise dans son auto-description et dans les discours de persuasion que nous entendons désormais investir. Ces discours relèvent en cela de ce que nous nommerons une *détransgression*, c'est-à-dire un processus qui vise à *rendre conforme* ce programme transgressif, en adaptant consciencieusement la formulation de ses objectifs¹ et de son éthique, au modèle terminologique promulgué par le Pouvoir central public.

La création Baroque à La Borie / sous les années Jack Lang (1981-1986) et les années François Léotard (1986-1988)

¹ Par mesure de synthèse, nous ne retiendrons du corpus sélectionné que les extraits les plus manifestes de ce processus en dégagant systématiquement d'une part, les principales orientations des politiques nationales en cours, d'autre part, les extraits de discours et de langages utilisés par l'entreprise pour s'adapter à ces successives orientations.

L'accroissement sans précédent des moyens dédiés au Ministère de la Culture marque les années ministérielles de M. Jack Lang. Avec un budget ayant doublé en 1982, le secteur de la Culture en France s'accompagne d'une politique axée majoritairement sur « la création ». Erigée en mot d'ordre par Malraux, cette notion revient sur le devant de la scène en tant que valeur déterminante dans le combat lancé contre la toute-puissance des industries culturelles et ses effets de standardisation :

Première réalité : la création culturelle et artistique est victime aujourd'hui d'un système de domination financière multinationale contre lequel il faut aujourd'hui s'organiser. Deuxième réalité ou deuxième donnée, apparemment contradictoire avec la première, paradoxalement c'est la création, l'innovation artistique et scientifique qui permettront de vaincre la crise internationale (...). La création peut être le moteur de la renaissance économique (...). L'art et la création doivent occuper dans nos sociétés une place centrale et non pas seulement ornementale ou décorative.¹

Les années 1980 reconnaissent l'obsolescence de la notion d'art pour l'élite et, par conséquent, des clivages existants entre arts mineurs et arts majeurs. Le créateur est celui qui, placé au cœur même des enjeux de société, doit répondre d'une amélioration de la qualité de vie. Il s'agit donc de reconnaître « la valeur sociale de l'art »² et le rôle éminent de la création dans une culture devenue un objet quotidien et trivial. Menée à l'échelle internationale, cette réflexion s'exprime en France, notamment, par l'augmentation sans précédent du budget alloué à la création artistique sur les territoires et aux institutions de la création. A la quantification massive des produits issus des industries culturelles, le pouvoir public oppose l'importance d'accorder une priorité nationale aux œuvres *vivantes*. La culture de l'écran ne doit pas faire oublier « l'effet culturel »³ d'une rencontre directe entre l'œuvre et soi.

En revanche, il n'est plus question d'aller contre l'industrie culturelle, à qui l'on reconnaît un impact économique ; l'argument financier sert les discours sur les facultés de l'art à être un agent de développement efficace. Il s'agit de rassurer sur le potentiel créatif et inventif de la nation. La création devient ainsi le « repos du guerrier

¹ LANG Jack. Extrait de l'intervention du Ministre de la culture à la conférence mondiale des ministres chargés de la Culture, Mexico, 27 juillet 1982. In POIRRIER Philippe, *op.cit.* p 102

² MARTIN Laurent, *op.cit.* p232

³ GIRARD Augustin, « Industries culturelles ». In POIRRIER Philippe, *op.cit.* p 90

industriel »¹ avec qui l'on accepte une alliance, le développement industriel rimant avec le développement culturel. Un nouvel effort de décentralisation, plus libéral, doit permettre en cette période de faire de la France une nation culturellement multipolaire. La politique s'attache à la reconnaissance de toutes les formes de création, jusqu'à la mode, la publicité, le design ou encore les musiques émergentes ; le développement des institutions de formation artistique d'excellence doit garantir la diffusion et le rayonnement du talent créatif français ; de nouvelles stratégies d'accueil et de maintien des artistes internationaux sur le sol français sont adoptées pour favoriser l'aura internationale de la France en tant que nation créative ; la recherche de nouveaux publics répond au besoin d'un pluralisme redoré. L'éducation artistique demeure un enjeu prioritaire pour armer les futurs publics de la culture.

Conscient que cette éducation a montré de lourds échecs, le gouvernement de Jack Lang décide d'un langage vulgarisateur, capable d'apprendre sans effrayer, capable de niveler les écarts et les inégalités : l'ère de la « sensibilisation » culturelle doit ainsi répondre aux objectifs cardinaux d'un accès très largement partagé aux biens de la culture. François Léotard reviendra à la notion d'« éducation artistique » sans oublier les acquis de la politique précédente : la loi du 06 Janvier 1988 fixe les conditions dans lesquelles les enseignements artistiques sont dispensés et promulgue officiellement la reconnaissance, par l'Etat, de la diversité des formes de création artistique à enseigner :

Art 1^{er}. – Les enseignements artistiques contribuent à l'épanouissement des aptitudes individuelles et à l'égalité d'accès à la culture. Ils favorisent la connaissance du patrimoine culturel ainsi que sa conservation et participent au développement de la création et des techniques d'expressions artistiques.

Ils portent sur l'histoire de l'art et sur la théorie et la pratique des disciplines artistiques, en particulier de la musique instrumentale et vocale, des arts plastiques, de l'architecture, du théâtre, du cinéma, de l'expression audiovisuelle, des arts du cirque, des arts du spectacle, de la danse et des arts appliqués.²

Ainsi, les grandes priorités du Ministère de la Culture s'orientent vers une large insertion sociale du domaine de la création artistique. D'une part, elle poursuit la

¹ BLOCHE P., GAUCHEE M., PIERRAT E. « La culture quand même ! Pour une politique culturelle contemporaine ». In POIRRIER Philippe, *op.cit.* p173

² MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Loi n°88-20 du 06 Janvier 1988 relative aux enseignements artistiques (I)* {en ligne} Journal Officiel de la République Française, du 7 Janvier 1988.

reconnaissance de l'importance de l'excellence, moyen d'ériger la France en terre créative, capable de la rendre compétitive face aux défis internationaux de la standardisation de masse. D'autre part, elle entend lutter contre l'image de l'art d'élite en élargissant le périmètre de légitimité à d'autres formes de création, et en plaçant la recherche de nouveaux publics et l'éducation artistique en priorités de son action. Chaque point cardinal de cette politique culturelle a trouvé son champ d'application dans les discours programmatiques édités de 1984 à 1988 par l'entreprise La Borie. Nous ne reviendrons pas sur les expressions multiples relatives à « l'excellence » que notre investigation a déjà relevées.

Nous repérerons, de façon complémentaire, les différents extraits ayant témoigné de la mise en discours des autres priorités nationales et de leur application sur le projet « Ensemble Baroque de Limoges ». Les logiques de persuasion de l'entreprise se fondent dans la stricte reprise des points culminants de la politique nationale qui lui est contemporaine.

**Axes prioritaires formulés par l'entreprise
dans ses demandes de subventions pour les années 1984 à 1988**

Sources : archives des dossiers de demande de subventions de 1986 à 1988.

La création d'excellence comme force vive

« projets originaux exceptionnels », « initiative musicale », « multiples projets ambitieux », « un projet novateur », « un projet porteur », « un répertoire peu connu », « réaliser une grande création régionale », « l'originalité et la nouveauté de cette idée renforcera l'image de marque de qualité et de dynamisme de l'orchestre ».

Contribuer au rayonnement culturel international d'un territoire français

« Limoges, capitale régionale doit pouvoir se poser en métropole du Centre-Ouest, et il est impératif pour cela que son aire de chalandise et son rayonnement administratif et industriel soient accompagnés d'un rayonnement culturel et médiatique correspondant. », « affirmer la présence culturelle de la Région », « Porte-parole de la musique française et de sa région-support », « le mot Limoges parle à l'extérieur des frontières », « l'EBL impose à l'extérieur le lien entre le nom de Limoges et un niveau professionnel élevé », « être porteur d'une image de notre région à l'extérieur de ses frontières », « offrir à la région Limousin des concerts de grande qualité ».

Accueillir et diffuser à l'international

« Largement ouvert aux solistes étrangers », « Cette ouverture pleinement européenne », « Diffuser la connaissance de la musique Baroque », « ouverture décisive vers l'Europe », « volonté de se faire connaître dans les milieux régionaux, nationaux et internationaux », « jouer avec des artistes internationaux ».

Rechercher de nouveaux publics

« Maintien de sa {EBL} présence importante en Région et de ses efforts pour conquérir de nouveaux publics », « aller au devant de nouveaux publics »

Former, éduquer :

« Parmi ses objectifs prioritaires, sa participation à des actions de formation », « Une pratique orchestrale et un enseignement musical de qualité », « développer le public régional pour la musique vivante », « Jean-Michel Hasler assure des animations en milieu scolaire »

Reconnaître d'autres lignes artistiques (pluralisme) :

« une programmation non baroque par an ».

Vers l'achat du site de patrimoine « La Borie » et l'intensification des collaborations / sous Jacques Toubon (1993-1995) et Philippe Douste-Blazy (1995-1997)

Ministre de la culture et de la francophonie du 31 Mars 1993 au 18 Mai 1995, Jacques Toubon place la défense du patrimoine français au cœur de sa politique. La protection de la langue française, le combat pour l' « exception culturelle » de la France, accompagneront l'une des lignes majeures de son mandat ministériel : la conservation et la valorisation du patrimoine. Le ministre établit le 31 Décembre 1993 une loi programme relative au financement de la conservation du patrimoine monumental culturel d'intérêt public. Cet axe prioritaire se poursuit sous Philippe Douste-Blazy qui, en créant par la loi du 02 Juillet 1996 la Fondation du patrimoine, porte un programme pour une politique patrimoniale élargie :

Art. 2 – La « Fondation du patrimoine » a pour but de promouvoir la connaissance, la conservation et la mise en valeur du patrimoine national.

(...) Elle contribue à la sauvegarde des monuments, édifices, ensembles mobiliers ou éléments remarquables des espaces naturels ou paysagers menacés de dégradation, de disparition ou de dispersion. Elle concourt ainsi à l'emploi, à l'insertion, à la formation et à la transmission des savoir-faire dans les secteurs de la restauration et de la valorisation du patrimoine et des sites. ¹

¹ MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, *Loi n°96-590 du 2 Juillet 1996 relative à la « Fondation du patrimoine »* (I). {en ligne} Journal Officiel de la République Française, n°153, du 3 Juillet 1996.

Le second fer de lance des politiques consécutives de Jacques Toubon et Philippe Douste-Blazy est le déploiement interministériel de l'éducation artistique. Le 17 Novembre 1993, un protocole d'accord est signé entre les ministères de la Culture et de la Francophonie, de l'Education Nationale, de la Jeunesse et des Sports et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Trois ans plus tard, Philippe Douste-Blazy soutient financièrement un programme d'actions musicales lancé dans le milieu de la santé, perpétuant la défense de l'éducation artistique transversale. Cette large mission pour le développement de l'éducation artistique espère prendre acte notamment dans le renforcement du partenariat avec les professionnels de la culture et la formation des enseignants. L'Etat entend alors favoriser « le travail conjoint des équipes éducatives avec des professionnels de la culture »¹ et stipule officiellement que « des jumelages et toutes autres formes de collaboration entre établissements scolaires et établissements culturels seront activement recherchés »². L'élargissement de la notion de patrimoine et l'ouverture interministérielle fondent les angles d'attaque d'un mouvement politique offensif en matière de recherche des publics de la culture ; D'ailleurs la notion de « reconquête des publics » se substitue à celle de « nouveaux publics »³, tendant à exprimer cette politique comme une véritable lutte contre l'exclusion sociale dans l'accès à la culture.

Dès 1993, l'entreprise, tout en poursuivant sa visée d'excellence artistique avec l'Ensemble Baroque de Limoges, axe néanmoins son discours sur deux points majeurs de son programme : la conquête du public et l'expansion des collaborations entre la culture et les réseaux professionnels de la formation, de l'éducation et de la Recherche. Côté patrimoine, elle prépare l'un des événements-phares de son programme de développement : l'achat d'un domaine patrimonial voué à devenir la seconde maison de l'orchestre et contribuer à faire de l'association, un agent de valorisation pour le patrimoine musical et plus largement culturel.

Axes prioritaires formulés par l'entreprise
--

¹ MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. <i>Protocole d'accord du 17 Novembre 1993 (Education nationale ; Culture et Francophonie ; Enseignement Supérieur et Recherche ; Jeunesse et Sports)</i>. {en ligne} Bulletin officiel Jeunesse et Sports, n°12 du 30 Décembre 1993.
--

² *Ibid.*

³ INA, *Duplex Jacques Toubon*, {en ligne}. INA, 1993.

dans ses demandes de subventions pour les années 1993 à 1997

Sources : archives des dossiers de demande de subventions de 1992 à 1997.

L'association lance une demande spécifique pour l'achat du domaine de La Borie : ensemble patrimonial de 14ha, comprenant un Château Classé Monument Historique

« le sens de notre action : bien au-delà d'un orchestre, faire exister ici en Limousin, un lieu ».

Conquérir les publics

« Notre volonté de conquérir un nouveau public », « Partant de zéro (...) l'Ensemble est parvenu, à travers plus de 250 concerts donnés en neuf ans d'activités dans le Limousin, à inventer et à fidéliser un public de plusieurs centaines d'abonnés et d'auditeurs réguliers », « L'Ensemble a créé en Limousin, de toutes pièces, un public pour la musique », « inventer (...) d'autres formes de spectacles concernant des publics plus ciblés ou plus diversifiés ».

Réaliser une collaboration entre professionnels de l'Education et de la Formation, professionnels de la Recherche et professionnels de la Culture

« Les liens créés avec le Conservatoire de Limoges depuis Septembre 91 vont continuer à se renforcer », « Les écoles de Brive, Tulle et Guéret ont manifesté leur volonté de collaborer avec l'Ensemble Baroque de Limoges », « CONCLUSION : (...) un projet cohérent où sont indissociablement liées recherche, formation et diffusion, un projet au service d'une région et un projet de dimension internationale. C'est en ce sens qu'il se développera dans les années à venir. », « un projet global liant la recherche, la formation et la diffusion », « mener à bien des activités de recherches musicologiques », « imaginer un travail d'animation musicale avec les partenaires intéressés (CNR, Universités, Ecoles de musique, Education Nationale, divers), « L'activité de recherche fonctionnera en liaison directe avec l'activité de diffusion de l'Ensemble », « des actions de formation seront menées parallèlement à ces activités de recherche ; formation, non plus considérée de façon isolée et passive, mais mélangeant les période de formation à la recherche et à la pratique au sein de l'orchestre », « une démarche de recherche globale et décloisonnée », « actions de sensibilisation et de recherche », « actions de sensibilisation et de formation », « les actions d'animation et de formation », « les actions de sensibilisation, de formation et les divers partenariats artistiques », « depuis sa création en 1984, la vocation de l'Ensemble Baroque de Limoges est d'inscrire en Limousin (...) un lieu de recherche active en matière instrumentale, un outil de travail au service de la musicologie baroque et de la recherche musicale au sens large », « considérer une équipe de musiciens comme un centre de recherche et de formation et non comme un simple orchestre », « renforcement et identification du pôle recherche », « des produits nouveaux au service de la diffusion et de la recherche ».

Les axes prioritaires du Centre Européen de Rencontres La Borie / sous Catherine Trautmann (1997-2000)

Le 04 Juin 1997, Catherine Trautmann est nommée Ministre de la culture et de la communication. A l'issue d'une large consultation avec les collectivités territoriales, les

secteurs professionnels de la culture, les associations d'élus et les administrations, une *Charte des missions de service public* est éditée et diffusée en 1998 afin de définir les principes généraux de l'action de l'Etat en faveur du spectacle vivant. Intégrée dans les contrats engageant le ministère de la Culture et de la Communication et les organismes subventionnés, cette charte conditionne l'octroi des subventions de l'Etat et de ses partenaires locaux à quatre types d'engagement : « la responsabilité artistique », « la responsabilité territoriale », « la responsabilité sociale » et la « responsabilité professionnelle » des établissements français en charge d'une mission culturelle. Interrogée quelques mois plus tôt par le journal national *Le Monde*, Catherine Trautmann exprime la philosophie d'action que sa politique souhaite développer à travers ces quatre engagements :

Je souhaite sur ces structures retrouvent l'esprit pionnier des fondateurs en accueillant des compagnies, des troupes et des équipes artistiques de toutes les disciplines, afin qu'elles deviennent des maisons d'artistes et assurent une permanence artistique. Leur action en faveur de la démocratisation des pratiques artistiques et culturelles doit être plus régulière et plus ambitieuse.¹

En charge de la « responsabilité artistique », les entreprises culturelles devront ainsi répondre à l'ambition de développer des lieux de résidences artistiques pérennes. Les lieux du spectacle vivant travailleront à devenir de véritables « maisons d'artistes » où « la vie collective, d'artistes en recherche, en travail, en dialogue avec la population »² devra être rendue visible et perceptible par les habitants des territoires. Cet engagement vers la permanence des structures subventionnées s'accompagne du désir de forger les établissements comme un terrain de développement de la création contemporaine. Il ouvre la voie vers un devoir d'interdisciplinarité, qui devient un des concepts-phares sous le gouvernement trautmanien, et l'un des moyens d'affronter les inégalités culturelles résistantes :

La responsabilité artistique signifie également l'ouverture à d'autres disciplines, comme la danse et les musiques actuelles, que celles qui sous-tendent naturellement l'action des

¹ TRAUTMANN Catherine, « Pour une politique des arts de la scène ». In POIRRIER Philippe, *op.cit.* p 157-158

² MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. La charte des missions de service public pour le spectacle, *Lettre d'information Ministère de la Culture et de la Communication*, {en ligne} 1998, supplément, n°40, pp 1-8.

établissements. Il convient donc (...) de proposer au public des occasions de rencontrer des formes ou des disciplines qui lui sont trop rarement offertes. La responsabilité artistique porte également sur la prise en compte de l'intérêt artistique et culturel des rencontres et des croisements de disciplines dans la création des œuvres d'aujourd'hui.¹

Appuyée sur *l'interdisciplinarité* de l'action culturelle des entreprises, la « responsabilité artistique » s'accompagne d'une « responsabilité territoriale » qui doit fournir une offre artistique « équitable »² et un « service régulier »³ auprès de la population. Cette régularité dépend d'accords partenariaux entre les structures culturelles et les collectivités territoriales et se fonde sur un principe essentiel de *mutualisation* entre le domaine de la création et les institutions publiques.

En outre, les missions cardinales de démocratisation culturelle et d'éducation artistique sont placées sous un nouveau vocable, la « responsabilité sociale » des établissements subventionnés :

Cette responsabilité s'exerce (...) par tous les modes d'action susceptibles de modifier les comportements dans cette partie largement majoritaire de la population qui n'a pas pour habitude la fréquentation volontaire des œuvres d'art. Dans cette perspective, un large réseau de partenaires et de relais inscrits dans la vie professionnelle ou associative, comprenant notamment le secteur socio-éducatif, doit être recherché, voire suscité (...). La sensibilisation, dans le cadre de l'éducation, de nouvelles classes d'âges aux réalités de la pratique et de l'offre artistique doit être une priorité stratégique.⁴

La notion de « population » remplace majoritairement celle de « publics ». Elle vise à conforter l'idée d'une mission sociale, voire sociétale, affectée à l'entreprise culturelle et plus largement à la politique culturelle. Elle manifeste la prudence d'une politique attachée à promouvoir le devoir de *citoyenneté* qu'effectue une action culturelle auprès des habitants. Elle manifeste l'une des logiques argumentaires les plus performantes du mouvement trautmanien, notamment sur la question éducative : celle de *vouloir rendre la culture citoyenne* — et non plus de *vouloir rendre culturels les citoyens*. Le 30 juin 1999 d'ailleurs, une nouvelle charte d'objectifs est affectée au

¹ *Ibid.*

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

secteur éducatif. Elle lui assigne une mission globale d'« éducation populaire »¹, vocable tendant à exprimer l'indissociabilité entre la mission éducative culturelle et son devoir d'implication auprès des citoyens. Le secteur de la formation aux métiers de la culture, notamment à destination des enseignants est également prévue dans le plan politique éducatif.

Enfin, une « responsabilité professionnelle » engage le principe de *solidarité* des établissements culturels envers leur secteur d'activité :

Les institutions artistiques et culturelles, chargées de mission d'intérêt général, peuvent constituer des pôles de référence pour les professionnels de leur secteur. Les compétences, les savoir-faire, les espaces de travail et les équipements techniques qu'elles concentrent doivent pouvoir bénéficier : >> aux équipes artistiques ou culturelles situées dans l'environnement géographiques (...) >> aux équipes d'amateurs »².

En prônant l'*interdisciplinarité* comme vecteur de responsabilité artistique, la *mutualisation* comme principe de responsabilité territoriale, la *citoyenneté* comme pilier de la responsabilité sociale et la *solidarité* comme devoir de responsabilité professionnelle, la *Charte des missions de service public pour le spectacle* annonce l'évolution des langages que prévoit, sous un regard prospectif, Jean-Pierre Saez quelques années plus tard :

Il s'agit notamment de redéfinir le rapport entre champs institutionnel et non-institutionnel de l'art et de la culture, de repenser les missions des équipements centraux dans l'accompagnement des artistes émergents, la place des pratiques en amateur dans le droit commun de la culture, d'améliorer les pratiques de mutualisation (...). Dans cette période, les décideurs territoriaux devront intégrer un vocabulaire qui met à mal les vieux modes de gouvernement : transversalité, intersectorialité, interterritorialité, mise en réseau, coopération, évaluation partagée... »³

¹ MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Charte d'objectifs culture/éducation populaire*, {en ligne}, Politique culturelle du 30 Juin 1999.

² MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. La charte des missions de service public pour le spectacle, *op.cit.*

³ SAEZ Jean-Pierre. Les politiques culturelles au tournant. *L'Observatoire* {en ligne}, hiver 2003-2004, n°25, p 3

Langages de l'interactivité et de la co-ordination, ces notions irrigueront les discours politiques des années 2000 pour accompagner le concept de « développement culturel ». En mobilisant les termes de « rencontres », de « permanence artistique », de création « interdisciplinaire », de « territoires » et de « population », et en déterminant notamment « l'espace européen »¹ comme un terrain majeur d'application, on voit combien cette charte annonce déjà les principes fondamentaux d'un exemple de co-ordination artistique et territoriale : les Centres Culturels de Rencontre.

La formulation des perspectives de développement du programme culturel de La Borie répond à cette période aux nouveaux engagements et aux quatre responsabilités définies par Catherine Trautmann à l'attention des institutions subventionnées. L'idée du « Centre Européen de Rencontres la Borie-en-Limousin », est conceptualisée dès 1997. Ce projet fait état d'une demande de subvention spécifique, administrativement indépendante de celle de l'Ensemble Baroque de Limoges. L'écriture de ce projet détermine point par point un exemple d'application concrète de la *Charte des missions de service public pour le spectacle*.

**Axes prioritaires formulés par l'entreprise
dans ses demandes de subventions pour les années 1997-2002**

Sources : archives des dossiers de demande de subventions de 1996 à 2002.

1. RESPONSABILITE ARTISTIQUE

Devenir une maison d'artistes et assurer une permanence artistique

« Imaginons ce lieu où les plus grands musiciens pourraient se retrouver pour travailler. », « Ce choix d'implantation a été motivé par trois objectifs : *offrir aux musiciens de l'EBL de bonnes conditions de travail en Limousin même, pour des répétitions et des interventions en région *centraliser les différentes activités, recherche, gestion et accueil des musiciens, dans un même lieu * accueillir de nouvelles activités de développement pour la musique en général », « le souhait de développer les échanges et les rencontres entre les musiciens de l'EBL et d'autres musiciens touchant à des répertoires différents », « chercher et arrêter un lieu de travail, lieu d'implantation de l'orchestre mais également outil nécessaire au développement du projet artistique », « chercher un lieu de travail, outil d'implantation de l'orchestre, mais surtout outil nécessaire au développement du projet artistique global », « le Centre Européen de Rencontres (...) a trois vocations prioritaires : en faire un lieu de résidence pour l'EBL mais ouvert à d'autres artistes et d'autres répertoires, en faire un lieu de création, en faire un outil de développement »,

¹ MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. La charte des missions de service public pour le spectacle, *op.cit.*

« accueillir et rassembler des musiciens travaillant dans des répertoires différents et soucieux de confronter leur expérience et, bien sûr, de la partager avec leur public, tel est l'objectif du Centre Européen de Rencontres La Borie-en-Limousin », « il a été nécessaire, en 1997, d'acquérir un domaine permettant de créer un lieu d'accueil et de travail », « le Centre Européen de Rencontres est un lieu artistique pratiquant une politique d'accueil d'artistes internationaux et une politique de création selon des critères définis », « le projet consiste à mettre en place et à développer sur le site de La Borie, un lieu de travail et de rencontres à vocation musicale », « accueillir et rassembler des musiciens, des chercheurs et des luthiers de niveau international, partageant une même démarche artistique mais travaillant dans des répertoires différents et prêts à confronter leurs expériences », « La Borie n'est pas conçue comme un "hôtel" mais comme une base de travail, d'inspiration et de rencontres », « La Borie par la diversité de ses équipements et la qualité patrimoniale du lieu offre aux artistes un lieu de travail exceptionnel conçu dès l'origine comme un outil au service de la musique ».

Devenir un terrain de développement de la création contemporaine

« Imaginons ce lieu (...) où pourrait se fédérer des envies et des énergies décidées à créer la musique de demain. », « Cette complémentarité entre un orchestre et des activités de recherche institutionnalisées constitue l'originalité-même du "projet EBL" (...). Elle ajoute à l'audience du foyer musical limousin, perçu comme un centre créatif où s'inventent des formes nouvelles de pratique musicale. », « développer en Limousin un pôle de recherche musicale autour des activités de l'orchestre et de sa pratique », « les musiques, classique, contemporaine, renaissance, traditionnelle, romantique, le jazz et la création seront au rendez-vous, préfigurant ainsi le projet de faire de La Borie le carrefour de la pratique et de la création de toutes les musiques », « Ces passerelles entre artistes et répertoires feront de La Borie un lieu de création et permettront d'ouvrir de nouvelles pistes musicales pour demain », « la politique d'accueil et de rencontres du CER doit aboutir à une politique de diffusion mais aussi de création ».

Devoir être un lieu d'interdisciplinarité

« L'Ensemble Baroque de Limoges et son chef mènent en parallèle activités de concert, enregistrements et activités liées à la formation et à la recherche (...). Ils créent sans cesse des passerelles avec la lutherie, la musicologie, l'acoustique et les techniques de jeu. », « créer des liens permanents entre recherche et pratique instrumentale », « offrir une large palette de sensibilisation non seulement à la musique mais aussi à d'autres formes interculturelles : musique, théâtre, patrimoine, histoire, métiers d'art, métiers du son, informatique, jardin, métiers du goût... ».

2. RESPONSABILITE TERRITORIALE

Opter pour une mutualisation des rapports avec les partenaires du territoire

« L'EBL peut compter sur la collaboration d'équipements et de moyens culturels désormais solidement inscrits dans le paysage régional, écoles de musique, conservatoire, Drac, Adiam, centres culturels, MAEC... », « multiplier les collaborations », « envisager des collaborations avec d'autres centres travaillant dans des secteurs complémentaires », « ce développement ne peut cependant se poursuivre qu'en plein accord avec les partenaires financiers publics », « Depuis l'origine, deux missions : être une des références européennes (...), être un moteur culturel pour le Limousin, acteur de développement et créateur de passerelles entre les différents partenaires de la vie culturelle, sociale et économique », « en contact permanent avec les acteurs culturels et éducatifs autant que les partenaires économiques, politiques et financiers », « être un lieu

largement ouvert à sa région et à ses habitants, pleinement inscrit dans les politiques culturelles, touristiques et économiques régionales ».

En sus, les dossiers font apparaître un listage systématique des partenariats et des clauses partenariales en cours

Servir son territoire

« Les deux premières conventions 1992-1994 et 1995-1997 signées entre l'EBL, l'Etat et les collectivités territoriales du Limousin, ont permis à l'orchestre de devenir une des formations musicales françaises de référence, tout en restant un des moteurs de l'activité culturelle en Région. », « Fidèle à sa mission de moteur musical et à son projet de développement régional », « renforcer sa présence en Région par de nouvelles actions », « renforcer la présence en Limousin », « Dès l'origine en 1984, l'Ensemble Baroque de Limoges a été conçu, bien au-delà d'un orchestre, comme un outil de développement au service de sa Région et de la musique française », « En tant que lieu culturel ayant un rayonnement européen et rassemblant des acteurs prêts à s'investir dans le développement local, La Borie peut être un lieu moteur en termes d'aménagement du territoire ».

3. RESPONSABILITE SOCIALE

Forger la fréquentation à l'art par la « sensibilisation »

« La nouvelle convention signée début 98 a donc pour but de (...) renforcer la présence de l'EBL en Région en accroissant le travail de sensibilisation et de passerelles. », « l'Ensemble Baroque a été très présent tant au niveau régional que national dans les actions de sensibilisation. », « propositions de l'Ensemble Baroque de Limoges pour une politique de sensibilisation sur la région Limousin », « l'élaboration d'un programme d'actions de sensibilisation qui puissent répondre aux souhaits et aux attentes du terrain. », « Cette politique de sensibilisation, plus dense, structurée et régulière », « établir des priorités et choisir les publics à sensibiliser », « par le biais des concerts de sensibilisation en milieu rural et scolaire », « la mise en place d'une intense politique de sensibilisation », « Une politique de sensibilisation structurée, concertée avec les partenaires du terrain, a été proposée et mise en œuvre ».

Rendre la culture citoyenne

« Aller à la conquête de nouveaux publics, *ceux qui ne sont pas a priori en contact avec la musique classique* », « inventer des manifestations musicales (...) afin de toucher un public de petites villes et du milieu rural peu concerné a priori par des concerts de musique classique ».

Former aux métiers de l'art et de la culture

« L'EBL a proposé un plan de formation expérimental », « l'organisation d'une politique de formation proposée à des interlocuteurs régionaux, nationaux et internationaux », « Aux côtés des activités de diffusion et d'enregistrement viennent se développer des activités de formation et de sensibilisation », « mise en place d'un plan interrégional de formation pour les professeurs des écoles de musique ».

4. RESPONSABILITE PROFESSIONNELLE

Devenir un pôle de référence pour les professionnels de la culture

« être un moteur culturel pour le Limousin, acteur de développement et créateur de passerelles entre les différents partenaires de la vie culturelle », « Les équipements mis en place pour l'EBL seront donc au service des autres ensembles ».

Vers le statut de Fondation Reconnue d'Utilité Publique sous Jean-Jacques Aillagon (2002-2004) et Renaud Donnedieu-de-Vabres (2004-2007)

Un point commun important lie les politiques ministérielles de Jean-Jacques Aillagon et Renaud Donnedieu-de-Vabres et constitue une étape majeure dans les principes de co-financement des établissements culturels : la question du mécénat. Le *Plan gouvernemental sur le mécénat et les fondations*, présenté via un communiqué officiel de Jean-Jacques Aillagon le 17 Décembre 2002, part du constat que le dispositif français, à l'échelle mondiale, accuse un net retard sur la question du financement privé de la culture :

Face à ce constat, la réforme décidée par le Gouvernement, sur proposition du ministère de la culture, vise à dynamiser le mécénat en France. Cette réforme comporte douze mesures qui s'articulent autour de quatre axes :

- *le 1^{er} axe a pour objectif de développer le mécénat des particuliers, par un renforcement substantiel des incitations fiscales (...)*
- *2^{ème} axe de la réforme, qui vise à favoriser le mécénat d'entreprises, par un doublement de l'encouragement fiscal (...)*
- *le 3^{ème} axe de la réforme consiste à alléger la fiscalité des fondations (...)*
- *le 4^{ème} axe de la réforme tend à accélérer et simplifier la reconnaissance d'utilité publique¹*

Cette réforme donne lieu à la célèbre loi 2003-709 du 1^{er} Août 2003 qui dote la France d'un des régimes les plus favorables dans le domaine du mécénat. Autorisant les déductions fiscales, prévoyant un système de contreparties au don, elle encourage les particuliers et les entreprises dans l'acquisition de biens culturels et dans le soutien

¹ MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Présentation du plan gouvernemental sur le mécénat et les fondations. Intervention de Jean-Jacques Aillagon* {en ligne}, Discours et communiqués du Mardi 17 Décembre 2002.

financier aux structures de la création artistique. Un an plus tard, le ministre Donnedieu-de-Vabres poursuivra l'élan incitatif pour le mécénat culturel et verra le nombre d'entreprises mécènes passer de 2000 à 6500, selon les chiffres du Ministère de la Culture. La question du mécénat constitue, entre les années 2002 et 2007, un axe politique stratégique du Ministère de la Culture et de la Communication. La volonté de susciter une relance du mécénat forge un discours garant de nouvelles valeurs : l'intérêt général, le lien social, la solidarité, la compétitivité, l'attractivité économique ou encore l'effort collectif.

L'enjeu du mécénat culturel ne doit pas être détaché d'une préoccupation plus large qui irrigue alors le monde de la culture : l'intérêt pour l'analyse économique de l'activité culturelle. Ce retour massif à une alliance entre économie et culture n'est pas sans dissimuler le problème économique et financier de fond qui occupe alors le système culturel :

De cette alliance, certes contre nature, peut naître le pire ou le meilleur, suivant que l'on utilise l'économie pour les messages qu'elle peut transmettre, et pour ceux-là seulement, ou bien que l'on se met à exiger de la culture qu'elle produise des « retombées positives » pour qu'elle mérite d'être financée (...). Elle est un lieu de confrontation d'outils théoriques à des recherches empiriques. Elle est aussi un champ de débat sur le bien-fondé des interventions publiques.¹

Un lourd constat s'impose en effet dans le paysage culturel dès les années 2000 : l'utilisation, chez les professionnels de la culture, de l'analyse d'impact économique de leur activité comme moyen de justification et de persuasion pour le recours au soutien financier public. Création d'emplois, chiffres de fréquentation et billetterie, impacts indirects de consommation (hébergements, restauration, achats dans les commerces environnants), retombées médiatiques, les instruments de justification économique se démultiplient et soulèvent — en plus d'une méthode très empirique de calcul des réels impacts économiques de la culture — un lourd problème éthique :

Il importe d'avoir conscience que l'analyse d'impact, lorsqu'elle est utilisée pour justifier le soutien public à x, conduit à joindre la politique de création de richesses à la politique

¹ BENHAMOU Françoise. *L'économie de la culture*, Paris : La découverte, 2011, 126p. (Collection Repère, n°192). p 114

culturelle. Le fait d'invoquer des chiffres positifs d'impact amène en effet le décideur public local à intervenir dans le domaine culturel pour atteindre des objectifs uniquement pécuniaires — en matière de revenus, de salaires tirés d'emplois, de recettes fiscales — en utilisant les arts et la culture comme accessoire, en les instrumentalisant.¹

Cette affirmation tend à présupposer que face à deux projets culturels distincts, le décideur public sera incité à privilégier celui qui assure un impact économique supérieur à l'autre, et pour un montant de subvention public égal. Or, rien ne garantit *a priori*, que ce choix sera satisfaisant au regard de critères artistiques et culturels. Sans entrer plus avant dans les questions économiques qui ne relèvent pas de notre investigation, nous voyons néanmoins que la question du soutien public, du soutien privé et de l'écosystème économique de la culture prend une importance considérable à l'aune des années 2000.

Se reconnaissant un « rôle de pilote »² dans la conduite de la réforme du mécénat, l'Etat poursuit son principe interventionniste dans les affaires culturelles. Se proclamant *clairvoyant* vis-à-vis d'un pouvoir financier public affaibli, *militant* dans l'engagement d'une démarche de résolution collective, *regardant* sur la création de richesses, il cherche à instaurer peu à peu l'idée d'une réunion entre le secteur privé et le secteur public. Il procède par là à un acte hautement symbolique : celui d'une pensée de la conciliation sociale. La notion de « société civile »³ est d'ailleurs privilégiée pour définir le public de la culture. Elle manifeste cette volonté de rallier, sous l'emblème du dévouement national et du civisme, le Pouvoir économique à la cause culturelle et réciproquement :

En conclusion, je dirais que cette réforme a une vocation unique, celle de rendre aux citoyens, aux entreprises et à l'ensemble de la société civile, leur liberté de participer aux grandes causes nationales, en rappelant que l'Etat n'a pas le monopole de l'intérêt général.⁴

¹ NICOLAS Yann. *Les premiers principes de l'analyse d'impact économique local d'une activité culturelle* {en ligne}, Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2007, 7p. (Collection Culture méthodes, n°2007-1). p 7

² MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Plan pour la relance du mécénat et des fondations*, {en ligne} Dossier de presse du Mardi 17 Décembre 2002

³ *Ibid.*

⁴ MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Présentation du plan gouvernemental sur le mécénat et les fondations. Intervention de Jean-Jacques Aillagon. Op.cit.*

Si l'acte culturel consistait en une « responsabilité » citoyenne dans les discours trautmaniens, il devient progressivement un acte relevant de la « liberté » des citoyens français, faisant de la culture une valeur patriotique par excellence. L'investissement d'une valeur éminemment nationale dans le concept de culture n'est pas sans rappeler un combat revenu au goût du jour : celui de l'« exception culturelle » de la France, et plus largement de l'Europe :

L'importance de la vie culturelle dans l'imaginaire collectif et dans la construction de l'identité nationale ne saurait être remise en cause (...). L'exception culturelle ne signifie pas seulement que la culture n'est pas une marchandise comme les autres mais, surtout, que la culture française — et plus largement européenne — a une dimension symbolique dépassant largement son poids dans le PIB, et doit à ce titre être préservée de la culture américaine dominante (...). La construction européenne qui s'est faite tout d'abord dans une logique de marché, a besoin de la culture et de ses symboles pour progresser. Au-delà des alliances économiques et monétaires, le défi posé à l'Europe du XXI^e siècle est de rapprocher les peuples tout en maintenant les identités culturelles de chaque nation.¹

Ce défi syncrétique imposé à l'Europe — celui de partager une culture européenne tout en maintenant une identité culturelle nationale — est un obstacle que le discours de Jacques Chirac, Président de la République Française, à l'occasion des « Rencontres pour l'Europe de la Culture » le 2 Mai 2005 tente de surmonter, par la notion de « diversité culturelle »². La question de l'uniformisation des cultures, rappelée sur la scène économique et culturelle par l'expansion grandissante des multinationales, trouve dans le maintien des cultures nationales des pays de l'Europe une tentative de résistance. L'avènement de la notion de « diversité culturelle » marque particulièrement le mandat de Jacques Chirac et ceux de ses ministres de la Culture et de la Communication. Renaud Donnadieu-de-Vabres lance avec l'Union européenne, en Février 2007, le label « Patrimoine européen » visant à valoriser les biens emblématiques de l'identité européenne. Le modèle de la « diversité culturelle » transporte alors avec lui un langage-type où « co-productions européennes », « mémoires », « héritages culturels », « projet européen », « décloisonnement »,

¹ FARCHY Joëlle, « Exception culturelle ». In WARESQUIEL Emmanuel de (dir.), *op.cit.* p 266-268

² CHIRAC Jacques, Discours de M. Jacques Chirac, président de la République à l'occasion des « Rencontres pour l'Europe de la culture », Palais de l'Élysée, lundi 2 Mai 2005. In POIRRIER Philippe, *op.cit.* p 212

« interculturel », « pôle de rayonnement », « pôle d'ouverture », deviennent autant de bannières dans l'idéal d'une construction identitaire.

Labellisé « Centre Culturel de Rencontre » par un réseau européen en 2004, déposant la même année un dossier de demande pour acquérir le Statut de Fondation Reconnue d'Utilité Publique, et en marche vers la création d'un « pôle de compétitivité économique de la culture », notre entreprise culturelle répond encore parfaitement au climat politico-économique de la période 2002-2007. Précisons que le mécénat culturel n'est une démarche nouvelle ni pour le monde des politiques culturelles (son essor date des années 1960 sous Malraux, par la création notamment de la Fondation de France) ni pour celui de l'entreprise culturelle. Le fonctionnement juridique de La Borie en est un exemple. Si la structure est majoritairement financée par le secteur public, elle fait appel depuis l'origine au soutien du mécénat : la Fondation*** fut l'un des partenaires majeurs dans le soutien financier de l'Ensemble Baroque de Limoges dès ses premières années d'existence. Puis, en 1996, l'achat du domaine fut rendu possible par l'engagement d'une cinquantaine d'entreprises limousines, réunies au sein d'une association nommée « Le Club des entrepreneurs La Borie-en-Limousin ». En 2002, ce Club a déjà apporté à l'établissement plus de 2 millions de francs, un engagement qui s'est vu honoré par l'obtention d'un Oscar du Mécénat d'entreprises en 1998, délivré par l'association française du mécénat, l'ADMICAL.

Il est important de rappeler que notre analyse ne s'intéresse pas au lien causal établi ou non entre l'action de l'entreprise et les principes d'action recherchés par les stratégies politiques. Notre objectif est bien de repérer, à l'intérieur des logiques de persuasion de l'entreprise La Borie — logiques se déployant dans les dossiers de demande de subvention à l'attention des pouvoirs publics — la façon dont les discours s'emparent du langage conceptuel national pour définir le sens de cette action.

**Axes prioritaires formulés par l'entreprise
dans ses demandes de subventions pour les années 2002-2007**

Sources : archives des dossiers de demande de subventions de 2001 à 2007.

1. LE MECENAT ET SES VALEURS PATRIOTIQUES

Lien social et solidarité

« Les axes principaux de réflexion et d'expérimentation seront : la musique, acteur de lien social et de développement éducatif », « la volonté du CER est d'inventer des projets musicaux permettant de renforcer le rôle de la musique en tant que lien social », « la musique, outil porteur de lien social », « expérimenter grâce à la création d'un spectacle, la pratique de la musique en tant que lien social, susceptible de créer de nouvelles relations à l'intérieur d'une profession ou d'une entreprise ou d'un groupement d'entreprises ou d'une communauté »

Effort collectif

« Depuis l'origine, la création du Club des entrepreneurs-La Borie-en-Limousin (...) a été conçu comme un projet de mécénat d'initiative. Il n'est pas uniquement question de complément financier du projet, mais aussi d'une volonté commune de créer ensemble de nouvelles pistes de développement », « Cette attitude de "coproducteur" de développement économique doit impliquer pleinement les deux côtés, tant le Club que les acteurs culturels »

Rallier le secteur privé à la culture

« Ce projet (...) a pu débuter grâce à l'engagement de l'Etat, de l'Europe et des entrepreneurs de la région (une cinquantaine au total) », « l'originalité de ce projet réside dans son objectif de fond : rassembler et mettre en "fertilisation croisée" les milieux économiques et culturels afin d'inventer de nouvelles pistes de développement local », « il s'agira de resserrer les liens avec les milieux économiques », « Le Centre culturel de rencontre souhaite pouvoir être un lieu de rencontres des entreprises et du monde de la culture, accueillir largement les entreprises »

Le public-citoyen libre

« Ce travail sera destiné à un large public (...) volontaire, désireux de découvrir et de s'initier », « proposer aux habitants de cette commune un projet où ils seront actifs », « ces actions pourront déboucher sur des collaborations volontaristes sur le plan local, en vue de contribuer à une sensibilisation du public »

Compétitivité, impacts économiques (vers les Jardins sonores et vers la conception du Pôle d'Innovation par la Culture) : La Borie et « la société civile »

« Les axes principaux de réflexion et d'expérimentation seront : la musique, acteur de développement économique (...) », « passer à la réalisation d'un Centre de Rencontres de plein exercice qui serait (...) un lieu de réflexion, de création et d'expérimentation du rôle de la culture dans le développement territorial », « La musique, acteur de développement économique : cette priorité, La Borie l'a historiquement confirmée », « promouvoir la réflexion et l'expérimentation culturelle en tant qu'acteur du développement régional, tant en termes de lien social, de formation, qu'en termes de développement économique et touristique »,

Et dès 2009 :

« Depuis l'origine, les dirigeants de la Borie partagent un même credo : la culture est un puissant levier du développement en termes (...) d'attractivité du territoire », « Ils expérimentent donc cet objectif depuis la création de l'EBL il y a 22 ans et du Centre culturel de rencontre il y a 10 ans : inventer de nouvelles pistes de développement par la culture, lui permettre d'irriguer à nouveau la société civile », « L'histoire nous montre à quel point tous les bassins économiques forts ont toujours été des bassins culturels rayonnants et créatifs », « La Fondation La Borie souhaite initier et développer un "pôle de compétitivité" ou "pôle d'excellence" », « sa conception de démonstrateur économique », « l'enjeu du développement de la Borie vers une nouvelle modélisation économique », « développer le mécénat sous toutes ses formes : le

mécénat populaire, le mécénat d'entreprise, le mécénat de compétence », « un retour sur investissement très favorable pour le limousin », « permettre à la Fondation de trouver de nouveaux financements », « la Fondation, agent économique », « développer de nouvelles ressources », « Notre conviction (...) est que ce projet peut être porteur de développement économique, social et territorial pour le Limousin », « le développement d'activités économiques et d'emplois sur le site », « l'émergence et la formalisation d'innovations culturelles pouvant être valorisées sur le plan économique (vente de licences) », « un projet qui offre à la Région Limousin et aux autres partenaires le meilleur retour sur investissement », « avec un retour sur investissement très favorable pour le Limousin »

2. LA DIVERSITE CULTURELLE ET SES VALEURS EUROPEENNES

Mémoire et héritage culturel

« La Borie, un patrimoine historique », « Objectif : impliquer les habitants de Solignac dans un projet historique et artistique lié à la Borie et à Solignac. La Borie implantée sur la commune de Solignac, ville d'histoire et de mémoire », « retrouver et refonder la "Mémoire de Solignac" », « valoriser les solignacois d'origine, porteurs de la mémoire des lieux », « conforter les associations et le syndicat d'initiative dans leurs efforts en faveur du patrimoine », « créer des occasions de liens entre les générations », « Cet ensemble patrimonial, installé dans un cadre paysager caractéristique du bocage limousin et des ses reliefs (...) est typique à la fois des "campagnes" des membres de la haute noblesse limousine du XVIIe siècle, et des domaines ruraux du début du XIXe siècle. », « Dès son acquisition en 1996, le domaine a été dévolu à un Centre Européen de Rencontres, (...) destiné à lui donner une vocation la plus large possible, en l'inscrivant dans la mémoire patrimoniale régionale. », « Le CER La Borie en Limousin souhaite proposer une série d'actions permettant la réappropriation d'un patrimoine par les populations locales en liant les savoir-faire locaux, l'environnement paysager et la création artistique. »

Le décroisement et l'interculturel : rayonnement international

« la volonté du CER est d'inventer des projets musicaux permettant de renforcer le rôle de la musique en tant que (...) lien entre les différentes cultures et pays », « Ouvrir La Borie à la vie des jeunes artistes français et internationaux », « La dimension internationale, déjà présente dans les relations et les créations du Centre, doit être inscrite au travers de rendez vous majeurs. », « créer des liens entre les pays par la création contemporaine », « passer à la réalisation d'un Centre de Rencontres de plein exercice qui serait (...) un lieu d'accueil et de rencontres internationales consacré à la musique », « les rencontres entre les pays à travers les répertoires de musique traditionnelle et la création contemporaine », « proposer une série de découvertes et de rencontres avec d'autres cultures musicales », « entraîner un décroisement des publics grâce à la diversité des répertoires abordés », « renforcer l'image internationale du projet »

Cette longue série d'exemples, extraite des discours formulés dans les plus fortes périodes de changement de l'entreprise, exprime ce que nous avons nommé, sur le modèle d'Eric Landowski, le principe de *l'intentionnalité* : principe sous-tendant l'action de l'entreprise dans son processus de régulation normative, alors qu'elle cherche à *faire*

accepter son programme. Ce « faire vouloir » est repérable à la surface des discours par l'évolution notable du langage normatif et des logiques auto-descriptives du programme. En résumé, le discours s'attache à :

– **introduire les notions-clés des politiques culturelles en place** : ce vocable, très évolutif a été utilisé dans les discours, pour *référer* néanmoins aux mêmes objets. Ce qui est désigné comme référent ne change pas mais la manière de le définir évolue en fonction des vocables dominants, sur lesquels des valeurs reconnues comme prioritaires par le Pouvoir public sont investies. Par exemple, si le référent « public » demeure stable, il sera désigné pourtant par une série de *signes*, qui permettent successivement d'investir sur le plan du contenu les valeurs-clés qui leur sont actuelles : "publics", "le public", "un nouveau public", "population", "aux habitants", "attentes du terrain", "en milieu", "les milieux", "la société civile". Ce procédé relève d'une manipulation où le langage sert *une mise en conformité conceptuelle*.

– **Redéfinir les missions essentielles de l'entreprise comme valides vis-à-vis des axes prioritaires nationaux** : ces discours témoignent des essais de redéfinitions auto-descriptives : "le sens de notre action", "notre volonté ", "la vocation de l'Ensemble Baroque de Limoges ", "le souhait de ", "trois vocations prioritaires", "tel est l'objectif du Centre Européen de Rencontres", "le projet consiste ", "La Borie n'est pas conçue comme (...) mais comme", "l'originalité-même du 'projet EBL'", "le projet de faire de La Borie", "Fidèle à sa mission de", "Les axes principaux de réflexion et d'expérimentation seront", "la volonté du CER est", "passer à la réalisation d'un Centre de Rencontres de plein exercice qui serait", "cette priorité, La Borie l'a historiquement confirmée", "l'originalité de ce projet réside dans son objectif de fond", "Le Centre culturel de rencontre souhaite pouvoir être ", "la volonté du CER est ", "les dirigeants de la Borie partagent un même crédo"

– **Postuler un attachement originel aux valeurs dominantes nationales contemporaines** : pléthore de compléments circonstanciels de temps structurent les discours auto-descriptifs. Ils servent une logique de persuasion axée sur la démonstration de la fiabilité de l'entreprise, sur sa fidélité vis-à-vis des missions d'intérêt général, sur la pérennité de son action culturelle et sa conscience originelle des valeurs culturelles à respecter : "depuis Septembre 91", "depuis sa création en 1984", "il a été nécessaire, en 1997", "conçu dès l'origine comme ", "Depuis l'origine, deux missions", "Dès l'origine en 1984, l'Ensemble Baroque de Limoges a été conçu

comme", ""Depuis l'origine (...) un même crédo", "depuis la création de l'EBL il y a 22 ans et du Centre culturel de rencontre il y a 10 ans"

– **Attester que l'action relève d'un développement culturel** : les discours sont marqués par l'isotopie de l'action : "projets", "initiative", "des actions", "un projet global", "activités", "un travail", "L'activité", "une démarche", "projet artistique global", "un plan", "une politique" ; l'isotopie du développement : "développer", "faire exister", "se renforcer", "se développera", "mener à bien", "fonctionnera", "seront menées", "renforcement", "activités de développement", "un outil de développement", "acteur de développement" ; l'isotopie de l'invention : "création", "imaginer", "inventer", "des produits nouveaux", "Imaginons", "nouvelles activités", "un lieu de création", "créer", "des envies et des énergies", "un centre créatif", "des formes nouvelles", "de nouvelles pistes musicales", "créent sans cesse", "de nouvelles", "de nouvelles pistes de développement" et l'isotopie de l'ouverture interculturelle : "diversifiés", "d'autres formes", "d'autres musiciens", "des répertoires différents", "d'autres artistes et d'autres répertoires", "des répertoires différents", "la diversité de ses équipements", "toutes les musiques", "d'autres formes interculturelles", "d'autres centres".

Le régime de la « manipulation » sous-tend ainsi cette méthode de *mise en conformité*, par le langage, de l'action culturelle de l'entreprise. Cette hypothèse n'est pas sans ouvrir de larges questionnements sur la force du langage et son rapport avec l'action culturelle elle-même. Qui précède l'autre ? Si l'action d'une entreprise précède le langage conceptuel qui la définit, alors cette *mise en conformité* relève — dirions-nous par usage politique et finalement consensuel — d'une mise en discours stratégique servant à motiver un financement public. Le premier danger est évidemment de rendre des actions légitimes du point de vue artistique et culturel dans une lourde pénurie financière si tant est qu'elles ne sont pas soutenues par un langage normatif codé. Le second danger est de réduire le sens même d'une action culturelle à un paradigme défini de notions admises par une seule puissance centrale : l'Etat. Si, dans le cas inverse, le langage conceptuel motive l'action d'une entreprise, alors la question du libre-arbitre peut décemment être posée. En effet, ce langage prendrait plus dangereusement encore la forme — n'ayons pas peur des mots — d'une propagande, où les codes langagiers précèdent toute pensée et toute action, réduisant le système qui en dépend à une

machine programmée... Ne revenons-nous pas d'ailleurs au régime de sens de la « programmation » qui suit celui de la « manipulation » selon Eric Landowski ?

Il nous paraît évident de rapprocher cette hypothèse de la réflexion polémique menée, depuis quelques années, par Franck Lepage, militant de l'éducation populaire, devenu célèbre grâce à la diffusion de ses « conférences gesticulées » sur les réseaux sociaux. Revenant, dans l'une d'entre elles, sur son ancienne mission en tant que Directeur chargé du développement culturel dans la délégation « Education populaire », voici ce qu'il énonce sur le mode satirique :

Mon travail de prophète consistait à dire La Vérité, c'est-à-dire à aller chercher la vérité officielle là où elle s'élabore, essentiellement dans les ministères — enfin dans les cercles du pouvoir — et à venir la délivrer, comme un prophète, à ce qu'en France on appelle « la base », on dit aussi « le terrain ». Mon travail consistait à donner à ces gens-là les mots que le pouvoir souhaite que ces gens-là utilisent dorénavant pour parler des gens, pour nommer le monde, pour désigner la réalité sociale, en échange de quoi (...) le pouvoir accepte de leur donner de l'argent, sous forme d'une subvention publique, pour pouvoir travailler, pour pouvoir exister.¹

Ce régime de « manipulation » sous-tendrait alors un double intérêt de la part des interactants : celui de l'entreprise qui fait accepter son programme au pouvoir public ; celui du pouvoir public qui fait accepter successivement sa propre conception d'une mission d'intérêt général et d'un service public de la culture.

c) L'invention : un « accident » créatif

Tout système de « régulation » devient nécessaire et signifiant à la condition qu'un *changement* advienne dans le cours des choses et demande à être régulé puis reproduit :

Le changement représente un accident dans le cours des choses, un phénomène extraordinaire, l'ordinaire des organisations étant la stabilité.²

¹ LEPAGE Franck, *Incultures, l'éducation population, monsieur, ils n'en voulaient pas*, {en ligne}. YOUTUBE, 16 Mars 2011. 45'50 - 49'21

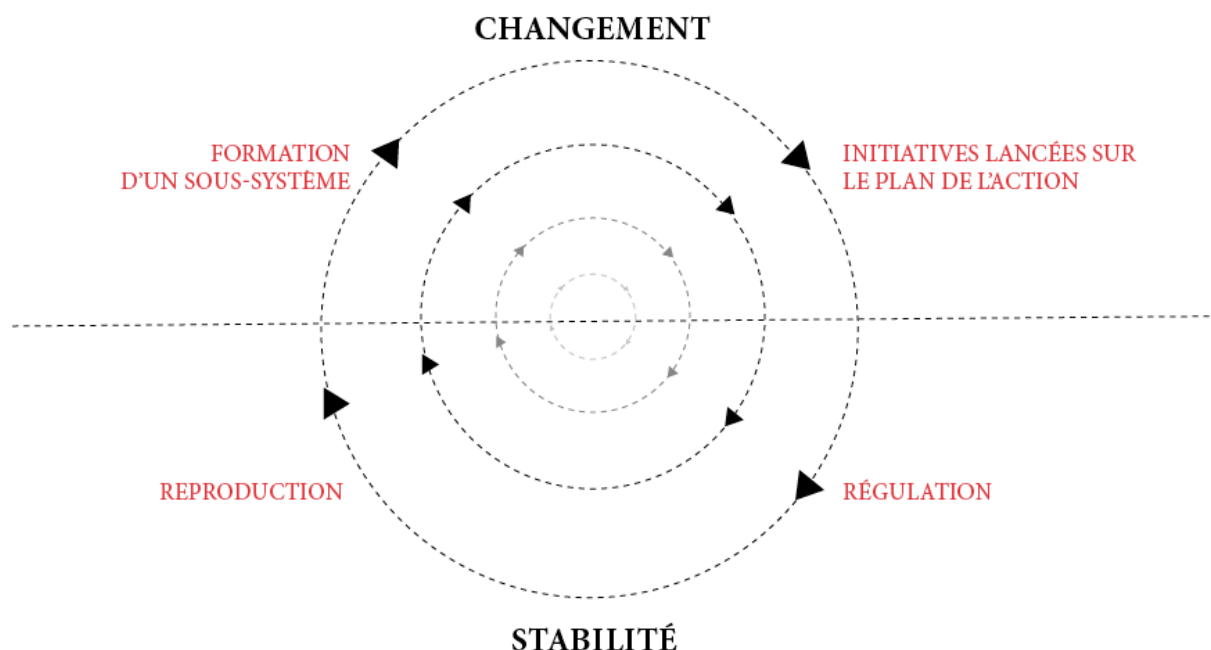
² ALTER Norbert, *op.cit.* p 121

Si nous mettons cette affirmation au regard des régimes de construction de sens du Faire de l'entreprise, nous poserons l'« ordinaire » et la « stabilité » du côté des régimes de la « programmation » et de la « régulation ». Les principes respectifs de *régularité* et *d'intentionnalité* définissent en effet un comportement organisationnel visant à équilibrer l'action. Ces principes interviennent dès lors qu'un besoin d'équilibrer l'action se fait ressentir. Sans cette nécessité, l'entreprise persisterait dans un système de gestion mécanique et répétitif qui ne pourrait se définir comme un principe de développement. Un système de « développement » implique par définition, qu'en dehors d'une « stabilité » soient intégrées *des transformations* qui nécessiteront une régulation de l'action. Cette situation relève selon Alter d'une « situation banale et récurrente » dans le parcours de vie de l'entreprise :

La permanence des transformations (...) amène à concevoir le changement comme une situation banale et récurrente. L'état initial de type A demeure identifiable, mais l'état B, l'émergence d'un nouvel état stable, résiste à toute tentative de description. Ce qui devient le lot quotidien des organisations est la situation de passage entre deux formes de définition des activités et de leur coordination (...) Ce que l'on nomme habituellement le changement représente une transformation de l'un des éléments de l'organisation du travail, ou de l'organisation tout entière.¹

Si nous rapportons cette affirmation au dispositif de développement culturel, nous constatons en effet que a) la définition des activités se réalise dans les zones de « régulation » et de « reproduction », qui fixent la *stabilité* de l'entreprise b) la formation des sous-systèmes et le lancement des initiatives définissent une « situation de passage », un *changement* dans le cours de l'action, un pivot nécessaire à son développement :

¹ *Id.* p 119



Le parcours de développement : la dialectique stabilité/changement

Le relevé des étapes constantes dans la constitution législative et organisationnelle de l'entreprise fait apparaître une série d'indicateurs propres au « changement » : les étapes expérimentales, la recherche de partenariats spécifiques, l'embauche de nouveaux salariés et référents, la répartition de nouvelles missions, l'élaboration de nouveaux budgets prévisionnels, la réorganisation calendaire, etc. Ce qui intéresse notre démarche est d'interroger le phénomène du « changement » en tant que *pôle* comportemental de l'entreprise, c'est-à-dire en tant que générateur de construction identitaire et négociateur de sens dans l'évolution de son parcours de développement culturel. Nous avons pu observer que le changement est dû à l'émergence de nouvelles activités culturelles. Il permet de décrire un nouvel état du tissu social et organisationnel (nouveaux schémas d'activités, nouveaux organigrammes, nouveaux objectifs, nouveaux publics, nouvelles valeurs, etc.) de l'entreprise. Mais nous n'avons encore rien dit du régime comportemental de l'entreprise culturelle lorsqu'elle agit *dans* le changement.

Nous accédons sur ce point sans doute à l'une des particularités identitaires de l'entreprise culturelle dans la mise en œuvre d'un plan de développement. Elle relève d'une « structure de la création »¹ :

*Ensemble des dispositifs et institutions constitutifs dans un secteur donné d'un environnement qui favorise la création ou sa diffusion (...).*²

Disques, concerts, séquences sonores, les œuvres de création *produites* par l'entreprise La Borie forment la matière première de son programme d'activités et de ses actions. En tant que telle, l'entreprise est entièrement dépendante d'un processus de création, dont la spécificité résulte dans le fait que ses activités dépendent de *l'aléa* de l'inspiration des « créateurs »³ :

Ceux qui ont la responsabilité de la création et qui sont reconnus comme les auteurs.

Cette particularité fonde l'une des caractéristiques du secteur de la création (artistique). L'action de l'entreprise s'appuie sur le succès d'une production qui ne peut jamais être garantie, et dont le résultat n'est évaluable que subjectivement. Le processus de création entre en quelque sorte en conflit avec les contraintes propres à toute organisation (intention, programmation, disposition, stratégie, etc.). Il soulève la question du comportement de l'entreprise et du statut de son action dans cette étape de création. En effet, si l'entreprise peut agir *intentionnellement* dans la mise en place du dispositif d'accompagnement des artistes en provoquant des rencontres, en réunissant des comités, en validant la qualité de l'œuvre, en recrutant des talents — étape d'orientation de l'action qui advient lors de la « régulation normative » —, elle n'est pas en revanche *en mesure d'agir* — tout comme l'artiste lui-même d'ailleurs — sur l'émergence même de l'idée créative ou de l'œuvre, soumises aux lois très aléatoires de l'inspiration.

La « création » forme ainsi une étape dans le développement culturel de l'entreprise et relève d'une *zone d'incertitude*, où l'on est contraint d'accepter de « faire

¹ PARIS Thomas. *Organisation, processus et structures de la création* {en ligne} Paris : Département des études, de la prospection et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2007, 16p. (Collection Culture Prospective, n°2007-5). p 2

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

survenir » l'acte créateur. Cette zone marque le début d'une action dont la responsabilité n'est plus dépendante du créateur lui-même et, moins encore, de la structure de création ; une zone où tout ce qui a pu être prévu est réalisé, normé, éprouvé, expérimenté. Prévoir le risque d'échec n'assure pas néanmoins sa possibilité : qui peut prévoir « la panne sèche » d'un artiste ? Qui peut se prémunir d'un concert manqué où l'osmose musicale ne parvient à se créer ? Qui peut anticiper la magie d'un enregistrement en live ou la réussite d'une « première » au théâtre ? La création relève d'une grande liberté et des lois de l'inspiration, de facteurs irrationnels qui en perturbent la prévisibilité. Non quantifiable, la production d'idée et d'art ne peut dépendre de mécanismes manipulables ou programmables. Le secteur artistique ne souffre-t-il d'ailleurs pas économiquement de ce constat ? L'impossibilité d'évaluer la création, d'en prévoir le facteur temps, résulte de ce phénomène irrationnel. L'entreprise culturelle dépend de ce que le monde de la création nomme les « talents », notion éminemment abstraite qui rend compte de l'obstacle que rencontre tout producteur à rendre prévisible la réussite créative :

Dans un secteur créatif donné, individus présentant une aptitude notable à la création.¹

L'acte de « création » artistique qui définit la base de toute entreprise culturelle renvoie donc à un nouveau statut comportemental pour l'entreprise. Elle entre dans une zone où s'arrête la prévisibilité — que garantissent tout à tour les régimes de « manipulation » et de « programmation » — et où commence le principe de « l'aléa » :

Au lieu de chercher à dépasser l'aléatoire, on peut aussi l'assumer comme tel, c'est-à-dire admettre qu'il existe de fait des phénomènes dont l'apparition n'est explicable par aucune régularité d'ordre causal ni par aucune constante d'ordre symbolique (...). Reste alors un noyau véritablement irréductible de phénomènes dont on peut considérer qu'ils échappent au déterminisme causal non pas de manière relative ou provisoire mais par nature et de façon absolue (...). C'est du hasard qu'il s'agit.²

Il est aisé de comprendre que l'acte de « création » artistique renvoie dans l'absolu à la notion de « hasard ». Qu'en est-il de l'acte de « créativité » que fournit toute entreprise novatrice ?

¹ Ibid.

² LANDOWSKI Eric, *Les interactions risquées*, op.cit. p 66-67

Créativité – « Performance » créative d'un groupe, d'une entreprise, d'une industrie, d'un territoire. C'est la qualité (quantitative et qualitative) de sa production de produits de création.¹

Nous souhaiterions aborder l'hypothèse — au regard du cas particulier qu'expose la Borie et son programme évolutif — que la créativité d'une entreprise peut renvoyer au régime de *l'aléa*, en ce qu'elle renvoie à un motif plus intuitif que stratégique. Les « initiatives lancées sur le plan de l'action » dépendent selon nous de ce régime comportemental. Elles réunissent non seulement les œuvres produites, portées au marché, aux publics, mais aussi l'ensemble des expérimentations en terme de gestion, de management, d'organisation et de programmation. Les actes de création et les actes de « créativité » ont constitué les points de départ du développement culturel de l'entreprise. Ils ont forgé sa force ou sa « performance » en terme d'invention. L'entreprise s'est toujours laissée une zone d'ouverture aux possibles, guidée par la foi du « coup de cœur », des « rencontres », expressions d'un régime d'interaction entre elle et le monde caractéristique du « régime de l'accident » défini par Eric Landowski :

Le régime de l'accident repose donc sur un principe général — en l'occurrence l'aléa — qui (...) se manifeste essentiellement selon deux formes opposées. D'un côté, on tient le hasard pour un phénomène immanent et vide de sens, en conséquence de quoi on ne cherche à voir dans les manifestations censées en dépendre que la résultante d'une probabilité mathématique calculable. De l'autre, on rapporte les phénomènes d'ordre aléatoire à une probabilité mythique dépendant d'une instance transcendante et impénétrable, la fatalité (...) Le hasard n'a pas de compétence définissable : ni d'ordre modal — car ou bien il est motivé, il agit sans raison, ou bien, si on lui attribue une intentionnalité, elle n'est pas connaissable — ni d'ordre esthétique : indéterminé, incorporel, intouchable bien qu'omniprésent, il n'est sensible à rien.²

Il semble que La Borie se soit beaucoup appuyée sur cette « probabilité mathématique » et l'idée que de nouveaux concepts émergeront, que du génie viendra, que des inventions naîtront à partir de la rencontre humaine, des individus que l'on rassemble autour d'une vision commune : recherche à l'aveugle de financeurs, de réseaux et de partenaires, confiance absolue en de nouvelles collaborations et en de

¹ PARIS Thomas, *op.cit.* p 2

² LANDOWSKI Eric, *Les interactions risquées*, *op.cit.* p 70

nouvelles idées, expériences de nouvelles techniques de management et de relations publiques, actions de terrain lancées à tâtons, ciblage de publics inconnus, etc. Ces phases expérimentales ont défini la créativité même de l'entreprise. Elles ont répondu de la même façon, à un principe largement sous-tendu par les lois de l'aléa où l'entreprise se jette à corps perdu et de façon intuitive dans de nouvelles initiatives sur le plan de l'action.

Nous déduisons qu'entre ce « faire survenir » et l'action elle-même advient un phénomène, suffisamment intense pour provoquer l'action, mais pas assez rationnel pour la définir : ce phénomène peut être « l'événement » tel que le définit Abraham Moles :

Nous appellerons ici « événements », des types de variations perceptibles d'un environnement qui n'ont pas été prévues par l'occupant du centre de cet environnement (...) Les événements traversent la paroi de cette coquille, du dehors vers le dedans pour venir affecter le comportement de cet être : ils sont centripètes et non centrifuges ; les événements s'opposent aux actions (...). L'événement a pour caractéristique d'être surprenant, il est imprévisible ou, en tout cas, imprévu.¹

Le « faire survenir » de l'entreprise culturelle se définirait donc comme le comportement visant à faire confiance aux « événements » comme de véritables sources de l'action. Ce que nous avons nommé « initiative » correspondrait à l'idée de « participation » selon Moles :

L'idée de participation à un événement nous apparaîtra donc comme une action en retour à une série de stimuli (...).²

Admettre que « le hasard » a constitué une *phase modélisante* du développement de cette entreprise tient-il d'une hypothèse recevable ? Pour participer à sa justification, nous nous sommes intéressée une nouvelle fois aux témoignages des acteurs de l'établissement culturel. Le régime de l'aléa émane à la surface des discours. Les témoignages permettent de stabiliser deux facteurs caractéristiques du phénomène de la *survenance* : l'imprévisibilité et le désordre.

¹ MOLES, A. Notes pour une typologie des événements, *Communications*, 1972, n°18. p 90

² *Ibid.*

Sources : Enquêtes et témoignages : *confer* « Annexe n°4 »

« On s'est perdu parce qu'on a joué sur les mauvaises cartes. Ces choix-là sont arrivés avec des personnes, qu'on a rencontrées : c'était alors « *génial et formidable* », mais derrière, il n'y avait pas la mesure de tout ce qui allait se passer. »

« Je n'ai pas ressenti de cadre, de normes auxquelles me conformer. Pour moi, c'était clairement du grand n'importe quoi... On savait dans les grandes lignes ce que nous devions faire, mais on avait pas de direction précise : quels sont les buts à atteindre ? par personne ? par profession ? »

« On sentait que nous devions trouver des codes organisationnels qui n'existaient pas... »

« A La Borie, le plan, c'est qu'il n'y avait pas de plan. On était guidé par du non-dit. Il n'y avait pas de feuille de route (...) Il fallait être réactif, parce que tout était informel, non-écrit, non pensé à l'avance... »

On avait des « grandes lignes » qui étaient nos objectifs, nos buts...Mais à l'intérieur, il y avait beaucoup d'imprévisible. Imprévisible et désordre étaient intimement liés : nous avions un Graal, mais pour y accéder, rien n'était prévu...nous étions laissés en totale autonomie. Combien de fois je me suis senti largué dans mon travail...Ce qui me raccrochait à quelque chose, c'était mon planning. Je me suis toujours raccroché à mon agenda, je l'ai d'ailleurs toujours imprimé et gardé avec moi, en réunion, sur le bureau. Ce planning représentait une *réalité*. »

« Tout a toujours été une règle de non-dit. C'était la culture du non-dit : faut-il compter ou non nos heures ? Quel budget chaque secteur possède-t-il ? Personne ne l'a jamais su... »

« Le désordre c'est ce qui a régné tout le temps. »

« L'imprévisible, c'était tout le temps. On n'avait pas de directives claires, donc tout le monde se débrouillait de son côté pour faire quelque chose, et au dernier moment, dans l'urgence...en étant assuré que nous allions gérer les choses le moment venu. (...) Norme, cadre...il n'y en avait pas. On suivait nos intuitions. »

« La fougue et l'enthousiasme sont nécessaires au changement mais ne doivent pas prendre le dessus, car ils font perdre les pédales. C'est ce qui s'est passé selon moi avec les jardins (...) Les Jardins étaient plus une tocade qu'autre chose... Pour moi, ce n'est pas quelque chose de réfléchi. Il y eut un emballement »

« Il fallait être très réactif, peu réfléchi, passionné. Il fallait s'adapter au changement. Tu te lances un défi le lundi matin pour la semaine (...) et tu te rends compte en fin de semaine que tu as avancé beaucoup de travail, mais pas celui que tu prévoyais de faire ! »

« Les gens travaillaient non dans un respect du travail, mais dans une passion...Eux passionnés par la technique et les plantes, d'autres par la diffusion de la culture au maximum de gens, d'autres qui se *trouvent* vraiment dans leur métier... On n'avait pas de cadre, mais on devait faire, on devait y aller. C'est improbable...(...) »

« C'est drôle de remarquer que La Borie développa le Baroque, tenu par des règles, des normes... puis le Jazz, la liberté l'improvisation... deux éléments opposés qui vont avec le lieu : le cadre d'un côté, l'effervescence, la liberté et la folie de l'autre ! (...) »

« Tout s'est fait comme ça, au fil de ce qui survenait dans le contexte extérieur... »

« Quand on innove, il y a de l'imprévisible. Tu ne peux pas rester sur des acquis, et tu ne peux pas ne pas évoluer. Ou bien, tu es dans une entreprise qui fonctionne depuis 50 ans, telle machine se met en marche à telle heure, et fabrique autant de pièces, et tu ne prends pas de risque... Pas besoin d'anticiper... Aller chercher les artistes qui feront l'art de demain, ouvrir des jardins

sonores, c'est différent, ça remet tout en question. Tu innoves en permanence, tu dépasses les acquis. »

« Du jour au lendemain, des ouvriers débarquaient... on n'était au courant de rien. Je me souviens par exemple de l'installation du chapiteau. Un chapiteau débarquait, des gens montaient ce truc à côté de l'étang, une décision de dernière minute, une vraie improvisation. On n'avait pas la place pour accueillir tout le monde en cas de pluie, des copains de collègues étaient circassiens et possédaient un chapiteau : la décision était prise... du tac au tac... on loua le chapiteau ».

« Puis il y a eu en effet les Jardins, qui ont toujours été quand même un truc étrange, bizarre... Pour moi, jusque-là, je l'ai toujours vécu comme un OVNI, une sorte de champignon qu'on a mis là, et on n'a jamais trop su quoi en faire (...) Ce projet des jardins, je ne l'ai pas vraiment compris : on a mis un truc, puis on a dit, maintenant que c'est là, il faut que ça vive ! Pour moi, ce projet c'est un peu l'enfant-accident (...) »

« Le côté négatif, c'est que la plupart du temps, on était pommés. Et tout le monde l'a vécu comme ça. On a tout le temps été pommés, pommés, pommés, à ne pas savoir quelle direction prendre. »

« le manque d'accompagnement fait qu'on est perdu, et je me suis souvent senti perdu (...) Mon poste recouvrait des parties d'autres postes : j'avais du mal à me positionner et me dire, mais qu'est-ce qui m'appartient seulement à moi ? (...) Ce fut compliqué pour se positionner : En quoi ça consiste ? Où s'arrête mon travail ? Où commence celui des autres ? »

Ces discours expriment tous, et de manières différentes, ce principe sous-jacent de *l'aléa* dans le « Faire » de l'entreprise — en tant que structure et en tant qu'ensemble d'individus y travaillant. Ils expriment le règne de l'imprévisible et de l'improvisation qui ont régi l'action : "L'imprévisible, c'était tout le temps", "pas celui que tu prévoyais de faire", "rien n'était prévu", "la liberté l'improvisation", "l'effervescence, la liberté et la folie", "il y a de l'imprévisible", "une décision de dernière minute, une vraie improvisation". La thématique de la fatalité répond à cette isotopie du hasard : « "joué sur les mauvaises cartes", "ce projet c'est un peu l'enfant-accident". Puis, celles de la démesure et de l'irréfléchi : "il n'y avait pas la mesure", "du tac au tac", "La fougue et l'enthousiasme", "une tocade", "ce n'est pas quelque chose de réfléchi", "un emballement", "Il fallait être très réactif, peu réfléchi, passionné". Les sujets qui s'expriment s'y révèlent dans une attitude marquée par la survenance de l'événement, et déresponsabilisés vis-à-vis de cette *survenance* : "Tout s'est fait comme ça", "au fil de ce qui survenait", "Du jour au lendemain", "Un chapiteau débarquait", "maintenant que c'est là, il faut que ça vive !". Le récit d'expérience fait surgir les thèmes de la confusion et du trouble : "on est perdu", "je me suis souvent senti perdu", "j'avais du mal à me

positionner", "On s'est perdu", "il n'y avait pas la mesure", "du grand n'importe quoi", "je me suis senti largué", "ils font perdre les pédales", "on était pommés", "pommés, pommés, pommés".

Il est intéressant de repérer qu'émerge à la surface des discours « une régularité observable »¹ de ce comportement voué aux lois de l'imprévu : « "la plupart du temps", "c'était tout le temps", "toujours", "On a tout le temps été", "je me suis souvent senti perdu", "je l'ai toujours vécu comme un OVNI", "Je me suis toujours raccroché", "je l'ai d'ailleurs toujours imprimé". La répétition de cette logique répond à la définition de l'« aléa programmé »² :

Loi de nature très particulière puisque si, d'un côté, elle ne traduit aucun rapport qui relèverait de l'ordre de la causalité, ni, évidemment, de l'intentionnalité, d'un autre côté elle n'en permet pas moins la prévision en dégageant, comme toute loi, l'existence d'une régularité observable. En fait, cette loi sans causes ni finalités délimite le champ, les conditions et les limites de l'exercice de ce qu'il faut bien appeler, malgré l'apparente contradiction dans les termes, un aléa programmé.³

On peut observer d'ailleurs, au sein même de ces discours, l'attitude commune des enquêtés à rationaliser cet « aléa » en lui appliquant de multiples définitions : « l'influence », les « intuitions », « les mauvaises cartes » : autant de phénomènes pourtant dont on ne peut déterminer véritablement la cause. D'ailleurs, cet obstacle à redonner du sens apparaît au sein même du témoignage : "C'est improbable", "ça remet tout en question.", "je ne l'ai pas vraiment compris". Les enquêtés transposent leurs propres doutes sous forme de questions devenues rhétoriques, questions auxquelles ils n'ont jamais vraiment trouvé réponse : "Où s'arrête mon travail ? Où commence celui des autres ?", faut-il compter ou non nos heures ? Quel budget chaque secteur possède-t-il ?", "quels sont les buts à atteindre ? par personne ? par profession ?". Les discours des acteurs de l'entreprise révèlent en partie la tentative impossible de concilier l'agissement parfois hasardeux de l'entreprise à un sens et à des valeurs. Les mots, si arbitraires et hétéroclites soient-ils, affrontent tous la description d'actes perçus comme *insensés*.

¹ LANDOWSKI Eric, *Les interactions risquées*, op.cit. p 68

² Ibid.

³ Ibid.

Le désordre et l'imprévisibilité, phénomènes inhérents à l'« aléa » ont été vécus par l'équipe salariée comme la « dimension informelle » de leur expérience de travail :

L'informel est le plus souvent érigé en opposition au formel. Tandis que la dimension formelle, en regroupant les processus, les structures et les procédures, est la manière « officielle » dont les individus sont supposés raisonner et se comporter, la dimension informelle traite, quant à elle, de la façon dont les acteurs appréhendent la réalité au quotidien.¹

D'ailleurs, le « non-dit » semble avoir été la règle de leur quotidien : "était guidé par du non-dit", "la culture du non-dit", "on n'était au courant de rien.", "On savait dans les grandes lignes", "tout était informel, non-écrit, non pensé à l'avance...", "On avait des « grandes lignes »", "nous avons un Graal", "il n'y avait pas de plan", "Il n'y avait pas de feuille de route". Il semble que ce phénomène de *survenance* ait déclenché le meilleur et le pire : sa force d'invention et d'offre renouvelée mais également sa confusion identitaire et organisationnelle.

Il n'en demeure pas moins que cet « aléa », vecteur d'informalité, a, selon nous, largement contribué à façonner « la culture organisationnelle » de l'entreprise La Borie :

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.²

Les « croyances » et les « valeurs » propres au changement ont provoqué l'émergence de la force d'une « capacité collective ».

d) La « Synchronisation » des activités et la « capacité collective » : deux formes d'« ajustement »

Actes créateurs et actes créatifs consistent ainsi à « Faire survenir » le *nouveau*. Ils renvoient tous deux à un régime dit « de l'accident », producteur de l'invention de

¹ PESQUEUX Yvon, *L'organisation de la transgression – Formaliser l'informel ? op.cit.* p 77

² *Id.* p 47

l'entreprise, élément initiateur voué aux lois de l'aléa mais fondateur de la force de son développement. Ces œuvres et activités nouvelles ne sauraient bien sûr *demeurer* dans cette zone d'imprévisibilité. L'entreprise devra alors, dans son action, les prendre en compte, en mesure et en gestion. Cette étape donnera lieu à la « régulation normative » des initiatives puis à la reproduction de l'action, qui ainsi la transformera en expérience, en savoir-faire. Ce « parcours de vie » consiste à faire aboutir la création et la créativité vers un monde d'ordre et de stabilité. Il ne suffit pourtant pas à définir le comportement d'une entreprise en permanent développement. La particularité de ce profil d'entreprise tient justement, on l'a vu, au continu cycle de production d'activités et de valeurs, et donc à la répétition systématique d'une chaîne comportementale visant à initier — réguler — reproduire. Or, pour donner lieu à cette « boucle » de développement, encore faut-il que *quelque chose* pousse l'entreprise vers ce désir d'initier. C'est le quatrième régime de sens, le processus de la « synchronisation ». Qu'elle porte sur les activités ou une équipe d'individus, la synchronisation entend faire interagir et faire fusionner deux éléments qui, ensemble, donneront lieu à une forme nouvelle. Elle renvoie à une interaction portée par le « régime de l'ajustement » :

C'est (...) dans l'interaction même, en fonction de ce que chacun des participants rencontre, et plus précisément, on le verra, sent dans la manière d'agir de son partenaire, ou de son adversaire, que les principes mêmes de l'interaction émergent peu à peu (...). Dans les rapports d'ajustement, la manière dont un acteur en influence un autre passe (...) par le contact (« contagieux ») — ceci impliquant une problématique de l'« union » (...). Nous avons désormais affaire à une interaction entre égaux, où les parties coordonnent leurs dynamiques respectives sur le mode d'un faire ensemble.¹

L'exemple de notre entreprise est tout à fait révélateur de ce phénomène. Alors qu'en 1984, seules trois activités culturelles principales occupaient l'espace programmatique de l'entreprise (la diffusion, la recherche et la formation), en 2013, sept activités culturelles supplémentaires avaient intégré le projet d'entreprise : résidence d'artistes, maison de disque, tourisme culturel, location, programmation de concerts, éducation artistique et culturelle. Ces activités ont chacune résulté d'initiatives successives (ce qui n'empêche pas leur concomitance dans le temps), d'une régulation normative, d'une reproduction de l'action et enfin d'une « synchronisation » vis-à-vis des

¹ LANDOWSKI Eric, *Les interactions risquées*, op.cit. p 41-42

activités en place, existantes. Nous considérons l'ensemble de ces activités comme de véritables interactants, à la fois vis-à-vis de l'entreprise dans sa globalité, et vis-à-vis des autres secteurs culturels. La synchronisation des activités se manifeste par de multiples formes telles que la mise en place d'objectifs complémentaires, le partage de valeurs communes, l'adoption d'un réseau partenarial identique, la transversalité des missions, l'émergence d'une dynamique d'équipe, etc.

Elle résulte d'une puissante négociation de construire avec l'autre, un programme commun. Cette négociation dépend certes des acteurs eux-mêmes qui ont en charge l'activité, mais s'entoure également d'une multitude d'outils matériels qui accomplissent la formation de binômes ou de groupes d'activités : locaux de travail, dispositifs de financements, logiciels, espaces de pratiques et d'intervention, etc. Ainsi, au cœur de son développement d'activités, l'entreprise vit une période de « co-ordination », nécessaire au brassage entre l'ancien et le nouveau, l'exogène et l'endogène, entre les activités, entre l'activité et le projet global d'entreprise. Cette « co-ordination » marque le fondement même de l'hétérogénéité d'une entreprise en développement culturel, structure incessamment confrontée au devoir de disposition et d'agencement entre les *sujets culturels* qu'elle génère. Cette étape n'est pas toujours synonyme de la fusion entre les activités et ne doit pas être confondue avec un principe *dispositionnel*. Elle donne lieu, sur le plan de l'organisation, à de multiples formes d'entente : hiérarchisation, autonomie, complémentarité, transversalité, etc.

Il n'est plus étonnant alors de relever au cœur des témoignages de l'équipe salariée l'expression de cette puissante « capacité collective », manifestation d'un principe de co-ordination qui toucha les acteurs de l'entreprise. Ces acteurs ont dû négocier régulièrement le sens de leur action, avec les autres, et parvenir à élaborer de nouveaux objets et de nouvelles formes de développement. Ce phénomène d'« accomplissement mutuel »¹ apparaît d'ailleurs comme un moyen de combattre à la fois le désordre, l'éparpillement, l'effervescence mais aussi comme l'assurance à pouvoir le gérer. Garantie d'une compétence d'équipe — prête à affronter l'imprévisibilité, l'émergence de nouvelles idées, la plongée vers l'expérimentation (régime de

¹ *Id.* p 44

l' « accident » qui suivra) — cette « capacité collective » a fourni sans aucun doute la passerelle nécessaire aux changements successifs.

Sources : Enquêtes et témoignages : *confer* « Annexe n°4 »

« Du coup, fallait trouver sa place, s'organiser. Puis c'était un univers de filles, avec de fortes personnalités, de sacrés caractères, y'avait seulement deux mecs, qui étaient seuls, loin dans leur château. Donc je décide de m'affranchir immédiatement du « groupe », en me disant, soit je ne rentre pas là-dedans, soit je décide de faire ma place...Et la place s'est prise naturellement. »

« La Borie c'était aussi la vie entre collègues... des contacts où on se doit de tenir la discussion... Ce métier c'était aussi un engagement, une éthique, ça se retrouvait partout et tout le temps, à chaque contact avec les autres, et avec ses collègues. On s'embarquait souvent à débattre, on dérivait sur de longues conversations, parce qu'on était, tous et tout le temps, passionnés. »

« Non seulement je ne me suis jamais posé la question de ne pas intégrer ce projet, mais en plus il devint vite passionnant. Je suis rentré en mars, et le projet qu'on me confiait devait aboutir trois mois plus tard. J'ai peu eu le temps de réfléchir à ce que je faisais là. Il fallait plutôt mettre le pied dedans et je mis le pied dedans (...) Il fallait s'adapter au changement. »

« Pour moi La Borie n'est pas une organisation collective, elle ne vient que d'une seule personne. La Borie ne *devient* collectif que parce qu'on est plusieurs à bosser ensemble, et que nous sommes obligés les uns les autres de travailler ensemble. Donc, oui, ça *devient* collectif. »

« Il y avait beaucoup de dialogues à La Borie. Tout le monde se croisait, et le plus souvent en dehors des réunions formelles de travail. Les uns et les autres se parlaient, et de façon individuelle. On réglait les choses de cette manière, sans forcément en référer à toute l'équipe. On gérait ça en direct. Pour moi, c'est ça la capacité collective »

« La Borie c'est La Star Académie. Chacun était forcément obligé de rencontrer les autres. On ne pouvait pas ne pas parler (...) C'était pour ça passionnant. On n'était pas « *censés* » devoir s'intéresser à tel ou tel métier, tel ou tel élément, tel ou tel événement.. Eh bien, si...On le faisait. Parce que ça faisait partie du lieu où on travaillait... »

« Ce milieu me donnait accès à une nouvelle culture, je me suis enrichi. J'ai gagné énormément. Je n'ai pas perdu. Grâce à ces interfaces directes avec chaque membre de l'équipe. Grâce à cette capacité collective (...) Il y avait une fusion d'équipe. »

« Je n'ai d'acquis que quand je fusionne avec ce que je suis en train de faire (...) C'était une improvisation. Alors j'acceptais ces tâches, parce qu'il fallait que le lieu existe. Et pour que le lieu existe, il fallait le faire. Je ne pouvais pas ne pas être collectif. Mon rôle, parce que le lieu me passionne, était de faire en sorte que tout fonctionne. »

« C'était collectif car il y avait l'équipe dessous qui est forcée de se serrer les coudes et de bosser ensemble. En cela, c'était collectif ...par l'équipe qui bossait ensemble et s'entraidait (...) »

« Mes compétences tiennent à mon parcours universitaire, elles ont évolué à La Borie. A La Borie, il fallait s'adapter. Nous étions « multitâches ».

« d'un côté, c'était motivant, car c'est une preuve de confiance. On me confiait une nouvelle tâche, c'est valorisant. Donc on a envie de s'impliquer pour cela. »

« Il me semble que le sens collectif de l'équipe était là. On se faisait confiance, on savait s'organiser, ensemble et on était bon pour ça. Il fallait pondre un colloque du jour au lendemain, on le faisait et on était les stars du colloque ».

Le collectif, c'était du collectif dans une histoire personnelle. On était son armée. Mais dans cette armée, il y a bien sûr l'instinct de survie ... Tu crées des alliances, des amitiés (...) Il me semble qu'on a tous défendu la même chose, on a tous contribué à faire avancer la machine. »

« Je me suis toujours demandé ce qui était le mieux pour la Borie. J'ai toujours joué collectif (...) mon optique a toujours été d'être dans une discussion axée autour des *besoins* de La Borie, et de *m'adapter* en fonction de ces besoins. Pour moi La Borie est une organisation collective de par cette entraide dans l'équipe, qui a fonctionné jusqu'au bout. »

« Et le collectif est pour moi l'essence même d'une organisation, de l'être humain : le rapport aux autres est vital. Je crois même que plus la crise sociale et économique est forte, plus le besoin de collectif est fort, plus les gens ont besoin de se retrouver ensemble. Et finalement la vogue des réseaux sociaux, je pense, finira par renforcer ce phénomène. »

« Si j'ai mis pas mal de cœur dans La Borie, c'est parce que j'y ai rencontré des gens bien. J'ai mis du cœur là où il y avait des gens qui me plaisaient. »

« Chacun y a projeté quelque chose. Toute une équipe a investi ce lieu. A des moments, La Borie était une « ruche » phénoménale : un musicien jazz en haut, un musicien baroque en bas, un sémioticien dans le bureau, à côté une rencontre d'entrepreneurs, à droite des anciens prisonniers, en réinsertion qui étaient en train de reconstruire le mur, tout ça la même journée ! C'est incroyable, on pouvait rencontrer 300 personnes dans une journée. C'est en cela, aussi, que les jardins étaient une entreprise collective par excellence. Ils ont drainé énormément de monde, d'envie, et chacun pouvait y projeter ce qu'il avait envie (...) »

« J'ai dû reconcevoir en permanence mes compétences. J'ai changé dix fois de métiers... Tant est si bien, qu'à l'heure actuelle je ne sais pas quel métier j'exerce. J'ai su pour quel poste je fus embauché. Mais j'ai tout le temps évolué en même temps que La Borie, donc j'ai tout le temps fait évoluer mes compétences en même temps que La Borie. Et je crois, qu'en même temps, mes compétences ont fait évoluer La Borie de telle ou telle manière. »

« J'ai dû sans arrêt reconcevoir mes compétences à la Borie. A La Borie, tu fais ta petite micro entreprise comme si c'était chez toi. D'ailleurs on disait souvent : « *Bienvenue à la maison !* »

Les salariés, interrogés sur leur vécu expérientiel à la Fondation La Borie, livrent tous un témoignage sur la force collective qu'ils ont contribué à créer. Cette compétence est, selon nous, la manifestation d'une puissante *adaptabilité* du salarié (interactant A) vis-à-vis d'une mission d'entreprise (interactant B) mais aussi vis-à-vis des autres acteurs de l'entreprise (interactant C). Or, l'adaptabilité relève d'un phénomène profondément « esthétique » :

Ce qui leur permet de s'ajuster l'un à l'autre, c'est une capacité nouvelle, ou du moins une compétence particulière (...) : celle de se sentir réciproquement. Pour la différencier de la compétence dite modale, nous la baptisons compétence esthétique (...) L'interaction ne se

fondera plus sur le faire croire mais sur le faire sentir — non plus sur la persuasion, entre les intelligences, mais sur la contagion, entre des sensibilités.¹

La force collective semble définir chez les interviewés un « style de vie » dans l'entreprise. Elle s'exprime comme ce qui a, en partie, donné *sens* à leur expérience. Ils déclarent y déceler une forme d'« engagement » et d'« éthique » vis-à-vis d'un projet d'entreprise, y vivre une véritable « passion » — ou même une « fusion » ("une fusion d'équipe", "je fusionne avec ce que je suis en train de faire") — ou encore exercer un principe de solidarité : "se serrer les coudes ", "bosser ensemble", "les uns les autres de travailler ensemble", "s'entraidait ", "co-construction ", "co-construisait ".

Ce rapport entretenu vis-à-vis de l'entreprise relève toujours d'une forme de sensibilité, distinguée de l'ère de la raison et de l'intelligibilité. Elle répond à ce phénomène de « contagion »² exprimé par Eric Landowski : « "la place s'est prise naturellement", "je ne me suis jamais posé la question ", "J'ai peu eu le temps de réfléchir", "je mis le pied dedans", "très réactif, peu réfléchi, passionné", "On ne pouvait pas ne pas ", "Je n'étais pas sensé a priori devoir", "on le faisait " ». Il est édifiant de noter que pour décrire ce rapport, tous déclinent l'isotopie du sensible, en tant que ce qui n'est ni programmable ni manipulable : "passionnés", "passionnant", "une preuve de confiance", "confiance", "l'instinct de survie", "des amitiés ", "le rapport aux autres est vital", "le besoin de collectif ", "J'ai mis du cœur", "j'ai mis pas mal de cœur".

L'esprit d'équipe, décrit dans ces témoignages, résulte d'un processus de substitution du sujet individuel au profit du sujet collectif, l'entreprise. Il relève en cela du « régime de l'ajustement », caractéristique d'un acte mutuel où les sujets trouvent, dans l'interaction, un principe commun, la pérennité de l'entreprise : « j'acceptais ces tâches, parce qu'il fallait que le lieu existe. Et pour que le lieu existe, il fallait le faire », « Mon rôle, parce que le lieu me passionne, était de faire en sorte que tout fonctionne », « On a tous défendu la même chose, on a tous contribué à faire avancer la machine », « Je me suis toujours demandé ce qui était le mieux pour la Borie », « une discussion axée autour des *besoins* de La Borie et de *m'adapter* en fonction de ces besoins ».

¹ *Id.* p 43

² *Ibid.*

Ce principe mène d'ailleurs chaque salarié à une *adaptabilité* de ses propres compétences, qui sans cesse évoluent en accord avec les besoins de l'entreprise : "s'adapter au changement", "il fallait s'adapter", "et de *m'adapter* en fonction de ces besoins", "reconcevoir en permanence mes compétences", "J'ai changé dix fois de métiers...", "j'ai tout le temps évolué en même temps que La Borie". Ce principe d'ajustement est d'ailleurs perçu comme une zone interactive très libre, capable d'exacerber l'esprit d'indépendance, d'autonomie, de passion. Elle active le passage vers des idées nouvelles. La synchronisation de deux éléments génèrent ainsi un objet nouveau. La communication entre les salariés de l'entreprise a joué un rôle prépondérant dans l'avènement d'une « nouvelle organisation » :

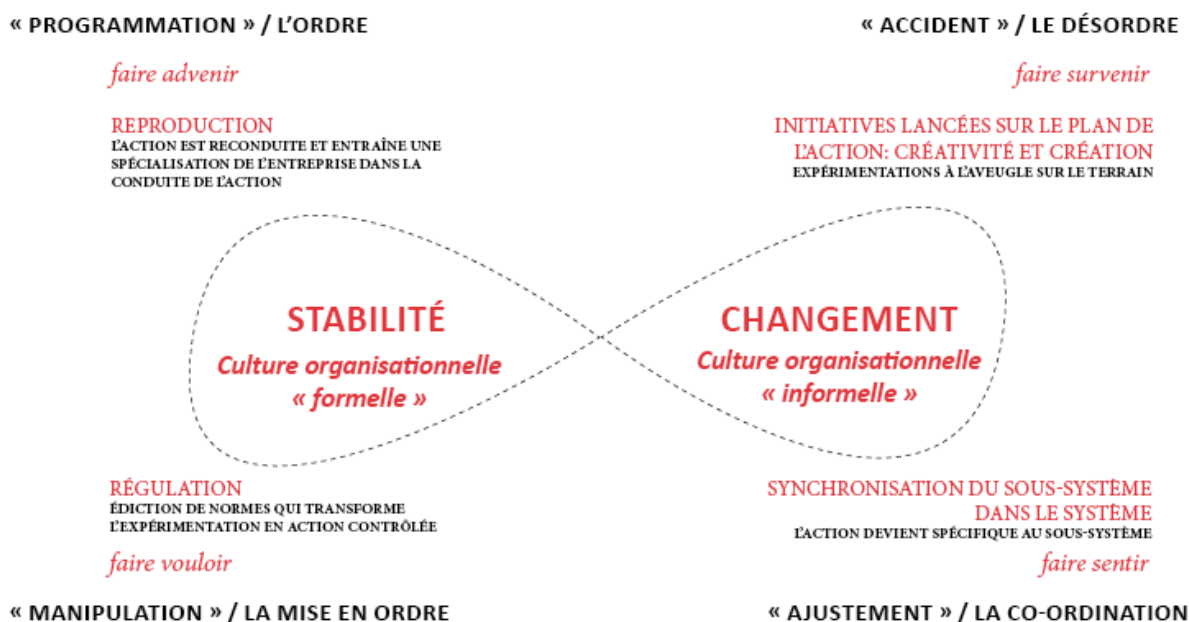
La communication est un canal de transmission de messages qui doivent être correctement décodés par les employés pour favoriser la transition vers de nouveaux comportements, une nouvelle organisation (...) La transformation de l'organisation se fait par le jeu des conflits, des coopérations, des transactions entre les individus en interaction.¹

De multiples formules émanent à la surface des discours pour définir cette « coopération » et cette « interaction » entre les individus : "la vie entre collègues", "chaque contact avec les autres", "Tout le monde se croisait", "les individus, entre eux, gèrent leur quotidien", "rencontrer les autres", "ces interfaces directes", "cette capacité collective ", "Tu crées des alliances, des amitiés". Ils expriment aussi le rôle qu'a joué la « communication » dans ce rapport collectif : "tenir la discussion", "débatte", "de longues conversations", "beaucoup de dialogues ", "Les uns et les autres se parlaient", "On ne pouvait pas ne pas parler". L'avènement de cette capacité collective, notamment conduite par la communication, a donc sans aucun doute été l'un des facteurs du changement organisationnel de l'entreprise. Ce rapport collectif est symptomatique de la relation *esthétique* qui advient dans la zone de « synchronisation » de l'action.

Nous avons reconnu quatre étapes dans la composition et la structuration de son dispositif d'action : « l'initiative », « la régulation », « la reproduction » et « la synchronisation ». Ces paliers de développement définissent autant d'enjeux dans la formation de sous-systèmes propres à l'entreprise : nouveaux secteurs d'activités,

¹ CORDELIER B. « changement organisationnel ». In CARAYOL V., GRAMACCIA G.(dir.), *Abécédaire : vingt ans de recherches et de publications en communication des organisations*. Bordeaux : Presses universitaires de Bordeaux, 2013. P 18

nouveaux objets, nouvelles valeurs, etc. Ils représentent pour l'entreprise autant de manière *d'agir* vis-à-vis d'elle-même et du monde qui l'entoure. Ce parcours d'action, ou plutôt d'interaction, forme le « parcours de développement » de l'entreprise culturelle, brassée dans un mouvement continu entre *stabilité* et *changement* :



Parcours de développement et cultures organisationnelles

D'un côté, si le système stagne entre régulation et reproduction de l'action — pôle de la « stabilité » —, aucun développement ne peut se poursuivre. Le système est en quelque sorte gelé dans le maintien continu de ses activités, sans prendre le risque d'intégrer l'exogène, le nouveau, sans générer de nouvelles valeurs, de nouvelles cultures. Cet univers de la stabilité sous-tend la dimension formelle de la « culture organisationnelle ». De l'autre, si le système innove perpétuellement et absorbe sans cesse de nouvelles activités — pôle du « changement » — se pose le risque de l'identité, l'absence de modélisation, l'explosion d'un contenu hétérogène, incohérent, qui entraînerait l'impossible pérennisation de son programme. Cet univers sous-tend la dimension informelle de la culture organisationnelle.

Précisons que ce que nous avons nommé « régulation », « reproduction », « initiative » et « synchronisation » peut renvoyer, chacun, indépendamment, à des parcours de sens qui leur sont propres :

1. **Le Faire « reproductif »** procède d'une volonté de renouveler un phénomène, de le programmer mécaniquement. Prenons le cas — pour rester dans le domaine artistique —

d'une reproduction d'albums en série. Le procédé du pressage, consiste, à partir d'une matrice, à reproduire à l'identique un certain nombre d'exemplaires de disques. Il relève d'un « régime de programmation » typique. Si une presse dysfonctionne et qu'un incident technique survient pendant ce procédé reproductif (« accident »), une procédure de maintenance sera mise en œuvre pour rétablir la situation (« manipulation ») et pour faire en sorte que la reproduction se poursuive (retour à la « programmation »).

2. **Le Faire « régulateur »** procède d'un parcours de mise en ordre où A interagit avec B dans un mouvement visant la stabilité des choses. Par exemple, une législation/une convention d'objectifs relève, à elle-seule, d'un « Faire régulateur ». Elle vise la mise en ordre d'idées, d'inventions, de nouveautés (« accident ») que l'on cherche à organiser, disposer, définir (« programmation »). Cette régulation passe par de nécessaires justifications, et par le recours au besoin de faire accepter ces idées, à soi-même ou aux autres (« manipulation »).
3. **Le Faire « créatif »** est souvent, notamment dans le domaine du Jazz, sous-tendu par un parcours inverse, visant le régime de l'« accident ». La pratique du concert est caractéristique de ce phénomène. Les musiciens entrent sur scène avec un programme déterminé. Un programme qu'ils ont précédemment répété, reproduit, etc. Or, l'espace de la scène et la présence d'un public créent un nouveau terrain de jeu, où les musiciens, ensemble, trouvent une osmose, une énergie commune, des intentions de jeux (« ajustement »), qui peuvent les entraîner vers l'improvisation, phénomène sous-tendu par le régime de l'« accident ». Puis le leader, par exemple, par un regard adressé à l'ensemble des musiciens, trouvera le moyen de leur faire accepter (« manipulation ») un retour au programme et à la partition définie (« programmation »), et ainsi de suite.
4. **Le Faire « synchronisateur »** entend faire fusionner deux éléments précédemment programmés pour réaliser, indépendamment, leur action. Prenons l'exemple de X, référent du secteur « Jardin » et Y, référent du secteur « concerts ». Ils doivent organiser ensemble un « concert au jardin ». Chacun doit nécessairement apporter à l'autre ses compétences, ses savoirs, ses connaissances (« ajustement »), afin de créer un objet nouveau, dont ni l'un ni l'autre n'aura la capacité de prévoir *in fine* le résultat. X et Y se lancent ainsi ensemble dans une zone inconnue, à la seule lumière de leur savoir respectif, pour fonder un objet inédit, fondamentalement hasardeux (« accident »).

Si cette schématisation doit nous mener vers la proposition d'un modèle de développement, nous dirons que le dispositif d'action devient structurant et signifiant dans l'incessant aller-retour entre ces deux pôles :

Le changement n'est plus autant une question de rupture, ni de passage d'une situation stabilisée à une autre, mais un processus continu qui se développe dans des lieux et des temps multiples dans une logique d'amélioration continue.¹

La prise en compte d'initiatives et d'éléments novateurs ne peut être intégrée et synchronisée dans le système qu'au terme d'une période de stabilité, où se forgeront l'expérience et la spécialisation de l'entreprise. Cette zone de stabilité assure pérennité, permanence des activités, renforcement des réseaux de collaboration, accroissement des publics. Ce parcours définit la « mise en ordre » du système, depuis l'initiative jusqu'à la

¹ CORDELIÉ B. « changement organisationnel ». In CARAYOL V., GRAMACCIA G.(dir.), *op.cit.* p19

reproduction de l'action. Mais il ne peut garantir à lui seul le développement de l'entreprise. Il advient alors un second parcours, qui depuis l'ordre, cherchera la co-ordination entre les sous-systèmes peu à peu générés : les frontières deviennent poreuses, les secteurs s'organisent, les individus se fondent une force collective (émergence d'une « équipe » de travail). Cette co-ordination prend la forme d'une complémentarité ou d'une série d'objectifs transversaux, communs, partiels, etc. Elle mène vers l'émergence d'objets nouveaux : *l'espace* pour de nouvelles idées et de nouvelles innovations est ouvert et génère des initiatives. A leur tour, ces initiatives doivent être régulées, reproduites, selon un cycle continu :

En régulant les conduites en tant que pratiques signifiantes, en les programmant sur un mode proprement socio-sémiotique, ce genre de concrétions socio-culturelles — rites, usages, habitudes — introduit un coefficient de prévisibilité dans les comportements et fournit par là, lui aussi, une base permettant de définir à l'égard des acteurs sociaux des procédures interactives efficaces.¹

Soulever l'hypothèse qu'un parcours de développement culturel puisse relever d'un véritable « modèle de vie » de l'entreprise, autorise aussi à fournir une explication signifiance à la conduite d'un plan d'action souvent mal perçu et peu compris. Elle présuppose encore qu'un « coefficient de prévisibilité », même au sein d'une société créative et irrationnelle, peut être dégagé. Si un cycle opératoire peut être lié à un modèle de vie spécifique, si encore ce modèle peut être saisi par l'approche méthodique, alors toute entreprise, qui prend conscience de ses propres manières d'agir, peut intervenir sur sa propre opérationnalité. Si elle choisit de bousculer, bouleverser, nuancer, réadapter ce modèle de développement ou encore de se maintenir ou de persister dans ses « comportements », telle qu'elle a toujours été, elle le fera en connaissance des conséquences qui pourraient advenir sur le plan de l'action.

Néanmoins, cette réflexivité, abordée comme une nécessité d'ordre opératoire, peut-elle être celle du « groupe social » qu'est l'entreprise ?

L'existence ou même la « prise de conscience » d'un intérêt commun ne suffit pas pour qu'une action collective se développe. Une action collective requiert une mobilisation (...) Une action collective n'est qu'exceptionnellement une mobilisation de tout le groupe latent. Elle suppose

¹ Id. p 32

*plus souvent l'existence d'un noyau central d'individus particulièrement intéressés, possédant des ressources pertinentes importantes et capable de s'associer.*¹

Si nous avons jusqu'ici abordé cette entreprise en tant que « sujet », il semble à présent nécessaire de détailler l'organisation structurelle de ce sujet, d'interroger ce mode réflexif et opératoire à la lumière des *fonctions* qui associent les individus de ce « groupe social » dans l'intérêt commun qui les unissent : le développement de la culture.

¹ REYNAUD Jean-Daniel, *op.cit.* p 73

Chapitre 2

La structure organisationnelle de l'espace culturel

Le système de vie d'une entreprise n'est pas dépendant d'un seul et même « sujet », un seul et même « je ». L'entreprise est « un acteur collectif »¹ où le désir culturel — ou le « vouloir » — n'est pas indépendant des enjeux de « pouvoir » ou de « devoir » qui s'établissent. Au contraire, ces modalités d'action sont unies les unes aux autres, et dessinent la structure organisationnelle de cet « agir collectif ». Le « modèle actantiel » représente un outil théorique fort utile à la représentation de la structure de l'action :

*La structure actantielle apparaît de plus en plus comme étant susceptible de rendre compte de l'organisation de l'imaginaire humain, projection tout aussi bien d'univers collectifs qu'individuels.*²

Cette structure actantielle nous a permis de reconstruire le programme d'action « La Borie 1984-2014 » comme une *action globale*, produit par un « Sujet », et décomposable en une série d'*actions locales* (*supra* Partie I, Chapitre 1 : « L'espace culturel en permanente (re)création »). Sur le modèle du parcours narratif qui s'applique à un énoncé, nous avons pu définir le parcours programmatique, qui s'appuie cette fois sur une action, « comme une relation entre les actants qui le constituent »³ :

S (Sujet) —> O (objet de valeur)

Si ces structures syntaxiques ont simplifié la reconstruction logique du complexe parcours d'action de notre entreprise, elles doivent être désormais complétées et interprétées sur le plan social et collectif de l'action comme :

¹ *Ibid.*

² GREIMAS A.J, *Du Sens II. Essais sémiotiques*, op.cit. p 50

³ *Ibid.*

La relation de l'homme au travail produisant des valeurs-objets et les mettant en circulation dans le cadre d'une structure d'échange (...)¹.

Envisager l'entreprise comme une « structure d'échange » permet de mettre à jour les enjeux relationnels qui déterminent les actions :

La façon dont une organisation est structurée détermine le degré de pouvoir discrétionnaire dont jouissent ses membres et la capacité de les contrôler. Les organisations peuvent être appréhendées comme des collections de positions sociales et d'emplois, avec leurs compétences, pouvoirs, règles et récompenses, qui influencent fortement les pensées et les actions des personnes qui occupent ces positions à tous les niveaux hiérarchiques².

Entrons dans l'étude du modèle actantiel appliqué à l'entreprise culturelle.

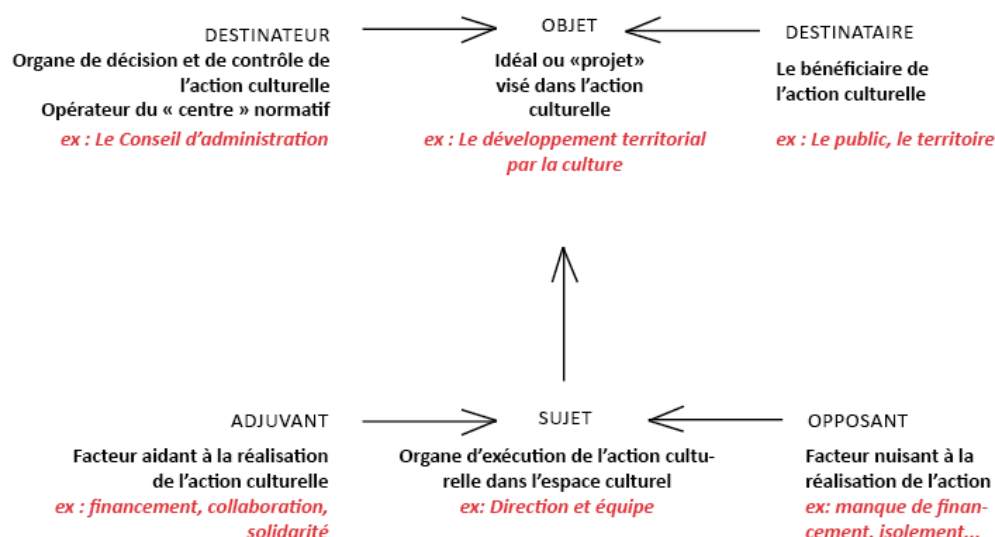
A. Le modèle actantiel appliqué à l'entreprise culturelle

Si le modèle du « parcours narratif » a servi à la reconstruction du programme implicite de l'entreprise, il permet encore de considérer que *l'action globale* de l'entreprise La Borie est composée de multiples *actions locales*. Nous pouvons en conséquence supposer que l'organisation structurelle qui sous-tend l'action globale, régit inévitablement ses actions locales.

Grâce au dispositif créé par Greimas, nous décomposons cette action en six « actants » :

¹ *Id.* p 51

² PESQUEUX Yvon, *L'organisation de la transgression – Formaliser l'informel ?* op.cit. p 46



Structure actantielle de l'entreprise La Borie (LB)

La notion d'« actant » ne doit pas être confondue avec la notion d'« acteur », personnes physiques ou individus *réels* ayant, sur le plan concret de l'action, manifesté ces rôles actantiels. La notion d'« actant » est une notion abstraite, conçue dans l'appareil théorique pour rendre compte de « l'identité fonctionnelle »¹ des entités faisant l'action. Cette identité peut donc être revêtue par différents acteurs et un même acteur peut adopter, dans le cours de l'action de l'entreprise, plusieurs identités. Ce concept est avantageux pour identifier et modéliser les « rôles » organisateurs de l'entreprise et en discuter leur efficacité et leur transposabilité. Il nous permet de franchir les limites de notre étude de cas et de concevoir que ces rôles actantiels sous-tendent l'organisation structurelle de tout « espace culturel ».

Les « rôles » que nous identifierons ont été suffisamment confirmés et répétés dans le cours de l'action La Borie pour *stabiliser* un schéma actantiel propre à l'« espace culturel – entreprise ». Néanmoins, nous élargirons cette réflexion, au cours du développement, sur les possibles applications de ce modèle à d'autres types d'espaces culturels. Les exemples retenus (indiqués en rouge sur le schéma) sont donc tous extraits de l'exemple de la Fondation La Borie-en-Limousin.

¹ FONTANILLE Jacques, *Sémiotique du discours*, op.cit. p 150

a) Sujet et objet de l'action culturelle

Soit, sur la base théorique relative aux rôles actantiels, les actants déjà stabilisés et reconnus grâce à l'analyse du « parcours d'action » sont le « Sujet » et l'« objet ». Le sujet est ce qui veut être conjoint à l'objet. Dans notre cas, le sujet est actualisé par l'entreprise en tant qu'instance exécutive — que nous distinguons de l'entreprise en tant qu'organe de validation et de contrôle, rôle affecté au « destinataire ». Le sujet met en place un plan, un dispositif d'action et une politique, pour mener à bien son projet d'entreprise, ou dit sur le plan théorique, pour se donner les moyens et compétences de se joindre avec l'« objet ». Cet « objet », quête de l'entreprise, est la recherche le *désir culturel* de l'entreprise. Il est, nous l'avons vu, un objet complexe et hiérarchique, un « objet-type » qui a donné lieu à une série d'objets-occurrences, visés par le Sujet.

Le Sujet est l'organe d'exécution de l'action dans l'espace culturel. Il peut être actualisé par de nombreux acteurs. Les organes d'exécution qui ont été reconnus en tant que tels dans le cours de l'action culturelle La Borie sont la Direction et l'équipe salariée. Le corps d'exécution « direction » donne lieu à une seconde distinction : la direction dite « gestionnaire » ou « administrative » et la direction dite « artistique ». Il nous semble intéressant de mettre à jour cette dualité pour mieux comprendre le rôle paradoxal que tout directeur d'entreprise culturelle, par exemple, vit au quotidien dans la gestion de son entreprise. Ce rôle qui lui est dévolu est celui de « gérer la création » :

Les entreprises (...) doivent gérer la création, c'est-à-dire prendre en compte des préoccupations spécifiques aux activités de création : générer des projets nombreux, détecter les talents, gérer leur formation ainsi que leurs échecs, garantir la cohérence d'une ligne éditoriale ou d'une image de marque (...). Se pose alors la question des dispositifs qui peuvent favoriser la créativité.¹

La gestion de la création peut être prise en charge par le directeur de l'entreprise mais aussi un manager, un producteur artistique, ou encore un chargé de production. Cette mission relève d'un difficile équilibre entre « divergence » et « convergence » :

Un des enjeux dans le management de la création consiste à faire en sorte que les personnes impliquées dans les processus soient très libres dans leur recherche, tout en introduisant en

¹ PARIS Thomas, *op.cit.* p 7

permanence des dispositifs pour favoriser la convergence en vue d'aboutir à un projet. Convergence et divergence ne sont pas des étapes successives d'un processus, mais interviennent l'une et l'autre en permanence.¹

Le dispositif d'action que met en place La Borie nous a semblé sur ce point justement modélisable car il s'appuie sur un cycle productif, où se succèdent continuellement les phases d'« initiatives », de « régulation », de « reproduction » et de « synchronisation » de l'action. Autrement dit, l'alternance entre « stabilité » et « changement », que met à jour ce dispositif, correspond à celle de la « convergence » et de la « divergence » que définit Thomas Paris. Le corps d'exécution de ce dispositif est en charge de cet équilibre et du « cadrage » nécessaire à tout développement d'activités créatives :

Ces dispositifs de cadrage, loin de brider la créativité, peuvent au contraire la favoriser (...). La difficulté du cadrage tient donc à son ambivalence puisqu'il limite l'ouverture et favorise en même temps la créativité.²

Le corps d'exécution de La Borie a bien compris l'importance de cet équilibre en faisant par exemple du site historique l'un des outils les plus performants dans l'accompagnement de la créativité des artistes et des professionnels accueillis. Ce lieu était d'une part adapté à la « convergence » des projets créatifs : une équipe professionnelle au complet sur place et à disposition des créateurs, salles aménagées pour les réunions (comités de suivi, comité de réflexion, comités techniques, etc.), domaine entièrement équipé pour concentrer dans un même espace les créateurs (salles de répétition, studio d'enregistrement, centre de recherche, gîte, salle de restauration, etc.). Il était d'autre part propice à la « divergence » : un cadre rural et champêtre, inspirant, un domaine de caractère marqué par l'Histoire, un environnement paysager remarquable (prairies, collines, forêt, champs), un environnement sonore calme et apaisant, un site « cocooning » et une équipe professionnelle aux petits soins, managée pour décharger les créateurs de toutes contraintes, consciente de l'importance du facteur temps dans le processus de créativité.

¹ *Id.* p 8

² *Ibid.*

L'absence d'équilibre de l'une ou de l'autre de ces prérogatives peut conduire à des conséquences graves pour l'espace culturel lui-même. La création du projet des jardins sonores témoigne d'un tel dérèglement : divergence des différents participants de la création collective et conflits sur la vision du produit à réaliser (départ de la paysagiste avant l'inauguration), manque de suivi pour conduire la faisabilité technique et économique du projet (instruments défectueux, études onéreuses et vaines, renoncement aux idées et gaspillage, etc.), mauvaise évaluation du facteur-temps (report d'un an pour l'inauguration officielle). Ce projet subira d'autant plus l'incidence de ce déséquilibre que sa communication auprès des publics conduisit un horizon d'attente très prometteur (*Infra* Partie III, Chapitre 3 : « Communication de l'espace culturel : l'épreuve de soi »).

b) Destinataire de l'action culturelle

Le « destinataire » est un bénéficiaire théorique qui n'est peut-être qu'une fiction. Nous soulevons le cœur des controverses liées au « mythe culturel » : à qui bénéficie *in fine* un plan de communication sociale et une médiation culturelle ? Notre objectif est ici de déterminer le « destinataire » comme l'entité qui, au cours d'une politique de médiation culturelle, est positionnée comme ayant la *fonction* à en bénéficier :

Pas de médiation culturelle, pas d'activité de création, de reproduction ou de diffusion dans le domaine de la culture, qui ne s'adresse à un public, auquel elle peut être destinée, mais qui peut, tout aussi bien, être confronté à elle, par hasard (...) Le problème ne se pose pas en terme de réception, ce qui supposerait l'existence distincte d'un acteur passif et d'un acteur créatif : il se pose en terme de médiation entre des formes culturelles et un public qui, au-delà de leur consistance symbolique, leur donne leur consistance sociale.¹

Voici une affirmation qui peut nous aider à amorcer une possible définition de notre « destinataire », en considérant que le bénéficiaire d'un idéal de médiation culturelle est un public *actif*, dans le sens où une « fonction » peut lui être généralement reconnue : celle de devenir, par la pratique culturelle elle-même, un sujet social. Autrement dit, nous pouvons désigner comme « destinataire » l'ensemble des acteurs

¹ LAMIZET Bernard. *La médiation culturelle*, Paris : L'harmattan, 1999. 447p. (Collection Communication et civilisation). p245

dont l' « identité fonctionnelle » est d'être un acteur social. Cette identité se construit ou s'acquiert dans l'acte même d'une « pratique culturelle » :

Les pratiques culturelles sont toutes des pratiques de médiation, puisqu'il s'agit toujours de pratiques dont la mise en œuvre est singulière, comme la mise en œuvre de toute pratique sociale, mais dont la signification est collective, puisqu'elle renvoie à l'appartenance ou à la sociabilité de la personne qui s'y livre.¹

Notre « destinataire » est un sujet dont l'identité fonctionnelle relève d'une « identité d'appartenance » :

En nous donnant l'occasion de représenter symboliquement notre appartenance et le lien social dont nous sommes porteurs, les pratiques culturelles nous donnent à voir à nous-mêmes l'identité qui donne un sens à notre appartenance et au lien qui fait de nous des sujets sociaux et les concitoyens des autres acteurs de la même médiation culturelle.²

Ce destinataire dont l'appareil terminologique des politiques culturelles cherche à exprimer l'identité — par le biais de vocables aussi divers que les notions de « public », « population », « société civile », « citoyens », « publics » — peut être ainsi théoriquement reconnu et stabilisé, si l'on adopte, sous un angle méthodologique, l'idée d'une même entité dont la fonction prévue est de se construire une sociabilité dans l'espace culturel. Cette sociabilité se construit dans cet espace car il est un espace profondément dual, qui associe a) un espace symbolique, celui de la représentation esthétique, celui où s'expose la création artistique (une salle de concert, un musée, une scène de théâtre, mais ce peut être, pourquoi pas, un jardin) b) un espace réel où le public exerce sa sociabilité, celle qui naît parce que le spectateur n'est plus, l'espace d'un instant, un sujet individuel mais l'élément d'un sujet collectif, ou encore un sujet dont l'identité fonctionnelle est marquée par « l'indistinction de l'appartenance à une culture »³.

Cette identité fonctionnelle est la base même du problème de la pluralité des publics :

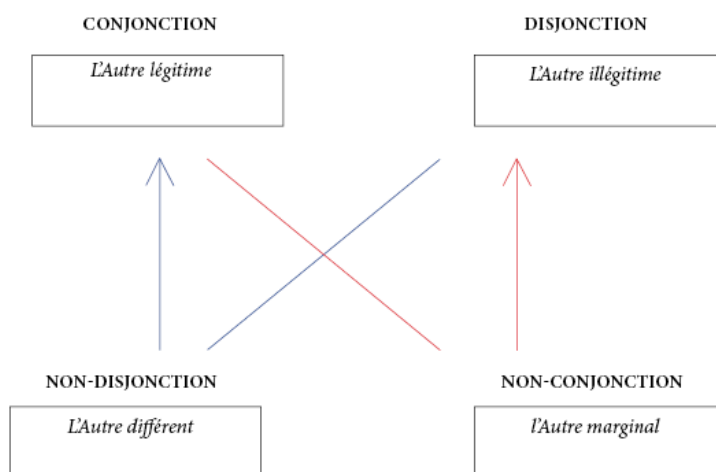
¹ *Id.* p 252

² *Id.* p 214

³ *Id.* p 216

Si le public est politiquement indistinct, il n'en est pas moins divers dans sa composition sociale : c'est même, sans doute, dans les lieux de la médiation culturelle qu'apparaît le plus nettement cette différence (...). Les publics apparaissent dans leur pluralité quand les pratiques culturelles ne sont plus seulement renvoyées aux pratiques de création et aux pratiques esthétiques de l'art ou de la représentation, mais qu'elles commencent à être pensées en terme de médiation esthétique de la sociabilité.¹

Cette affirmation nous renvoie à la problématique initiale de notre étude et à l'idée qu'une pratique culturelle ne peut être de l'ordre que d'une *confrontation* sociale et culturelle dès lors qu'un groupe dominant et son autorité (le « centre ») admettent certains codes esthétiques comme plus « légitimes » que d'autres dans le processus de médiation culturelle. Or, tout « espace culturel », pour exister en tant que tel (une compagnie de théâtre, un centre culturel, une fondation...) se constitue en tant que « centre » vis-à-vis de son « destinataire ». Il représente un territoire où un groupe et une autorité ont élu comme « légitime » un programme artistique particulier :



L'Autre : histoire d'une *jonction* culturelle et sociale avec le centre référent

Imaginons pour les besoins de l'illustration un espace culturel stéréotypé où la musique rock serait reconnue comme le code esthétique « légitime » dans son plan de médiation culturelle. La *consistance* esthétique et symbolique donnée aux représentations se définirait donc par exemple par la présence d'une guitare électrique, jouée avec brio par un musicien trentenaire aux cheveux longs et aux sourcils froncés.

¹ *Id.* p 255

Auprès de lui, un chanteur émouvant en veste de cuir, aborde dans un chant nostalgique et puissant, les grands thèmes d'une littérature qui lui tiennent à cœur. Sons et lumières accordent leurs violons pour faire du concert un véritable spectacle psychédélique, où la transe fait fonction de catharsis.

Face à ce spectacle, s'exerce la sociabilité de notre « destinataire ». Par les formes esthétiques et symboliques qu'on lui donne à percevoir, il construit sa *relation d'appartenance* à cette culture et, plus localement, à cet « espace culturel » qui fait figure de « centre » référent. Cette relation d'appartenance est de l'ordre d'une *jonction* identitaire connaissant quatre positions :

- Une **conjonction** lorsque la relation d'appartenance du destinataire vis-à-vis de la culture du centre est de l'ordre de « l'assimilation »¹ : l'identité culturelle du destinataire sera dite « légitime » vis-à-vis de la politique du lieu.
- Une **disjonction** lorsque la relation d'appartenance du destinataire vis-à-vis de la culture du centre est de l'ordre de « l'exclusion »² : l'identité culturelle du destinataire sera dite « illégitime » vis-à-vis de la politique du lieu.
- Une **non-conjonction** lorsque la relation d'appartenance du destinataire vis-à-vis de la culture du centre est de l'ordre de « la ségrégation »³ : l'identité culturelle du destinataire sera dite « marginale » vis-à-vis de la politique du lieu.
- Une **non-disjonction** lorsque la relation d'appartenance du destinataire vis-à-vis de la culture du centre est de l'ordre de « l'agrégation »⁴ : l'identité culturelle du destinataire sera dite « différente » vis-à-vis de la politique du lieu.

L'intérêt d'une telle approche de la notion de « destinataire » réside dans le fait qu'elle met à jour la conviction que la médiation culturelle *s'opère* même dans le cas d'une disjonction du destinataire envers la politique du lieu. Premièrement, un plan de médiation culturelle ne doit-il pas rechercher *aussi* un possible « choc culturel » auprès de son public ? une création, une avant-garde ne sont-ils pas faits pour d'abord *insatisfaire* ou choquer ? Deuxièmement, ce rejet ou cette inadhésion créent de la même sorte la conscience d'une adhésion à d'autres styles, d'autres cultures. Troisièmement, il

¹ LANDOWSKI Eric, *Présences de l'autre*. Op.cit. p 29

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

est bien entendu que l'individu public peut le temps d'un concert ou d'une balade, connaître l'ensemble de ces relations d'appartenance avec l'espace qu'il découvre. C'est bien le parcours qu'il effectue entre ces relations qui fonde la richesse de sa découverte : combien de livres ont été ouverts avec espoir et détermination, et refermés avec violence ? Combien de concerts ou de films vécus « en dent de scie », détestant cette scène, adorant une autre ?

Or, nous retrouvons dans l'étude de cette « identité fonctionnelle » propre au « destinataire », les quatre pôles qui ont été constitutifs de la transformation identitaire de l'entreprise La Borie. En effet, une entreprise culturelle telle que La Borie, peut actualiser chaque rôle actantiel. Dans le cas précis qui nous intéresse, nous savons qu'une entreprise ne crée pas un plan de médiation culturelle sans en être elle-même le « destinataire », c'est-à-dire sans elle-même exercer sa propre sociabilité, sans se positionner vis-à-vis de la culture qu'elle revendique, à laquelle elle souhaite ardemment appartenir et qu'elle entend de toute force véhiculer au plus grand nombre. Cet état de fait sous-tend d'ailleurs les critiques souvent entendues aux sorties de salle : « *c'est leur culture* », « *c'est bien leur style* », « *eux-seuls se comprennent* », etc. Mais il nous semble, théoriquement parlant, bien impossible d'en faire autrement. Car, en effet, l'espace culturel qu'est une entreprise, devient avant tout un « centre » référent pour elle-même.

En cela, la question d'une forme de « narcissisme » de l'entreprise culturelle se pose inévitablement :

PSYCHOL. Amour excessif (de l'image) de soi, associant survalorisation de soi et dévalorisation de l'autre, habituel chez l'enfant, courant chez l'adolescent, compensatoire chez l'adulte.¹

La définition psychologique du terme permet de rallier la question du narcissisme aux étapes du développement de l'entreprise. La phase des « premiers pas » de l'entreprise a vu dominer ce narcissisme puisque l'entreprise s'est confortée dans son « image » et son « soi » baroque : c'est l'époque « légitime » où « l'enfant » La Borie survalorise ce qu'il est. Puis l'amour de ce « soi » et de cette « image » est rejeté chez l'adolescent La Borie qui s'aventure vers des terres inconnues : c'est l'époque

¹ ATILF. « Narcissisme ». In *Le trésor de la langue française informatisé* {en ligne} Nancy : ATILF CNRS, 2001. Disponible sur : <http://atilf.atilf.fr/tlf.htm> (consulté depuis Septembre 2012)

« marginale ». A l'âge adulte, temps du foyer de vie, cet amour est d'abord refoulé : on survalorise l'autre jusqu'à vouloir dépasser son « soi » actuel : c'est l'époque « illégitime ». Puis cet amour devient « compensatoire » à l'âge de raison et à l'heure d'une prise de conscience d'un profond déséquilibre. Le *sage* La Borie revient à sa nature pour se redécouvrir, réapprécier son passé, s'aimer tel qu'il est devenu, tel qu'il s'est transformé : c'est l'époque du modèle « différent ».

Les transformations identitaires que connut La Borie tiennent, selon nous, d'une spécificité de ce statut de « destinataire », qui implique des questionnements : « *quel est aujourd'hui mon degré d'appartenance vis-à-vis de cette culture Baroque que j'ai fondée comme culture « légitime » ? N'existe-t-il pas d'autres formes esthétiques et symboliques dans lesquelles je puisse me reconnaître et qu'il me semble possible de faire interagir avec cette culture baroque ?* » La question de l'interaction entre ces cultures est dépendante de l'interaction identitaire advenue chez le « destinataire-La Borie » qui confectionne en quelque sorte son propre *programme de développement personnel*. En tant que « destinataire », il interroge sa propre appartenance aux cultures, et en tant qu'« opérateur » ouvre les frontières de son espace culturel, élargit le centre aux arts périphériques.

Ce développement s'est également réalisé grâce à la présence de sujets extérieurs : acteurs d'influence, rencontres "coup de cœur", personnalités charismatiques, convaincues et convaincantes. En cela, ce développement d'entreprise correspond, à l'échelle individuelle, à ce que l'on nomme communément une forme de « développement personnel » de l'individu, qui par ses pratiques culturelles évolutives parvient à reconnaître la richesse des cultures auxquelles il appartient. Ce processus de développement se produit à partir de la conscience de manques, et se réalise en général avec l'assistance de psychologue, de coach, etc. Ce développement ne correspond-il pas encore à celui d'un territoire, qui lorsqu'il remet en cause et diversifie son offre culturelle, lorsqu'il expérimente de nouvelles formes de médiations, lorsqu'il ouvre ses frontières géographiques et disciplinaires, enrichit son potentiel créatif et culturel ? Ce développement génère ce que l'on nomme l'« attractivité » du territoire, d'une ville, d'une région : or, cette attractivité repose sur le degré d'appartenance du « destinataire » vis-à-vis de « l'espace culturel-territoire ». Les cabinets de conseil, les

bureaux d'étude et de développement deviennent autant de soutiens à ce nécessaire besoin de prendre en main sa propre évolution culturelle.

c) Destinateur de l'action culturelle

Le « destinateur » est l'instance qui incite à faire l'action. C'est l'organe de décision et de contrôle de l'espace culturel, qui détermine les normes de cet espace et l'établit en tant que « centre » référent. Ce rôle est celui d'une autorité, qui dans le cadre de l'entreprise La Borie est prise en charge par le conseil d'administration. Les membres du conseil peut changer au fil des années mais la fonction de cet organe demeure la même : il est en charge de la validation et du contrôle de l'action globale de l'entreprise. Il connut à La Borie des restructurations, notamment dans les périodes de remédiations juridiques et fonctionnelles. Néanmoins, une constante est repérable et nous permet de reconnaître de façon stable les instances siégeant à ce conseil d'administration : le Bureau de l'association, dont le Président de la structure en charge de la présidence de ce conseil, les représentants des institutions en charge des parts de financements publics affectées à l'entreprise (collectivités territoriales et services de l'Etat, dont le Ministère de la Culture et de la Communication), les représentants des établissements ou structures en charge des parts de financements privés (entreprise, association de mécènes).

Le champ culturel est assez fréquemment régi par le système des « financements croisés », c'est-à-dire le rassemblement sur tel ou tel dossier, qu'il s'agisse d'un projet d'équipement ou d'une activité, de plusieurs concours financiers (...). Les financements croisés ont été l'un des meilleurs vecteurs du développement des actions culturelles des dernières années (...).¹

La composition de ce conseil d'administration est donc représentative d'un fonctionnement généralisé. Elle autorise notre démarche appliquée qui vise la transposabilité de ce rôle actantiel, « destinateur », auprès de l'organisation d'autres entreprises culturelles en charge d'un plan de médiation culturelle. Dans le cadre de politiques culturelles nationales, ce « destinateur » est actualisé par le rôle que joue le Ministère de la Culture et de la Communication.

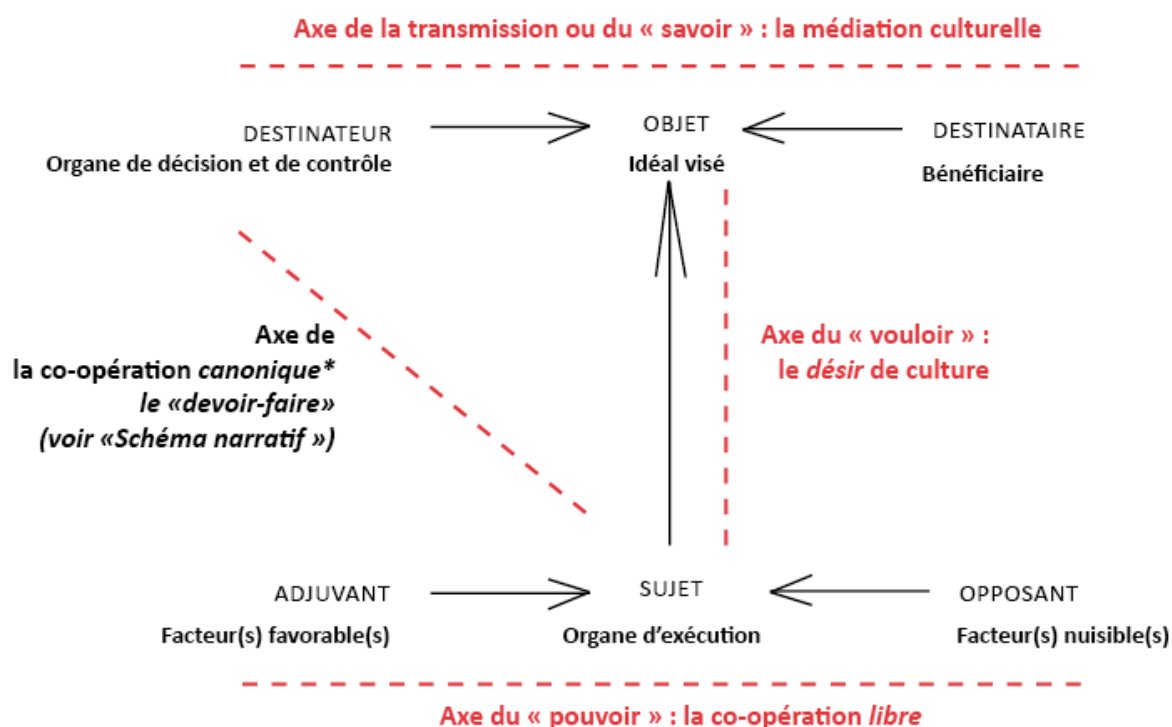
¹ MOULINIER Pierre, *op.cit.* p 39-40

Enfin, complétons l'application de ce schéma actantiel en désignant l'« adjuvant » et l'« opposant ». L'« adjuvant » est l'actant qui aide à la réalisation de l'action. Théoriquement, cet adjuvant peut tout aussi bien être un concept, un individu ou tout autre élément qui soutient le sujet, et favorise ainsi sa quête. Nous pouvons donc, à partir de l'expérience de terrain, et en reconnaissant que la liste n'est pas exhaustive, définir en tant qu'adjuvant : le financement, la renommée, la solidarité ou encore la collaboration. Ces fonctions peuvent être prises en charge par des réseaux de collaboration, réseaux de lobbying, des partenaires financiers et non financiers, des associations amies, des bénévoles, etc. L'« opposant » est l'actant qui nuit à la réalisation de l'action. Selon les mêmes prérequis, nous définirons en tant qu'opposant : le manque de financement, la mauvaise réputation, la concurrence ou encore l'isolement. Le quotidien de l'entreprise est accompagné de phénomènes qui apparaissent nuisibles à la réalisation de son projet : l'incompréhension d'autrui vis-à-vis d'une idée nouvelle, la désapprobation sur un programme d'activités, la démission de collaborateurs, la médiatisation négative d'un événement, l'inadéquation entre la temporalité du projet et celle de ses financements, la discordance entre le calendrier des financements publics et celui des financements privés, les détracteurs, etc.

Une fois les « rôles » déterminés, envisageons les relations qui unissent chaque actant en présence.

B. Le désir culturel aux croisements des *lois* relationnelles

L'avantage de ce modèle actantiel est de pouvoir définir les relations qui unissent ces actants :



Relations actantielles dans l'espace culturel

Nous distinguons, sur les bases théoriques relatives au modèle, trois grands axes relationnels : axe du « vouloir », axe du « pouvoir » et axe du « savoir » ou de la « transmission ».

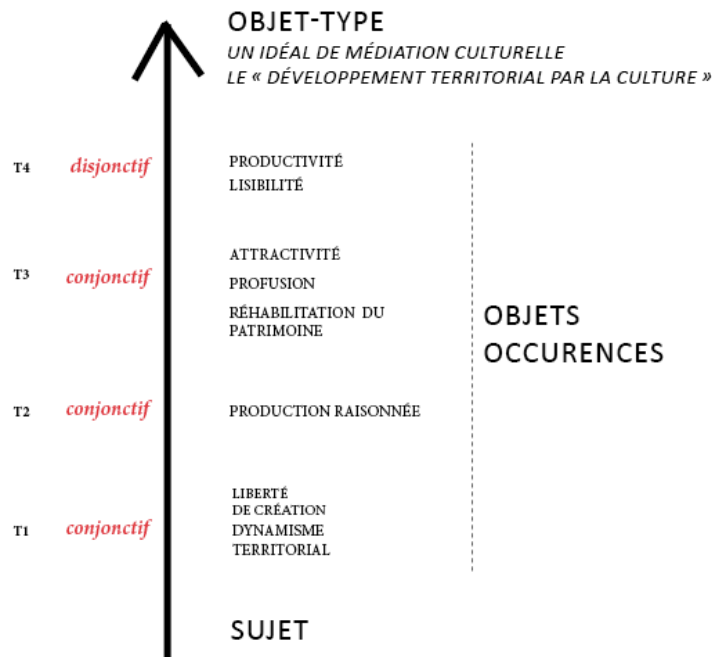
a) La médiation culturelle aux confins du « vouloir », du « pouvoir » et du « savoir »

Rappelons d'abord les principes de l'axe du vouloir qui unit le sujet à l'objet :

Axe du vouloir (désir) : (1) sujet / (2) objet. Le sujet est ce qui est orienté vers un objet. La relation établie entre le sujet et l'objet s'appelle jonction. Selon que l'objet est conjoint au sujet (...) ou lui est disjoint (...), on parlera, respectivement, de conjonction et de disjonction.¹

Si nous appliquons plus particulièrement cette relation à notre objet d'étude, nous dirons qu'il correspond généralement au « désir de culture » propre à tout espace culturel : ce désir unit le sujet à sa propre quête. Nous retrouvons sur cet axe, et sous une autre forme conceptuelle, les deux « niveaux », qui ont hiérarchisé, sur le plan de l'action, cette jonction :

¹ HEBERT Louis, *Dispositif pour l'analyse des textes et des images – introduction à la sémiotique appliquée*, op.cit. p 88



Sujet et l'objet : l'axe du *désir* hiérarchisé

Nous avons replacé les grands parcours d'action qui ont constitué autant de phases de progression et de réalisation du sujet dans la quête de son idéal. Le « désir de culture » de l'entreprise La Borie s'est actualisé par la recherche d'un « développement territorial par la culture », dont les phases de développement représentent autant d'idéaux qui en dépendent, et avec lesquels le sujet a visé la conjonction. Nous avons volontairement indiqué le type de jonctions établies : au T1, T2 et T3, ce parcours est « conjunctif » et au T4, ce parcours est « disjonctif » car l'entreprise n'a pas réalisé sa quête de « lisibilité » et de « productivité ».

Néanmoins, notre étude demeurerait incomplète si nous ne précisions pas que ces successifs parcours ne peuvent être tout à fait dits « conjunctifs » ou « disjonctifs » que sous le regard d'un *observateur*. Or, si jusqu'au T3, la concordance entre le conseil d'administration de l'entreprise, les acteurs, les salariés, ou encore les journalistes nous permet de stabiliser notre observation et d'admettre la conjonction du sujet avec ses objets, un problème se pose en revanche au T4 où le point de vue des observateurs divergent. Nous utiliserons donc, pour investir plus précisément cette question, le modèle du schéma narratif. Ce schéma permettra de compléter l'investigation en abordant la question du « contrat » et de la « sanction » appliqués à l'entreprise dans son programme d'action. Ces éléments mettront à jour non seulement les enjeux qui divisent

le point de vue des observateurs sur la jonction entre sujet et objet au T4 (*infra* : b) « La politique culturelle de l'entreprise : une co-opération canonique »), mais aussi de rendre compte des mécanismes ayant généré le conflit sur la liquidation de l'entreprise en 2015.

L'axe qui unit l'opposant et l'adjuvant est l'axe du « pouvoir » : le premier relevant d'un *pouvoir-nuire*, le second d'un *pouvoir-aider*. C'est sur cet axe que se manifestent par exemple les « politiques contractuelles » publiques :

Cette forme de coopération (...) qui consiste à définir par convention les actions qu'ils acceptent conjointement de soutenir financièrement est aujourd'hui l'un des modes principaux de gestion de l'action culturelle (...). La convention est le support d'un partenariat entre les collectivités intéressées, partenariat qui n'est pas la seule addition des partenaires, mais permet un échange d'idées et de savoir-faire, une recherche de cohérence dans les objectifs des parties prenantes, l'élaboration d'un projet culturel commun.¹

Cet exemple est caractéristique d'un pouvoir-aider, à la fois sur le plan économique et financier, mais aussi sur le plan conceptuel et programmatique du projet. Nous avons lexicalisé cet axe comme celui de la « co-opération libre ». Le terme de « co-opération » permet de déterminer le principe selon lequel l'action de l'entreprise — ou la série d'actions —, organisée en vue d'atteindre un but donné, est réalisée *avec* (« co-») l'aide ou la nuisance de plusieurs éléments. Le terme « libre » est donné par opposition au terme « canonique » qui définit la relation de « co-opération » unissant le destinataire et le sujet ; relation où le destinataire impose un « devoir-faire » au sujet, ce « devoir-faire » désignant de la sorte les normes du « centre » de l'espace culturel auxquelles le sujet doit répondre. Nous entendons ainsi comme « libre » toute co-opération dont l'action n'est pas soumise à l'obligation de validation du destinataire. Autrement dit, toute action laissée à la seule appréciation et sous l'autorité du sujet, corps d'exécution.

Enfin, l'axe unissant le destinataire et le destinataire est celui dit de la « transmission » :

Le destinataire est ce qui demande que la jonction entre le sujet et l'objet soit établie (...). Le destinataire est ce pour qui la quête est réalisée. En simplifiant, interprétons le destinataire

¹ MOULINIER Pierre, *op.cit.* p 43

(ou destinataire-bénéficiaire) comme ce qui bénéficiera de la réalisation de la jonction entre le sujet et l'objet.¹

Par exemple, le conseil d'administration (« destinateur ») impose à l'entreprise et à sa direction (« sujet ») de mener à bien (« conjonction ») son projet de développement territorial par la culture (« objet ») afin que le territoire et ses publics (« destinataire ») en bénéficient. Cette « axe de transmission », qui unit un destinateur, opérateur d'une politique d'action — qui sera exécutée par le Sujet —, à un destinataire que nous avons défini comme « sujet social », n'est autre qu'une forme de *communication* sociale : la « médiation culturelle ».

Nous pourrions, grâce à ce modèle, appliquer chaque rôle actantiel aux différents « espaces culturels » qui posent question. Si nous l'appliquons à l'« espace culturel » français, nous comprenons mieux en quoi la médiation culturelle représente un impératif majeur pour l'Etat. En tant que « destinateur », l'Etat est l'opérateur des politiques culturelles. Dans le cadre de politiques contractuelles, il sera aussi désignateur ou co-désignateur du « devoir-faire » des corps exécutants : par exemple les entreprises culturelles (telle que La Borie). L'Etat devient donc de façon majoritaire l'instance institutionnelle la plus forte dans cette opération de communication sociale ; opération nécessaire à la production même de la sociabilité des sujets *bénéficiaires* :

Sans elle et sans la mise en œuvre de leurs institutions et de leurs structures, la dimension collective et institutionnelle de l'existence sociale ne pourrait faire l'objet d'une reconnaissance, ni, a fortiori, d'une appropriation par les acteurs de la sociabilité. C'est la médiation qui, par sa dimension sociale et culturelle, nous fonde en tant que sujets sociaux et (...) fonde la dimension à la fois singulière et collective de notre appartenance et, au-delà, de notre citoyenneté.²

En outre, nous comprenons mieux en quoi une idéologie dominante (celle qui ordonne qu'une culture — pas seulement esthétique — soit plus « légitime » qu'une autre) peut irréductiblement conduire à l'isolement et à l'exclusion des sujets sociaux. Si l'instance la plus majoritaire sur le plan politique est aussi l'instance centrale d'une

¹ HEBERT Louis, *Dispositif pour l'analyse des textes et des images – introduction à la sémiotique appliquée*, op.cit. p 88

² LAMIZET Bernard, op.cit. p 9

idéologie esthétique et symbolique, cette communication sociale deviendra hégémonique ; car les sujets sociaux n'auront pas d'autres choix que de s'identifier à une culture *désirée* commune, et qui voudra forger, au sein de la médiation culturelle, une majorité de sujets « légitimes ». Que restera-t-il comme formes de cultures et comme vecteurs d'identification culturelle aux profils du « marginal », du « différent » et de l'« illégitime » ?

La médiation culturelle fonde, (...), les langages par lesquels les hommes peuvent penser leur vie sociale, peuvent imaginer leur devenir, peuvent donner à leurs rêves, à leurs désirs et à leurs idées, les formes et les logiques de la création.¹

Si l'idéologie dominante et la puissance assimilatrice d'un « centre » normatif réduisent la médiation culturelle à une hégémonie, elles entraînent la disparition progressive de la richesse des cultures, des « langages », des « désirs », « des idées » et de la « création » elle-même.

b) La politique culturelle de l'entreprise : une co-opération canonique

Le cas concret de l'entreprise « La Borie » (désormais « LB ») forge notre cas d'expérience et nous permet de mieux détailler les enjeux de la « co-opération canonique » qui scelle le « destinataire » et le « sujet ». En tant qu'entreprise, « LB » revêt à la fois le rôle du « destinataire » (le conseil d'administration est un organe interne à l'espace culturel-entreprise) et du « sujet » (l'équipe de direction et les salariés forment un corps d'exécution lui aussi interne »). Approfondir l'analyse de cette relation implique de s'interroger sur l'action qui lie ces deux instances et de voir en quoi elle relève d'une « co-opération canonique ». Pour nous permettre cette nouvelle investigation, le modèle du « schéma narratif canonique » met à notre disposition des outils conceptuels :

Le schéma narratif canonique (SNC) permet d'organiser logiquement, temporellement et sémantiquement les éléments d'une action, représentés ou non par des programmes narratifs (PN), en une structure dotée de cinq composantes : (1) l'action, elle-même décomposable en deux composantes : (2) la compétence (relative aux préalables nécessaires de l'action que sont le vouloir-faire, le devoir-faire, le savoir-faire et le pouvoir-faire) et (3) la performance

¹ Id. p 98

(relative à la réalisation effective de l'action) ; (4) la manipulation (composante spécifique pour le vouloir-faire et le devoir-faire) ; (5) la sanction (relative à l'évaluation de l'action et à la rétribution (récompense ou punition) qu'elle entraîne.¹

Le « destinateur-LB » est ici un « destinateur-manipulateur »² : il impose, par le biais d'un « devoir-faire », une compétence ainsi que sa réalisation (la « performance »), au « sujet-LB » — qui est dans le cadre de cette action de co-opération le « destinataire-sujet ». Plus concrètement, le conseil d'administration (« destinateur-manipulateur ») impose (« devoir-faire ») à la direction et aux salariés (« destinataire-sujet ») d'accomplir son action culturelle. Cette compétence est évaluée par le conseil d'administration (la phase de la « sanction »). Si la mission de l'entreprise (soit la *conjonction* du sujet aux objets-occurrences visés) est jugée *réalisée*, on parlera de « récompense ». C'est ce qui nous permet, en tant qu'observateur extérieur, de confirmer la réussite de l'action de l'entreprise au Temps 1, Temps 2 et Temps 3 de son programme. En effet, l'entreprise fut évaluée positivement puisqu'elle reçut, au gré des annuels conseils d'administration, la confirmation du bien-fondé de ses actions, la validation de la poursuite de ses activités, le financement pour continuer son développement, et la confiance de ses partenaires (formes de la « récompense », exprimées par l'acte de la signature).

Il est important de préciser que nous ne détaillons ici que les opérations de « sanction » relatives aux « programmes narratifs » primaires (ceux qui correspondent aux grandes phases d'évolution et de développement de l'entreprise, et que nous avons exposé précédemment). Dans l'exercice effectif de ses fonctions, l'entreprise est soumise à cette évaluation très régulièrement, selon les normes juridiques imposées. L'attribution des fonctions propres à cette instance de contrôle et de décision est également normée. Dans le cas de la Fondation La Borie-en-Limousin, par exemple, les articles 5 et 7 des « statuts » de la fondation, précisent les obligations suivantes (liste non exhaustive) :

Art. 5 : Le conseil d'administration se réunit au moins une fois tous les six mois. Il se réunit à la demande du président, ou du quart de ses membres (...)

¹ HEBERT Louis, *Dispositif pour l'analyse des textes et des images – introduction à la sémiotique appliquée*, op.cit. p 123-124

² Id. p 128

Art. 7 : Le conseil d'administration règle, par ses délibérations, les affaires de la Fondation.

Notamment :

1° Il arrête le programme d'action de la Fondation

2° Il adopte le rapport qui lui est présenté annuellement par le bureau sur la situation morale et financière de l'établissement ;

3° Il vote, sur proposition du bureau, le budget et ses modifications ainsi que les prévisions en matière de personnel (...)

5° Il adopte, sur proposition du bureau, le règlement intérieur (...)¹

Ces articles expriment bien le rôle du « destinateur-manipulateur » en tant que *censeur* du programme d'action, notamment sur les questions budgétaires.

Le constat d'ambivalence est flagrant : celle-ci réside dans la composition même du conseil d'administration en tant qu'organe *censeur*, où siègent les représentants des institutions en charge des parts de financements publics affectés à l'entreprise et les représentants des établissements ou structures en charge des parts de financements privés. Autrement dit, siègent à l'intérieur de cet organe, des instances qui endossent à la fois les fonctions de *censeur* et de *financeur*. Ainsi, ces instances contribuent à la fois au jugement de l'action et à la possibilité de sa poursuite. Si l'action est jugée réalisée, les financements se poursuivent et permettent à l'entreprise de poursuivre son programme. Si elles jugent l'action comme non-réalisée, elles ont le pouvoir de suspendre ou de retirer leur financement.

Or ce jugement est-il facile à élaborer en toute rationalité ?

Il existe une difficulté structurelle à formuler avec précision la contrepartie attendue du subventionnement, qui n'a d'égale que l'incertitude quant à la réalisation de cette contrepartie.²

La formulation des objectifs assignés à la fondation n'est-elle pas affectée d'un degré de généralité et d'imprécision tel que les possibilités de vérification et d'évaluation lors de la « sanction » en deviennent réduites ? Quels critères quantitatifs et

¹ FONDATION LA BORIE-EN-LIMOUSIN. Statuts juridiques. In {*Titre inconnu*}. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2009-2010, 2009. P5-13.

² ROUET François « Subvention (politiques de la) ». In WARESQUIEL Emmanuel de (dir.), *op.cit.* p 570

qualitatifs peuvent établir qu'une entreprise réalise effectivement un développement territorial par la culture ?

Ce problème advenu dans la « co-opération canonique » entre « destinateur-manipulateur » et « destinataire-sujet » est celui qui sous-tendit « l'Affaire de la Liquidation La Borie », divisant les observateurs sur la validation ou l'invalidation d'une « conjonction » du sujet aux objets-occurrences du Temps 4 : « productivité » et « lisibilité » du programme d'action. Deux jugements s'opposent en 2013 dans l'opération de « sanction ». Le nœud du conflit porte sur deux clauses du « contrat », établies entre le « destinateur » et le « destinataire-sujet » lors des derniers conseils d'administration. Par mesure de simplicité, nous gloserons ces clauses de la façon suivante :

1. Clause n°1 : Equilibrer la situation financière de l'entreprise (aspect budgétaire)
2. Clause n°2 : Proposer un programme culturel permettant d'homogénéiser l'offre artistique répartie en trois pôles : pôle « son », pôle « jazz » et pôle « classique » (aspect programmatique)

Le débat relatif à l'affaire peut être clairement synthétisé grâce au modèle. Ce débat oppose deux observateurs — et donne lieu à deux grands « schémas narratifs » opposés. Nous réduirons la complexité de l'affaire en n'abordant que les principaux enjeux qui ont animé cette opération de « sanction ». D'un point de vue factuel, cette opération s'est étendue tout au long de l'année 2013 et jusqu'en Avril 2015 et a donc donné lieu à de multiples manifestations : conseils d'administration, rapports d'enquête, débats, plaidoiries dans les cours de justice, etc. Le premier schéma admet que le contrat n'est pas réalisé et qu'en conséquence la « sanction » encourue doit être de l'ordre d'une « punition » : la « liquidation » de l'entreprise. Le second schéma à l'inverse admet que le contrat est réalisé et qu'en conséquence la « sanction » doit relever sinon d'une « récompense », au moins d'une reconnaissance des potentialités, c'est-à-dire d'une sanction négative de l'actualisé et d'une sanction positive du potentiel : un plan de redressement.

--

Sources : Rapport confidentiel n°SIE 2014-71 du Service de l'inspection de la création artistique de Novembre 2014¹ et Rapport confidentiel du 18 Mars 2015 pour le Tribunal de Grande Instance²

A. Exemples de manifestations de l'observation-contre / aspect financier

- « difficulté du dossier, notamment sur les domaines artistiques, financiers et ressources humaines », « a fragilisé le projet tant financier qu'artistique », « la fragilité de la filière des niches musicales », « le programme d'investissement {des jardins sonores} a été dispendieux pour un résultat assez décevant », « l'organigramme et l'organisation du travail demanderaient à être revus dans leur intégralité », « des soucis financiers qui ne proposent pas de marge de manœuvre », « mauvaise gestion », « manque de rigueur », « une insuffisance d'autofinancement chronique de***€ », « un niveau d'endettement de plus de *** » « la structure est au bord du précipice », « l'équipe n'est pas solide et n'est pas dotée de compétences requises pour travailler à cette refonte », « les finances sont au plus mal », « il convient donc de se résoudre à une procédure de liquidation ».

B. Exemples de manifestations de l'observation-pour / aspect financier

« Augmentation du chiffre d'affaires de ***% », « augmentation de la force d'autofinancement s'élevant à ***% contre ***% en 2012 », « augmentation du budget global de la Fondation », « augmentation de l'actif immobilier », « baisse des charges du personnel », « augmentation du nombre de visiteurs », « création de trésorerie », « plan de redressement viable », « Réalisation d'un exercice équilibré ».

L'Affaire de la liquidation de la Fondation La Borie connut une médiatisation importante (*infra* Partie III, Chapitre 1, C. « Des icones aux idoles ») qui conduisit la démultiplication des observateurs (bénévoles, professionnels, collaborateurs, partenaires, publics, journalistes, etc.). Ces deux schémas narratifs ont sous-tendu les débats médiatiques, les discours des parties prenantes et ceux des parties adverses.

¹ DIRECTION GENERALE DE LA CREATION ARTISTIQUE. *Centre Culturel de Rencontre La Borie-en-Limousin*. Paris : Rapport confidentiel n°SIE 2014-71 du Service de l'inspection de la création artistique de Novembre 2014, 2014. 17p.

² SELARL GLADEL, *Fondation La Borie en Limousin : Bilan économique, social et environnemental*. Limoges : Rapport confidentiel du 18 Mars 2015 pour le Tribunal de Grande Instance, 2015. 25p.

La problématique de l'évaluation, qui dépend de cet axe de « co-opération canonique » et lie le sujet à son destinataire *censeur* et *financeur*, soulève donc le questionnement suivant :

N'y a-t-il pas un risque d'instrumentaliser l'évaluation dans une optique d'octroi/de réduction de financement, réformes internes, classement ? Toute l'ambivalence de l'évaluation réside dans ses deux visées : contrôle et aide au changement.¹

Pour mieux analyser cette « ambivalence », interrogeons les enjeux de cette « co-opération canonique » sur le plan actériel, lorsque individus et acteurs actualisent ces rôles.

c) Enjeux de la « co-opération canonique » sur le plan actériel : la figure du « leader »

La « co-opération canonique » entraîne, sur le plan actériel, une multitude de scénarii de vie possibles, dont il n'est pas question ici de rendre compte de façon exhaustive. Ce qui importe est de comprendre à la lumière de ce qui a été dit de cette opération, les comportements individuels qui ont posé question, dans la vie — et dans la mort — de l'entreprise. Nous poursuivons la mise en œuvre d'une méthode qui puisse être utile à tout espace culturel dans son effort de compréhension structurelle et fonctionnelle et dans l'approche des comportements humains qui n'en constituent que le palier de la manifestation. Sur cet axe de la « co-opération canonique » se joue un phénomène essentiel, celui de la normalisation de l'entreprise :

Une analyse communicationnelle doit prêter la plus grande attention à l'intertextualité mais aussi aux espaces et aux temps multiples d'une normalisation dont les variations sont elles-mêmes multiples, de la règle à la norme, en passant par la médiation, la négociation ou tout autre processus visant à réguler en deçà ou au-delà du texte.²

Deux stratégies essentielles à l'entreprise culturelle et créative nous semblent devoir faire l'objet d'une attention particulière : l'acteur-leader et l'acteur du contre-pouvoir.

¹ THORION Ghyslaine « Evaluation ». In CARAYOL V., GRAMACCIA G.(dir.), *op.cit.* p72

² DE LA BROISE P., GROSJEAN S. (dir.), *op.cit.* p10

Considérons, sur le plan actoriel, que des manœuvres individuelles puissent advenir au cours de la « co-opération canonique » et notamment lors de l'édiction des lois et des normes qui définissent le périmètre d'action de l'entreprise. Nous l'avons vu, l'étape de régulation des normes est un processus continu dans le dispositif de l'entreprise. Elle permet notamment de redéfinir les périmètres de l'action, et par là-même d'enrichir progressivement le programme. Mais cette étape de régulation n'en reste pas moins très complexe sur le plan actoriel :

La régulation est un processus continu, résultat de faisceaux hétérogènes en permanente recomposition. Les règles ne sont donc que des stabilités éphémères et le système qu'elles forment momentanément est de nature composite, rarement incohérente, mais souvent bancale. Ainsi, la réglementation est un maillage, avec des zones tendues et des zones lâches, des points aveugles et des espaces maîtrisés. Dans ce contexte, les acteurs ne sont pas neutres ou passifs, ils mobilisent de manière stratégique les ressources à leur disposition pour faire valoir leurs intérêts. Ils utilisent, détournent, tordent la règle (...).¹

Il existe, nous semble-t-il, au sein de toute entreprise culturelle, une figure stable qui puisse à la fois posséder le devoir, le vouloir et le pouvoir de tordre la règle pour la détourner : le leader. Le leader de l'entreprise culturelle *doit* être, par définition, la figure de l'instabilité et du changement auquel l'opérateur (par exemple, un conseil d'administration) doit imposer un contre-pouvoir pour maintenir, systématiquement, une forme de stabilité. Autrement dit, la stratégie d'un organe de décision et de contrôle est de maintenir un ordre établi, tandis que celle du leader est de la transgresser :

Quelques soient les règles, du moment qu'elles existent, encadrant en quelque sorte un instant du temps, elles portent en elles-mêmes la destruction de ce qu'elles veulent organiser, qui demande à se développer dans une situation de constante évolution.²

Le leader est l'acteur-clé de cette « situation de constante évolution » parce que sa stratégie agit en amont sur l'axe du « vouloir », lorsqu'il mène le corps d'exécution vers la mise en œuvre d'une évolution (management d'équipe) et en aval sur l'axe de la « co-opération canonique » lorsqu'il manœuvre dans le but de faire adopter cette évolution. Cette double position fait du leader un stratège essentiel dans le

¹ PESQUEUX Yvon, *L'organisation de la transgression – Formaliser l'informel ? op.cit.* p 235

² CENTRE CULTUREL INTERNATIONAL DE CERISY-LA-SALLE (collab.), *Art et Science : de la créativité*, Paris : Hermann Editeurs, 2012. 312p (Collection Cerisy Archives). p 86

développement de l'entreprise. Sa stratégie d'action est un vecteur du « changement » essentiel à l'entreprise, en ce qu'elle autorise le renouvellement du programme et en ce qu'elle procure une force d'invention. Le détournement de la règle n'est-il pas la condition nécessaire de toute créativité ? Sa stratégie doit être également régulée pour que ce changement ne détruise pas la stabilité de l'entreprise.

Le leader est donc un acteur hautement stratégique :

Si les règles produisent un cadre au sein duquel les acteurs peuvent agir, ces derniers se jouent de ses frontières. Par de fines stratégies, plus ou moins conscientes, ils mobilisent des ressources pour légitimer leurs transgressions et, finalement, faire évoluer la règle.¹

Pour nous convaincre du bien-fondé de ces postulats, nous avons recherché, dans les témoignages, les *preuves* de l'existence de ce double profil : leader-opérateur et leader-manager. Si le leader est bien cet être stratège qui sur le mode « plus ou moins conscient » construit sa légitimité auprès de tous, alors nous devrions repérer des phénomènes stratégiques constants à la fois chez le leader-opérateur et chez le leader-manager. Dans le cas de notre entreprise, ses constantes sont bien observables. Nous en repérons l'une des manifestations dans la stratégie « plus ou moins consciente » de *l'affectivisation* :

Source : Enquêtes et témoignages : *confer* « Annexe n°4 »

A. Le leader- manager (l'axe Sujet-Objet) : la stratégie affective

« Il y avait aussi une spécificité dans la manière de gérer les gens : votre équipe était gérée d'une manière affective, à 100%, mais efficace. »

« Isabelle tenait tout. Elle ne déléguait pas. Donc pas *besoin* de règles...Elle a obtenu énormément de son équipe, qui n'était pas victime mais presque victime consentante. »

« Tout était un excès de personnalisation. (...). Le management était affectif, personnalisé. Quand IDB fut partie, la gravité de la chose ne fut pas perçue tout de suite : ça va s'arranger, elle va revenir, etc.... Tous ont eu du mal à mettre à bas l'idole. »

« Car le seul cadre était d'aimer la culture, la musique, et de faire partie du projet. En dehors de ce cadre, pas de garde-fous »

« J'ai complètement adhéré à ce lieu, et dès ma première venue à La Borie. Je me souviens, j'arrive, je vois Isabelle, elle me parle de social, d'insertion...un hameçon que je croque immédiatement, c'était mes domaines de connaissance et de passion. »

¹ PESQUEUX Yvon, *L'organisation de la transgression – Formaliser l'informel ? op.cit.* p 235

« C'était l'aventure d'Isabelle, nous n'étions que des pions, et ce fut très souvent une véritable souffrance, parce qu'il y avait ce lien maternel : *maman nous rejetait* ! On était dingue de cette femme. On était des exécutifs, sous son charme, sous son emprise, même fugace. C'est du charisme pur. »

« Tout ça pour moi venait d'Isabelle. C'était elle l'investigatrice de cette ambiance (...) Les gens travaillaient non dans un respect du travail, mais dans une passion... »

« Isabelle était la seule à exercer un pouvoir d'attraction, de persuasion, de médiation...Il lui a manqué un contre-pouvoir, un « en-dehors d'elle » !

« Isabelle, derrière qui on se range et qu'on pouvait suivre les yeux fermés, est là... »

B. Le leader-coopérateur : la stratégie affective

« Nous étions liés à Isabelle. Il y avait une sympathie, une estime. Les quelques fois où j'ai voulu m'opposer, ou plutôt discuter de choses qui ne me semblaient pas bonnes, elle piqua une colère...Au lieu d'être objectivé, c'était affectivé. »

« C'était personnalisé à un point ...avec un charme certain auquel personne n'échappait.»

« Il n'y avait pas de contre-pouvoir et par définition, il était impensable. Parce que c'était affectivé et si tu faisais une remarque, tu devenais un opposant personnel. »

« Il ne s'agissait pas d'une monarchie, mais bien plus, une dictature, une sorte de *dictature souriante*. Quelqu'un qui impose et dicte. Le pouvoir centralisé et surtout totalement affectivé. L'affectif était un outil et un objectif...C'était personnalisé et monopolisé. »

« L'emprise qu'elle pouvait exercer était quelque chose de prodigieux, et envers tout le monde. Elle avait un côté Circé, magicienne...Je n'ai peut être vu qu'une personne ou deux lui tourner le dos, c'est incroyable. Elle exerçait un charme au sens étymologique...un ensorcellement. Une sorte de magicienne. »

« Isabelle l'a construit {La Borie} de manière collective (...) elle s'entourait de gens. L'exemple du Club des entrepreneurs en est un des meilleurs : réunir une cinquantaine d'entrepreneurs autour d'un projet culturel, c'est du collectif, ça a un sens collectif réel. Même si on peut se demander combien d'entrepreneurs sont venus pour l'art et combien sont venus pour Isabelle ? »

Ce procédé d'affectivisation qui recherche à transmettre la « passion » du projet d'entreprise est-il une constante de l'espace culturel ? Il relève semble-t-il en tout cas d'une stratégie transposable. Pour le Forum d'Avignon 2011, le cabinet Kurt Salmon a enquêté sur les raisons particulières qui poussent l'investisseur à agir en faveur de la culture et de l'innovation :

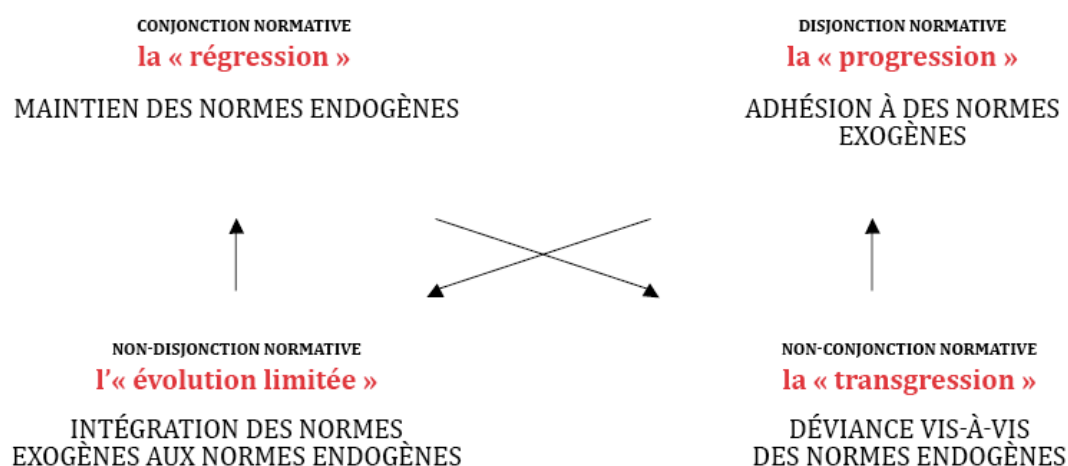
Pour décider d'investir dans un projet lié à la culture, les acteurs que nous avons interrogés procèdent, en général, comme tout projet innovant : en suivant le cycle idée-concept-faisabilité-réalisation-évaluation. Mais comme il s'agit d'un projet culturel, un autre élément

joue un rôle majeur : l'intuition, voire la passion que provoque l'idée initiale chez le décideur, en fonction de sa sensibilité.¹

Cette affectivisation a donc été sans aucun doute l'une des stratégies les plus efficaces pour fédérer des investisseurs et les inviter à soutenir financièrement l'entreprise culturelle. Elle a également représenté un mode de management passionnel qui a provoqué l'adhérence totale de l'équipe salariée :

Un « management par les valeurs » (...) conduit à l'adoption de dispositifs organisationnels qui requièrent aussi bien une technicité managériale qu'une conception de nouveaux paradigmes éthiques censés apporter une base morale nécessaire à la légitimation de nouvelles pratiques.²

Puisque l'« évolution » de l'entreprise culturelle a été retenue comme la finalité de la stratégie du leader, nous avons projeté cette notion sur un carré sémiotique afin de mettre à jour les « paradigmes éthiques » en question. La syntagmatique qui entend coordonner ces quatre positions fonderait le sens du parcours stratégique de légitimation du leader dans l'espace culturel :



Positions éthiques du « leader » et parcours stratégique de légitimation

¹ SALMON Kurt (coord.), *Entreprendre et investir dans la culture, de l'intuition à la décision*, {en ligne} Avignon : Forum d'Avignon, 2011, p 22

² PESQUEUX Yvon, *L'organisation de la transgression – Formaliser l'informel ? op.cit.* p 107

La zone de « régression » advient pour le leader quand l'entreprise maintient ses normes endogènes et se conforte dans l'ordre établi. Elle est néanmoins nécessaire pour réordonner le désordre que crée toute transgression. Elle vise à réconforter l'ordre ordinaire ou à convoquer un nouvel ordre. La zone de « transgression » représente la déviance vis-à-vis des normes endogènes. Le leader brise les règles, les détourne, pour éviter la sclérose que l'ordre établi inflige à tout développement. Cette transgression ne saurait représenter à elle seule l'univers du changement et le leader, pour convaincre que transgresser est utile à tout renouvellement, doit provoquer aussi l'adhésion à des normes endogènes. L'intégration des normes exogènes aux normes endogènes fondent la zone d'« évolution limitée », zone où le centre normatif valide la transgression comme élément constructif pour le développement de l'entreprise. Cette phase se présente ainsi comme une étape de normalisation où l'entreprise peut retrouver une certaine stabilité et recouvrir un ordre établi. En portant cette stratégie, le leader peut être l'acteur-clé de la dialectique propre à toute organisation, basée sur l'alternance entre « stabilité/ordre » et « changement/désordre » :

*La question éthique se pose (...) à propos de l'homme engagé dans l'action pratique, dès lors que cette action a des effets qui dépassent son opérateur, son acte ou son objectif, et qui concernent l'Idéal, l'Autre et une utilité généralisable. Une autre question se pose alors, et qui a trait à sa localisation dans les structures de la pratique : l'éthique n'est ni dans l'acte, ni dans l'opérateur, ni dans l'Autre, ni dans l'Idéal, mais dans les différentes relations qui les unissent, et dans la manière dont ces relations s'expriment.*¹

Ce leader ne doit pas être le seul opérateur de cette légitimation car le « pouvoir » qui lui est accordé dans la « co-opération canonique » est le « pouvoir » qui opère sur son propre centre de référence (conformité/déviance vis-à-vis des normes de l'entreprise). Le contre-pouvoir que doit exercer tout organe de décision et de contrôle dans l'entreprise culturelle est selon nous de s'assurer, de façon fondamentale, que cette légitimation soit également conforme aux « hypernormes » dont il est garant, et qui correspondent au climat social, culturel, politique, sociétal ou encore économique, technologique environnant.

¹ FONTANILLE Jacques. Sémiotique et éthique. *Actes sémiotiques* {en ligne}, 2007, n°110. p 3

Or, ces « hypernormes » possèdent un degré de variabilité très fort : normes des politiques culturelles nationales et territoriales en cours, normes des *habitus* culturels et des pratiques d'usage des Français, normes territoriales relatives au développement économique et industriel de la périphérie de l'entreprise, normes techniques et technologiques assurant la sécurité et la faisabilité du projet de l'entreprise pour ses publics, normes de financement et de co-financement dans le secteur privé qui assurent le bon déroulement du partenariat entre l'entreprise et d'autres entreprises extérieures, etc. S'assurer de cette conformité suppose d'une part de prendre connaissance des discours soumis à validation et évaluation, d'autre part de les confronter aux variables contextuelles. Ce degré de variabilité étant très fort, il impose à ce contre-pouvoir une vigilance accrue, régulière et intraitable. La conformité à ces hypernormes, sans garantir l'efficacité de la communication sociale et la faisabilité d'une médiation culturelle, peut au moins en assurer de bonnes conditions.

Objet relationnel, objet interactionnel, objet comportemental, objet agissant, objet désirant...L'entreprise culturelle produit constamment du *sens* :

*Les organisations sont des « machines sémiotiques » à cause de leur incessante production de sens et de textualités, à l'intérieur comme vers l'extérieur ».*¹

Notre investigation s'est attachée jusqu'ici, presque essentiellement, aux pratiques signifiantes qui relèvent de l'organisation intérieure de l'entreprise. Elles sont autant de connaissances accumulées pour se tourner désormais « vers l'extérieur ». Mais quelle est au juste cette *facette extérieure* ? Tout ne dépend-il pas de la manière dont on qualifie justement la *facette intérieure* ? Il semble que les concepts de « désir culturel », de « parcours de vie », de « parcours de développement », « d'actant » collectif, puissent être pensés, ensemble, comme définitoires de l'éthique de l'entreprise La Borie. Dans ce cas, la *facette extérieure* en serait l'« éthos » :

¹ CATELLANI A, VERSEL M., Les applications de la sémiotique à la communication des organisations, *Communication et organisation* {En ligne}, 2011, n°39. p 7

De tous les ensembles conceptuels qui articulent la pensée éthique, l'éthos est le meilleur candidat pour caractériser le plan de l'expression (...) en tant qu'ensemble de formes sensibles et observables dans le comportement de l'acteur.¹

La communication d'entreprise ne relève-t-elle pas, *in fine*, d'« un plan de l'expression » : l'expression ou plutôt la *traduction* d'un contenu qui serait le *Soi* ? Cette traduction est une médiation entre soi et la société. Que penser de la traduction d'un soi animé par un désir culturel qui relève déjà d'une communication sociale ?

Il semble que la communication de l'entreprise culturelle possède une particularité : cette traduction impose de se justifier, de se définir, de se valoriser, ou encore de se donner à percevoir parce que l'entreprise culturelle est un acteur collectif, parce qu'elle vise un absolu d'intérêt général. Si le bien commun qui la concerne est *déjà* une communication sociale (la médiation culturelle), si la communication lui impose de traduire ce bien commun : ne relève-t-elle pas d'un métalangage ?

¹ FONTANILLE Jacques, Sémiotique et éthique. *Actes sémiotiques*, *op.cit.* p 20

Partie III

Le système d'information et de communication de l'espace culturel : crises identitaires

Cette partie entend analyser les logiques à l'œuvre dans la *traduction de sa propre réalité* : une réalité existentielle qui, nous l'avons vu, est entièrement plongée dans un système informationnel et organisationnel expansif, hétérogène. La concrétisation du désir culturel, sur le plan de l'action, a généré un programme dit « légitimiste », guidant peu à peu l'entreprise vers la synthèse d'un idéal : *l'excellence artistique pour tous*. Un tel programme a engagé une *traduction publique* de cet idéal. La formulation de ce désir de culture, synthétisée ici en quelques mots, représente en quelque sorte la synthèse idéologique de « l'action culturelle » de l'entreprise.

Nous entendons désormais procéder à l'analyse des différents moyens que mit en place l'entreprise dans la traduction de ce désir culturel. Ce désir ayant provoqué de lourdes instabilités existentielles, nous poserons l'hypothèse que la communication, en tant que langage cherchant à traduire l'identité de l'entreprise, a colporté également l'image de ses crises identitaires. L'instabilité existentielle a généré l'instabilité de l'image. Ce postulat nous entraîne à interroger de cette façon le rôle de la stratégie dans cette traduction de soi, mais également l'absence de cette stratégie qui relève d'un processus signifiant : l'intuition.

Logos, images, discours institutionnels et promotionnels, événements, sont autant de « (re)citation{s} de soi »¹ mis à l'épreuve par les crises identitaires profondes que vécut l'entreprise La Borie, et au-delà que vivent toutes « organisations économiques » :

L'horizon de sens présent dans tout récit est précisément le point problématique des organisations économiques. L'unité de lieu, de temps et d'action est de plus en plus mise à l'épreuve par des décisions soudaines (fusion, acquisitions), par la réorganisation des lieux et des moments de l'action (...) et par la généralisation de l'imprévisibilité (...) La capacité à réduire la discordance, à l'intégrer dans un ensemble discursif compréhensible et acceptable

¹ ALMEIDA (d') Nicolas, *op.cit.* p 183

devient essentielle et la production de récits devient un point crucial dans lequel l'entreprise se raconte en racontant le monde.¹

Or, pour que ce « récit » de soi devienne « compréhensible et acceptable », ne faut-il pas présager qu'il ne peut se construire que sur une connaissance de sa propre information, et sur une traduction stratégique de cette connaissance ?

L'observation de ce récit doit une nouvelle fois faire preuve d'une grande méthodologie. Logos, images, textes, slogans, sont autant d'« objets sémiotiques » ayant participé à la construction de ce récit de soi. Pour analyser ces objets sémiotiques, nous remonterons peu à peu ce que la théorie sémiotique nomme le « parcours génératif du sens » :

Nous désignons par l'expression parcours génératif l'économie générale d'une théorie sémiotique (...) en postulant que tout objet sémiotique pouvant être défini selon le mode de sa production, les composantes qui interviennent dans ce processus s'articulent les unes avec les autres selon un « parcours » qui va du plus simple au plus complexe, du plus abstrait au plus concret.²

Pour se définir, l'entreprise a mis en place d'innombrables discours et pratiques de communication. Ces formes de communication ont donné lieu à une intense « production » dans laquelle nous devons sélectionner avec pertinence un corpus d'étude. Ce corpus est encore un ensemble hétérogène de signes et de textes qu'il nous faut sélectionner et appréhender, en partant des manifestations observables, complexes, diversifiées afin de remonter, par la suite, aux logiques élémentaires qui les ont sustentées. Ces logiques sont en quelque sorte la *réduction* de l'organisation de ce « récit de soi », qui rend compte du sens même de la communication de l'entreprise. Ces logiques une fois identifiées pourront systématiquement être mises en tension avec les logiques identitaires de l'entreprise elle-même.

¹ *Id.* p 184

² COURTES J., GREIMAS A.J. *Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Paris : Hachette Université, 1993. 454p. (Collection Langue, linguistique, communication). p 158

Préambule

Récit(s) de marque(s) : une identité altérée

L'évolution permanente qu'a connu ce lieu culturel a mis à mal la stabilité que requiert toute identité de « marque » :

Au-delà du nom et/ou du signe qu'elle utilise, la marque exprime une valeur, un savoir-faire, une expertise, une histoire, un engagement, une caution qui contribuent à aider le consommateur dans son choix, dans un paysage de marques (brandscape) souvent très diversifié.¹

Depuis sa création en 1984, l'entreprise déposa officiellement quatre marques : *Ensemble Baroque de Limoges* (avant 2006), *La Borie*, *Fondation La Borie* et *Label LABORIE* (le 13 Mars 2006). Malgré le dépôt officiel de ces marques, l'entreprise s'est pourtant revendiquée par le biais de quatre « noms » institutionnels : « Ensemble Baroque de Limoges », « Centre Européen de Rencontres La Borie », « Centre Culturel de Rencontre La Borie » et « Fondation La Borie-en-Limousin ». Conjointement, trois « signes » identitaires ou trois logos ont accompagné ces marques. En plus de l'hétérogénéité de ces noms et de ces signes, l'entreprise, au fil de son évolution, véhicule des « valeurs » de plus en plus nombreuses, parfois même contradictoires. Le « savoir-faire » et l'« expertise » quant à eux ont relevé de cultures de plus en plus étendues : de la musique baroque aux musiques savantes, aux musiques actuelles puis à la musique en général et enfin aux arts du son. Nous avons vu dans la partie précédente que, construite au sein d'espaces et de contextes socio-culturels diversifiés, et sur une durée de trente années, « l'histoire » de l'entreprise s'est densifiée au fil des discours. Or, nous le savons, la force et la persistance de l'identité de marque dépend non seulement de ces facteurs mais avant tout de leur *stabilité*.

Pour mener à bien l'étude de l'identité de marque de l'entreprise culturelle, un choix sélectif a dû être fait au regard du dense corpus que compose l'ensemble des supports ayant véhiculé cette identité depuis l'origine : personnalités, discours oraux, discours médiatiques, conversations, gestes, lettres d'information physiques, lettres

¹LEHU Jean-Marc. *L'Encyclopédie du marketing commentée et illustrée*, Paris : Groupe Eyrolles, 2012. p 492

d'information numériques, flyers, dossiers de presse, brochures, courriers, fascicules, etc.... Afin de réaliser une étude pertinente, nous devons composer, à partir de cette masse existante, un « texte » *électif* et *représentatif* du système de communication de l'entreprise :

Le texte est (...), pour le spécialiste des langages — le sémioticien— ce qui se donne à appréhender, l'ensemble des faits et des phénomènes qu'il s'apprête à analyser (...). Le texte, en somme, résulte d'un premier ensemble d'opérations — délimitation, segmentation, établissement des données — appliquées au flux continu de la production sémiotique concrète¹.

Ce « texte », qui sera notre outil d'analyse, devait respecter les critères de sélection suivants : a) être représentatif des variations et de l'hétérogénéité de l'identité de marque, depuis la création de l'entreprise b) sous-tendre les enjeux liés au capital identitaire de la marque c) relever à la fois d'une communication du produit culturel et de l'institution culturelle d) en somme, constituer un texte *local*, représentatif du *global*.

Nous procèderons ainsi, selon les critères formulés, à l'étude de l'identité visuelle de la marque. Chaque année, depuis 1990, l'entreprise édite une « brochure de saison », document qui, au fil des années, est devenu le document-phare de l'entreprise, véhicule prioritaire de la promotion de l'un de ses produits « la saison de concerts », mais également support de sa communication institutionnelle. D'abord, pour une raison historique : l'association à ses débuts ne possédait qu'une gamme de « produits », les concerts. Puis, la raison est devenue pratique et économique : la brochure des concerts permettait de condenser — et de n'éditer qu'une brochure complète chaque année — l'ensemble du programme culturel proposé par la structure (le catalogue de concerts mais aussi les actions hors-concerts telles que les ateliers de formation, les conférences, les master-classes, les stages, etc.). N'ayant jamais dérogé à l'édition de ce fascicule annuel, ce document — particulièrement au travers de son visuel de couverture — est le témoin idéal de l'histoire et de l'évolution de l'identité de marque de l'entreprise : ses medias identitaires, ses valeurs, son histoire, ses principes ; en somme, il est devenu le pilier de la communication « promotionnelle » mais aussi, en partie, de la communication « institutionnelle ». La première s'attache à :

¹ FONTANILLE Jacques, *Sémiotique du discours*, op.cit. p 83-84

*Présenter les mérites d'un produit ou d'une gamme de produits particuliers, ainsi que leur mode de consommation.*¹

C'est bien le cas des vingt-sept productions que nous avons sélectionnées, qui proposent au lecteur de découvrir le produit « saison de concerts ». La seconde se définit comme suit :

*Elle représente l'ensemble des actions de communication qui visent à développer la notoriété de l'entreprise et, dans un second temps, à améliorer et entretenir son image (...) Au-delà de la notion d'entreprise citoyenne, elle vise à conférer à cette dernière le statut d'institution, lui permettant ainsi de mieux s'intégrer dans son environnement et d'améliorer la perception de son rôle par ses différentes cibles.*²

Le texte choisi a participé de cette communication institutionnelle en ce qu'il constituait, auprès du grand public, ou du public-usager de l'entreprise, l'un des seuls documents écrits, traçables, formels mis à disposition pour percevoir l'éthique et la philosophie de l'entreprise. Ce document était d'ailleurs systématiquement encadré par des sections strictement institutionnelles : éditos des partenaires publics et privés, des organes de décision et de contrôle tels que le bureau ou les membres du conseil d'administration, pages consacrées à la description exhaustive de l'entreprise (ses valeurs, ses produits, son éthique, ses visions, etc.). Il faisait apparaître les logos institutionnels de l'ensemble de ses partenaires et de ses réseaux de collaboration.

Il est bien entendu que nous ne pouvons postuler que la communication institutionnelle de l'entreprise La Borie se réduit au seul corpus délimité. Dépendante de « l'ensemble des actions de communication », elle recouvre les discours publics et privés, les comportements adoptés par l'équipe de travail, les échanges et interactions vécus dans le cadre officieux et officiel, la communication réalisée sur le site Internet et les réseaux sociaux de l'entreprise, les phénomènes de représentation de l'entreprise, etc. Cet ensemble, construit sur plus de trente années, représente une somme considérable de situations de communication que notre recherche ne cherche pas à couvrir exhaustivement mais dont elle tente, à travers un corpus délimité et représentatif, de rendre compte. Autrement dit, les problématiques que relèvera notre

¹ LEHU Jean-Marc, *op.cit.* p 172

² *Ibid.*

investigation locale seront applicables et manifestées à l'échelle globale. Notre texte se limitera dans un premier temps aux principaux médias identitaires de la marque, les visuels annuels (*confer* : « corpus de l'identité visuelle », annexe n°6) et les logos, avant d'investir d'autres énoncés, et de les confronter aux résultats obtenus par cette première démarche d'investigation.

Analysons chronologiquement les phénomènes de transmutations identitaires qui ont été en jeu, notamment par l'étude locale de la variation typographique puis, par celle des logos qui, nous le savons, sont « déjà un récit de l'entreprise »¹.

Etude locale : variation typographique et incidences sur le récit de marque

La typographie est « un instrument de signification »² qui condense deux systèmes sémiotiques que sont la langue et l'image :

*Il y a un fondement commun entre les formants de l'écriture et les formants de l'image. Une dialectique peut alors s'instaurer entre les deux : la part d'image par rapport à la part linguistique peut varier (...) ; dans certains cas, on peut voir comment sont développées les potentialités iconiques de l'écriture et/ou les potentialités scripturales de l'image ; dans d'autres, les deux modalités sont séparées, dans d'autres intégrées. C'est donc {une} intersémiose, {une} dialectique entre le lisible et le visible.*³

Les variations typographiques sont un cas représentatif de l'absence de conventions rédactionnelles dans l'entreprise La Borie. L'incidence de cette variabilité dépasse le simple « cadre » de l'écriture et engage une permanente remise en cause de la signification même du Nom de l'institution et la reconnaissance de ses valeurs. Cette analyse est locale : elle illustre les problèmes de la variation typographique sur le récit de la marque « Ensemble Baroque de Limoges ».

¹ FLOCH Jean-Marie. *Sémiotique, marketing et communication : sous les signes, les stratégies*. Paris : Presses universitaires de France, 2013. 233p (Collection Formes sémiotiques). p 63

² KLOCK-FONTANILLE Isabelle. *Sémiotique de l'écriture et de la typographie - 2^{ème} partie : les jeux et les enjeux de l'écriture et de la typographie*. Limoges : Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, Master 2 Professionnel « Edition », Cours, 2010-2011, p 26

³ *Id.* p 4

Un premier regroupement peut s'opérer autour de la typographie en romain (qui s'oppose à l'italique) capitale (qui s'oppose au bas de casse ou « minuscule »), adoptée pour l'institution Ensemble Baroque de Limoges :



Typographies « fonctionnelles » du nom institutionnel Ensemble Baroque de Limoges

La rigidité plastique du romain, marquée notamment par un alignement parfait entre la verticalité des lettres et l'horizontalité de la ligne d'écriture, est renforcée systématiquement par les choix graphiques et de mise en page : ajout de traits de couleur verticaux, alignement des écritures ou des écritures et des images, interstices. Cette rigidité induit un effet de stabilité à l'écriture. Sur le plan du contenu, l'orchestre est ainsi représenté comme un ensemble solide, fort, constant, puissant. Le choix de la capitale souligne ces valeurs, en lui apportant une certaine emphase et un caractère officiel. Les polices utilisées relèvent toutes d'une écriture « bâton » : les lettres sont architecturées, avec des courbes très étudiées (« O », B » et « S ») et des droites verticales et horizontales parfaites (les cas du « E », « N », « M »). Cette police accentue l'impression de rigidité et donne à l'institution Ensemble Baroque de Limoges, l'image d'un orchestre plein d'assurance et d'aplomb, de contenance et de hardiesse. Notons que le bas de casse, ou minuscule, est préféré à la capitale pour inscrire le nom de Christophe Coin. Ce choix permet de nuancer le caractère autoritaire induit par la capitale, donnant au chef d'orchestre une dimension plus accessible, plus humaine, qui instaure un rapport de simplicité et d'égalité entre lui et les récepteurs. Enfin, nous remarquons qu'au fil des années, l'épaisseur des caractères se réduit, soit par des variantes opérées

sur la « graisse », c'est-à-dire « l'épaisseur du dessin d'un caractère »¹, soit sur la « chasse », c'est-à-dire « la largeur d'un caractère »². Ces amenuisements engagent un affinement des caractères et procurent un effet d'élégance et d'esthétisme, propriétés de l'Ensemble Baroque en tant que signifiant et en tant que signifié.

Le maintien de ce régime typographique a ainsi permis, dans les années de lancement de l'association, de refléter les valeurs de l'EBL et d'en stabiliser la circulation à l'attention de ses publics. D'autant plus que cette circulation a été rendue fluide grâce à l'utilisation de cette typographie dite « fonctionnelle, objective »³ :

*Cette typographie (...) sert à transmettre le plus facilement possible au lecteur un message textuel. Mais plus encore, la structure du message est visualisée ; cette mise en évidence du squelette du discours, de ses articulations (...) revient en fait à proposer au lecteur une méthode de lecture rapide adaptée à une hiérarchie du contenu.*⁴

L'inscription « Ensemble Baroque de Limoges » a en effet toujours bénéficié d'une disposition particulière et stratégique, lui permettant d'apparaître comme l'une des informations-clés de l'image et de la compréhension du discours. Trois méthodes ont été employées : la *centralité* de l'inscription vis-à-vis de l'axe vertical ou horizontal du cadre de l'image ; la *concordance* avec le discours visuel de l'image où l'inscription est tantôt juxtaposée au cœur même du support que lui constituent les photographies, tantôt apposée sous les images, en bas de cadre, en guise de signature ; et la fonction de *titrage* où l'inscription est ramenée dans les marges du cadre de l'image, en dehors de l'espace strictement visuel des dessins et photographies, recul lui permettant de revêtir sa place hiérarchique d'institution.

Alors qu'une stabilité certaine encadrait cet usage typographique et permettait de véhiculer de façon constante les valeurs qui en émergeaient, deux bouleversements consécutifs adviennent en 1998 et 1999 :

¹ KLOCK-FONTANILLE Isabelle. *Histoire et sémiotique de l'écriture et de la typographie : Quelques données techniques*. Limoges, *op.cit.* p 3

² *Ibid.*

³ KLOCK-FONTANILLE Isabelle. *Sémiotique de l'écriture et de la typographie - 2^{ème} partie : les jeux et les enjeux de l'écriture et de la typographie*. Limoges, *op.cit.* p 25

⁴ *Ibid.*



Typographies « jaillissantes » du nom institutionnel Ensemble Baroque de Limoges

Ces bouleversements proviennent du nouveau mode adopté pour l'écriture du nom « Ensemble Baroque de Limoges », relevant d'une typographie dite « jaillissante » :

Le jaillissement utilise plastiquement la force des contrastes qui peuvent être de nature différente : contrastes de forme, de valeurs, de couleurs, de directions, de surfaces... L'image obtenue se caractérise par une certaine violence visuelle (...). Cette image est conçue pour agir en deux temps : d'abord être vue, perçue, ensuite lue et comprise (...). L'écriture se ménage un registre d'expression autonome : à un signifié linguistique, elle ajoute un signifié graphique.¹

C'est ce qui advient de manière très différente dans ces deux inscriptions. Dans la première, le segment /Ensemble Baroque/ subit la transformation du « jaillissement ». D'abord, ce segment est pourvu d'une police de caractère remarquable par sa picturalité. Cette dimension résulte de la conjonction de plusieurs techniques : le renforcement du contraste entre le « plein »², partie la plus épaisse d'une lettre et le « délié »³, partie la plus fine, donne aux lettres une forme très sculptée, dessinée. La mise en italique renforce cet aspect. Puis, un travail vise à allonger les « ascendantes »⁴ et les

¹ *Ibid.*

² KLOCK-FONTANILLE Isabelle. Histoire et sémiotique de l'écriture et de la typographie : Quelques données techniques. Limoges : Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, Master 2 Professionnel « Edition », Cours, 2010-2011, p 2

³ *Ibid.*

⁴ *Id.* p 1

« descendantes »¹, c'est-à-dire les parties verticales dépassant au-dessus ou en dessous de la ligne de pied, des lettres : « b », « l » et « q ». Cette opération transforme la lettre en une forme artistique proche du *trait* d'un dessin ou d'une esquisse. L'élongation se réalise selon un tracé droit et rectiligne qui permet de créer un effet de symétrie et de parallélisme entre ces lettres, objets devenus presque architecturaux. Cette géométrie contraste avec la forme des autres lettres, dont les courbes et rondeurs sont accentuées par la mise en italique. D'autres corps de lettres, tels que ceux du « a », « r » ou du « e » final ont presque disparu, procédé qui remet en cause la dimension verbale du signe linguistique au profit de sa dimension esthétique et visuelle. L'utilisation de la minuscule et l'ajout de l'italique apportent un effet de souplesse, de sensibilité et de dynamisme propre à cette forme qui semble imiter le tracé d'une écriture manuscrite ou celui d'un peintre. Le travail d'esthétisation que présente ce segment met particulièrement en évidence les lettres « E », « b » et « l », lettres acronymes de l'Ensemble Baroque de Limoges, et insère de cette façon un second énoncé à l'intérieur du premier. L'« EBL » est incrusté dans /Ensemble Baroque/ : un effet de redondance est créé et donne à l'écriture une allure de logo. Cette typographie engage ainsi pour l'institution l'apparition de valeurs nouvelles : l'esthétisme, l'interartistique, l'ornementation ou encore l'audace.

L'année suivante, un tout autre système typographique est mis en place. L'acronyme « EBL » se constitue explicitement en logo de l'entreprise : les trois lettres sont inscrites en romain capitale, rappelant les premières valeurs véhiculées par l'entreprise. Néanmoins, le travail opéré sur la disposition de chaque lettre et la disposition même de l'acronyme dans le corps de l'image procède de la déconstruction de la dimension *lisible* de l'acronyme en faveur de sa dimension *visible* : « EBL » est positionné au-dessus des mains de l'artiste, ce qui permet de l'intégrer immédiatement dans le discours de l'image ; la surélévation de la lettre « b » rompt la linéarité de la lecture, et engage à percevoir les lettres une à une, en tant qu'objets graphiques et non en tant que phonèmes appartenant à l'acronyme « EBL » ; enfin, la disparition des « approches »², intervalles verticaux situés entre chaque caractère, met à mal la capacité des lettres à être lues et parcourues, et renforce du même coup leur faculté à être vues,

¹ *Ibid.*

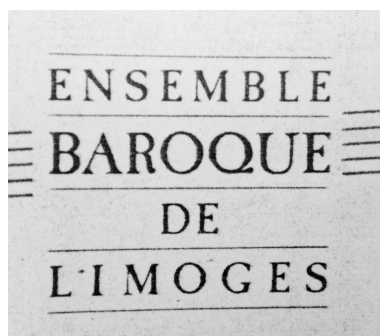
² *Id.* p 3

ainsi que leur force iconique : « EBL » prend ainsi la forme de notes sur une partition. Ces procédés typographiques tendent à faire percevoir l'Ensemble Baroque de Limoges en tant qu'orchestre résolument moderne, faisant de sa musique et de lui-même un objet de construction et d'évolution non-linéaire, imparfait, mais cohérent, stable et confiant.

L'extrême variabilité de la typographie ne représente que l'une des multiples manifestations de l'instabilité identitaire de l'entreprise. Intéressons-nous désormais à un deuxième facteur de confusion : un média essentiel, le logo.

Etude locale : variation des logos et incidences sur le récit de marque

Dès sa naissance, l'Association Limousine pour la Promotion de la Musique Baroque décide de faire de l'EBL, la marque unique de l'entreprise. Sous la direction artistique de Jean-Michel Hasler, l'orchestre se voit affecter un premier logo :

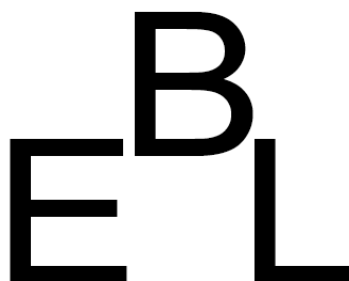


Logo de la marque « Ensemble Baroque de Limoges » de 1984 à 1991

Ce logo repose presque essentiellement sur le signe typographique « Ensemble Baroque de Limoges » écrit en police de type Adobe Garamond. Ce style de caractère, que l'on reconnaît notamment grâce à la forme « lapidaire » des empâtements (Classification d'Aldo Navarèse), appartient à la forme d'écriture « humanistique », caractérisée par une certaine animation gestuelle des caractères, une alternance des largeurs, une rythmicité et une différenciation appuyée des silhouettes. L'emploi de cette forme, héritée de la Renaissance, sert le discours textuel en révélant cet héritage culturel scriptural contemporain de l'ère Baroque. L'utilisation du signe typographique, à l'intérieur du logo, permet de lever toute ambiguïté sur le référent du signe identitaire, grâce à une référencement de type dénominative : « Ensemble Baroque de Limoges ». Le nom institutionnel est inscrit en lettres capitales, confortant à l'objet des valeurs de

stabilité, d'autorité et de puissance. La taille de police appliquée sur le segment « Baroque » est supérieure aux autres segments. Cette disproportion révèle l'importance accordée au genre musical produit : un genre dépendant, sociologiquement, d'une culture « savante » et académique. La marque se voit ainsi attribuer les valeurs de distinction, d'excellence, de prestige artistique. Accentuant la verticalité des lettres capitales, de fins traits horizontaux soulignent le nom institutionnel et renforcent la stabilité du signe typographique, en même temps qu'ils portent ses valeurs à l'emphase. De part et d'autre du segment « Baroque », cinq traits fins superposés encadrent le signe typographique et figurent des lignes de portée musicale. Ils soulignent la dimension musicale de la marque et semblent apparenter l'institution à une note de musique.

Fortement inscrite dans la lignée artistique baroque et dans un héritage culturel traditionnel occidental, la marque « Ensemble Baroque de Limoges » construit son identité sur les valeurs de distinction et de prestige. Dès 1991, date du changement de chef d'orchestre, et de l'arrivée de l'artiste Christophe Coin à la tête de l'Ensemble, une forte transformation identitaire ordonne le renouvellement du logo :



Logo de la marque « Ensemble Baroque de Limoges » dès 1991

Alors que l'idéal « humanistique » transparait dans le premier logo de l'entreprise, c'est à l'inverse la forme d'écriture dite « linéale » qui règne sur ce nouveau signe typographique. Caractérisé par des formes inanimées et mécaniques, des largeurs de caractères uniformes et des silhouettes plus écrasées, ce style d'écriture s'oppose littéralement à celui du premier logo. Ce choix affecte des valeurs de sobriété et de neutralité à la marque. Ces valeurs, liées à une représentation moderne, mettent à mal l'expression d'un héritage culturel. Le choix de l'acronyme renforce cet effet, en effaçant du nom institutionnel le segment « Baroque » jusqu'ici mis en avant. En 1991, le second

logo de l'institution bascule vers des valeurs de modernité et d'audace, valeurs antagonistes de la période précédente, qui remettent en cause la stabilisation de l'identité.

Ce second logo apparaît à quatre reprises dans notre texte, de 1999 à 2002. Or, les dispositions qu'il occupe dans l'espace du discours varient. En 2001 et 2002, il est apposé dans l'un des angles de l'image, et remplit en quelque sorte sa fonction de logo, en représentant la marque-entreprise qui fabrique le produit dont il est question « la 10^{ème} saison » d'une part et « saison 2002/2003 » d'autre part :

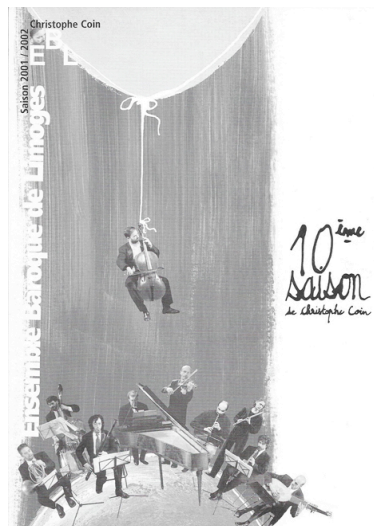


Il revêt ainsi une fonction purement institutionnelle : *l'EBL présente sa saison*. En 1999 et 2000 en revanche, le logo est intégralement inclus dans la lecture de l'image : dans le premier cas, il est placé au-dessus de la photographie, comme porté par les mains du chef d'orchestre, dans l'autre, il est positionné dans l'un des deux panneaux directionnels dessinés :



La fonction institutionnelle du logo est ainsi mise à mal puisque la « marque » apparaît à la fois comme l'institution et comme le produit de cette institution : les saisons 1999-2000 et saison 2000-2001. S'ajoutent à cette confusion, des procédés d'écriture hétérogènes appliqués au nom institutionnel « Ensemble Baroque de Limoges ». En 1999, l'inscription « ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES » est écrite en bleu ciel, répartie sur trois lignes, et placée à la verticale, à droite de l'image. En 2000, l'inscription « ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES » est affectée du nom propre de son chef artistique « /Christophe Coin ». L'écriture est noire et orange, disposée sur deux lignes et positionnée dans le bas de l'image. L'absence de charte graphique et l'amalgame que provoquent les dispositions du logo, brouillent l'identification de la marque.

Dès 2001, l'évolution du programme complexifie le système des marques. La marque « Ensemble Baroque de Limoges », à l'origine de l'histoire de l'entreprise, a acquis une véritable notoriété, et représente l'intégralité du capital image de l'entreprise. Mais, parallèlement, le programme culturel dédié au Centre Européen puis au Centre Culturel se forge une marque indépendante : « La Borie ». L'entreprise déclenche alors une mise en concurrence de ses propres marques. De surcroît, un flou s'installe sur la reconnaissance des institutions porteuses : s'agit-il de l'EBL ou du Centre La Borie ? Et sur le lien qu'entretiennent ces entités : sont-elles des associations sœurs ? L'EBL appartient-il à La Borie ou inversement ? Notre texte confirme cette mise en concurrence puisqu'en 2001, deux brochures sont éditées : l'une est relative au programme de l'EBL, l'autre au « Centre Européen de Rencontres La Borie en Limousin » :



Cette double parution confirme que deux marques-entreprises cohabitent : « Ensemble Baroque de Limoges » et « Centre Européen de Rencontres La Borie en Limousin », et qu'elles possèdent toutes deux une gamme de produits différenciée, mais répondant pourtant au même nom : « saison 2001/2002 ». Si l'identification du produit semble être privilégiée, celle de l'institution est rendue illisible par cette hybridité. Notons qu'en 2004, le CER est labellisé CCR et change de nom. La marque-entreprise se transforme et devient « Centre Culturel de Rencontre La Borie », et confère à déstabiliser une fois de plus une marque fragmentée. La même année, sa « marque concurrente » fête la vingtième année d'existence de l'orchestre. L'entreprise décide une nouvelle fois d'éditer deux catalogues, sous deux noms institutionnels différents, et reliés sous aucune appellation commune.

Dès 2005, lorsque l'association dépose un dossier pour se constituer fondation, elle entend se décider à résoudre le problème de la dualité de la marque. La Borie s'oriente alors vers deux solutions stratégiques : la création d'un logo et la construction de la « marque-ombrelle » La Borie :

Marque unique utilisée pour des produits différents, de manière à faire bénéficier ces produits de la notoriété et de l'image de la marque ombrelle.¹

¹ LEHU Jean-Marc, *op.cit.* p 496

Cette décision n'est pas sans créer un bouleversement historique pour la marque « Ensemble Baroque de Limoges », qui *régresse* en quelque sorte vers le statut de marques-produits, à l'égale de la saison de concerts ou du Label discographique :

Une marque produit est une marque affectée de façon unique à chaque type de produit fabriqué par l'entreprise.¹

Nous relevons l'une des étrangetés propres à la construction de la marque « La Borie » : elle se forge ultérieurement à ses marques-produits. Ainsi, elle en vient à posséder un *potentiel* de marque bien plus faible que la marque « Ensemble Baroque de Limoges » notamment. Cet état de fait biaise le rapport hiérarchique et conciliateur, équilibré sur la relation en quelque sorte « dominant/dominé » de la marque-mère sur les marques-filles. Un rapport de concurrence, ou au moins, un rapport de force déjà sensible entre « EBL » et « La Borie » (*infra* Partie III, Chapitre 2, B. « Se représenter : le mise en présence de soi ») accompagne la création de cette nouvelle marque.

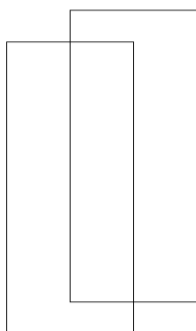
Pour renforcer le capital identitaire de la récente marque-ombrelle, l'entreprise crée un nouveau logo :



Logo de la marque-ombrelle La Borie de 2005 à 2014

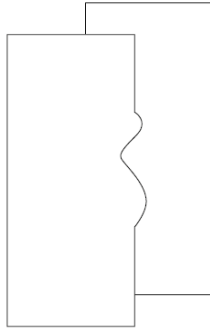
Ce logo peut être décomposé en trois parties distinctes : le socle que forment les deux rectangles de couleur, le nom de la marque inscrit à la verticale et le signe blanc incrusté, dessinant à la fois un « B », évocateur de la consonne centrale du nom de la marque « La Borie », mais aussi la forme d'un violoncelle muni de l'archet orange.

¹ *Ibid.*



Décomposition n°1 du logo de la marque-ombrelle La Borie

La mise en arrière-plan des deux rectangles les assimile à un espace sur lequel s'appuie et s'implante la marque. Ils représentent le lieu La Borie, espace à la fois concret (le domaine physique, situé à Solignac), mais aussi conceptuel (l'espace d'activités et de pratiques culturelles). Le contraste des dominantes chromatiques (noires et bleues) et la superposition des rectangles à hauteurs distinctes révèlent un objet hétérogène, composé de parties différenciées. Les valeurs d'éclectisme et de diversité sont attribuées à la marque : gamme de produits différents, pluralisme culturel, styles variés, cultures artistiques différentes, etc. Cette juxtaposition procède néanmoins d'une certaine conjonction entre ces deux parties : même forme, même dimension, même proportion. Les parties différenciées sont donc soudées, reliées, et révèlent un souci de mise en cohérence, d'union entre les parties. La marque est représentée premièrement comme un espace à la fois hétérogène et cohésif. Les rectangles, représentations abstraites, possèdent la capacité de figurer les domaines culturels intégrés par l'espace culturel (spectacle vivant, arts visuels et sonores, paysage, architecture, patrimoine), et attribuent dès lors les valeurs d'interculturalité et d'interartistique ; ils peuvent également représenter les différents lieux qui composent le domaine physique (le château, le studio d'enregistrement, la salle de concert, le centre de ressources, les jardins) et soulignent la multiformité de l'objet ; ces formes traduisent également la conjonction des acteurs de la marque : partenaires, réseaux de collaboration, financeurs, équipe, publics, associations amies, etc....qui composent le tissu collaboratif et cohésif de l'objet culturel. Cette fois coopératisme, collectivisme et mutuellisme définissent la marque. La représentation abstraite tend, dans tous les cas, à éloigner l'effet d'iconicité et à exprimer un concept dominant et fondamentalement commun : *l'interactivité* de l'objet-marque.



Décomposition n°2 du logo de la marque-ombrelle La Borie

Enfin, si nous procédons à l'extraction exacte des éléments disposés au-dessus du socle rectangulaire, nous apercevons mieux l'effet de déformation qu'apporte le signe « B » au rectangle noir : au centre de l'enchevêtrement géométrique, apparaissent une ondulation et des formes courbes, qui détruisent la rigidité et la rigueur rectiligne des formes géométriques. Au centre même du logo, se situe donc l'expression d'un déséquilibre, d'une créativité et d'une transgression. Cet effet s'observe dans le décalage des formes géométriques qui semblent glisser l'une sur l'autre. Ces éléments attribuent à l'objet une valeur de *liberté*.

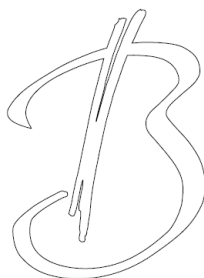


Décomposition n°3 du logo de la marque-ombrelle La Borie

Disposé en lettres capitales, sur l'axe vertical du logo, le nom de la marque-ombrelle est mis en évidence par le contraste entre son écriture blanche et le support d'écriture bleu. L'utilisation d'une typographie de type roman en capitale décerne un effet d'autorité et de puissance à l'objet. La forme linéale des caractères tend à neutraliser le nom « La Borie » et porte à la marque une indifférenciation stylistique et une universalité des goûts et des choix qu'elle entend fabriquer et promouvoir. Ce logo se différencie en cela des précédents qui dévoilaient fortement la ligne artistique et

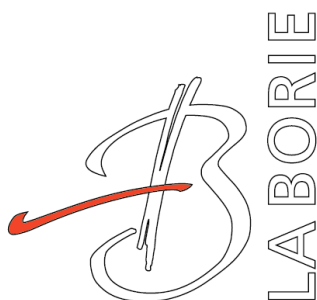
musicale baroque. Cette nouvelle marque affiche un plus grand éclectisme et gomme considérablement l'effet « savant » et élitiste qui occupait les versions antérieures.

A gauche du nom, occupant le centre du rectangle noir, et revêtant l'allure la plus esthétique du logo, un signe typographique hybride est disposé :



Décomposition n°4 du logo de la marque-ombrelle La Borie

Ce signe est à la fois destiné à être *lu*, et *sonorisé* en tant que lettre et phonème /b/, appartenant à la syllabe phonique centrale du nom de la marque /la/-/bo/-/rie/. Il est simultanément voué à être *vu* en tant que dessin, signe iconique désignant l'objet référent : violoncelle. Ce deuxième aspect du signe est convoqué par la présence, en couleur orange, de la forme d'un archet. On reconnaît néanmoins sans lui, dans la forme du « B », les courbes du corps de violoncelle et les deux traits représentant les cordes de l'instrument.



Décomposition n°5 du logo de la marque-ombrelle La Borie

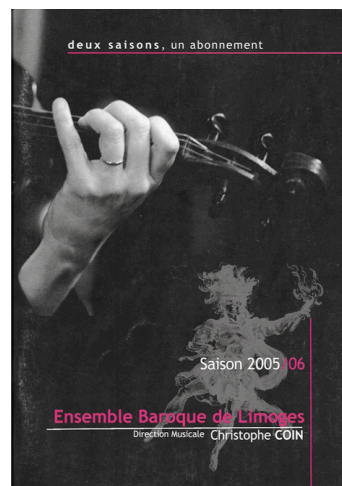
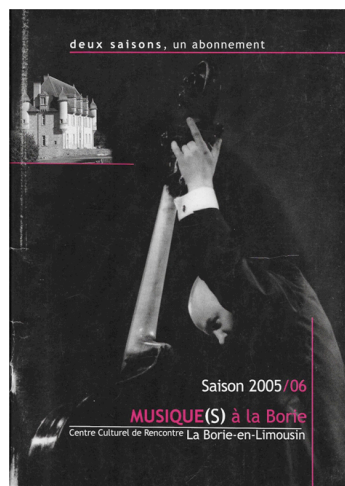
Ce signe permet donc de mettre en syncrétisme, sur le plan de l'expression, le nom de la marque et l'instrument, révélant du même fait, sur le plan du contenu, la fusion qui existe entre la musique et le lieu. Le choix du violoncelle — plutôt qu'une guitare ou qu'un piano — n'est pas anodin. Le violoncelle est l'instrument de Christophe Coin. Hautement symbolique, ce choix permet à la marque de véhiculer son histoire, son

origine et des valeurs de prestige, de qualité et d'excellence qui appartiennent à son image et qu'elle décide de conserver dans l'identité de cette nouvelle marque. Qualité, interactivité et liberté semblent être les valeurs fondamentales de la nouvelle marque-ombrelle « La Borie ».

Le logo relève de « ces médias permanents que constituent l'identité visuelle »¹. Or, si ce logo fut utilisé de manière systématique dans le cadre de situations de communication officielles (en-tête des courriers et dossiers officiels, signature numérique des courriels), nous remarquons qu'une utilisation très sporadique est faite dans le cadre de notre texte, et dans celui d'une situation de communication grand public. Seuls trois documents, datant de 2006, 2010 et 2013 le font apparaître. L'effet de discontinuité qu'entraînent ses disparitions et réapparitions dans le cadre de la communication met en danger la persistance identitaire et la faculté du logo à représenter la marque culturelle. Même lorsqu'il est présent, il continue à brouiller le discours car on peine à discerner son référent : est-ce la marque-ombrelle La Borie ? Ou la marque-produit « saison de concerts » ?

De plus, malgré sa volonté stratégique de créer une marque *englobante*, susceptible de réunir sous une même entité les programmes de l'EBL et du CER, malgré sa décision de n'éditer qu'un unique document pour la promotion des produits « EBL » et « CCR », l'entreprise persiste à faire figurer le nom des deux anciennes marques, dont la nature de la relation est, de surcroît, très confuse. En 2005, la brochure comporte deux parcours de lecture, une moitié du document étant réservée aux produits du CER, l'autre moitié à ceux de l'EBL :

¹ FLOCH Jean-Marie, *op.cit.* p 52



Le verso est signé du « Centre Culturel de Rencontre La Borie-en-Limousin », le recto de « l'Ensemble Baroque de Limoges ». La nature de leur relation est supposée relever d'une simple *cohabitation*. Ainsi, puisque la marque-ombrelle « La Borie » n'apparaît pas, les deux anciennes marques s'affichent comme deux marques-entreprises co-existantes, qui présentent tour à tour leur gamme de produits. En 2006, cette relation se confirme : les noms « Ensemble Baroque de Limoges » et « Centre Culturel de rencontre La Borie » sont disposés de part et d'autre du titre « Saisons 2006/2007 ». Pourtant, le nouveau logo, censé représenter la marque-ombrelle apparaît pour la première fois. La hiérarchie entre l'institution-mère « La Borie » et les institutions-filles et sœurs « EBL » et « CCR » reste confuse et implicite. Le nombre d'institutions semble même dépasser le nombre de produits, et réduit la marque à un amalgame institutionnel et juridique complexe. Puis, en 2007 et 2008, les textes manifestent un nouveau type de relation entre EBL et CCR :



Cette relation est exprimée par le signe conjonctif « + » qui suggère, non plus la cohabitation des marques mais leur *union*. Or, la marque-ombrelle disparaît. Les anciennes marques continuent de s'imposer comme un duo institutionnel, désormais solidaire. En 2009, l'apparition du nom institutionnel « Fondation La Borie-en-Limousin » poursuit la déstabilisation identitaire, puisque la marque « La Borie » est confondue avec le statut de l'entreprise. Le logo tend à désigner comme référent l'institution juridique « fondation » plutôt que les valeurs de la marque « La Borie ». Par ailleurs, l'entreprise s'obstine à faire apparaître jusqu'en 2010 le nom des deux anciennes marques.

Ce n'est qu'en 2013 que l'entreprise enclenche une stratégie d'image afin de résoudre ce complexe identitaire historique, décidant de promouvoir la marque-ombrelle et ses marques-produits par le choix d'une constellation de marques :

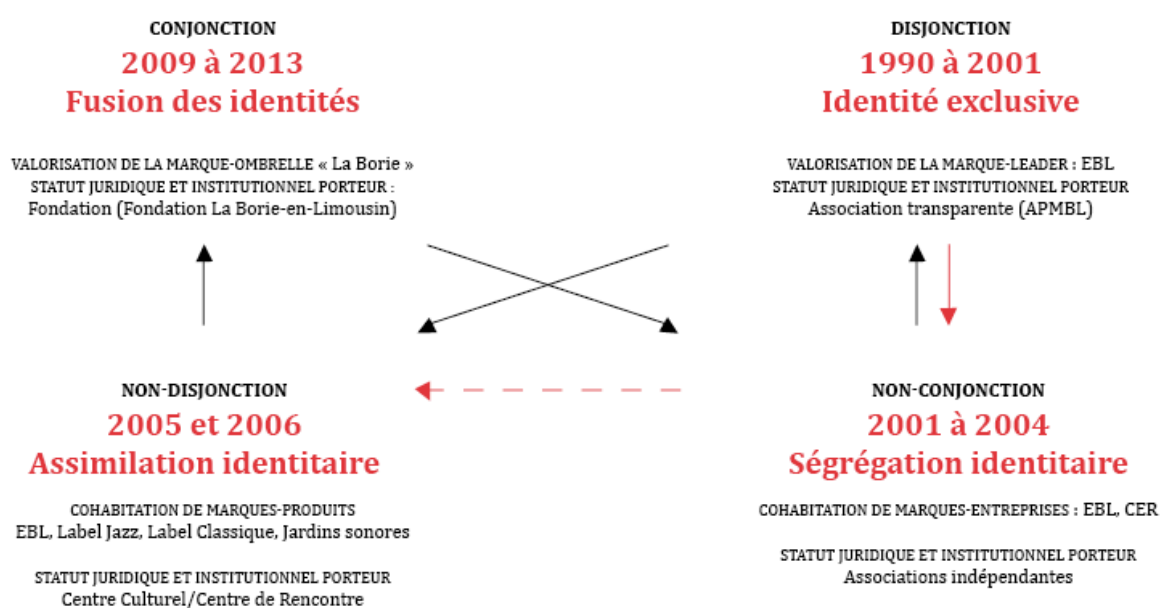


Elle décide d'apposer à chaque produit culturel (Label Classique, Label Jazz, Saison de concerts et Jardins sonores) un logo spécifique, et de conserver les traits fondamentaux communs : le nom « La Borie » et le signe typographique hybride de l'instrument de musique. Le retrait des rectangles tend à moderniser et rénover le logo. La valeur d'interactivité qu'ils transmettaient est alors conservée par la multiplication de cette déclinaison de logos. Ce retrait permet également d'autonomiser ces marques vis-à-vis d'un socle fixe, de les rendre indépendantes du lieu physique La Borie, et de véhiculer la dimension mobile, itinérante et internationale de l'entreprise. Ce choix permettait à l'entreprise une forte adaptabilité puisqu'au gré des produits arrivants, elle pouvait créer un nouveau logo sur le modèle de la constellation en place. Ce nouveau logo aurait été affecté des valeurs de la marque-ombrelle, qu'il aurait continué lui-même à densifier et qualifier. Ironie du sort, ou conséquence d'un trouble identitaire bien trop

étendu, l'entreprise n'aura pas le temps d'appliquer et de consolider cette stratégie, puisqu'en Mars 2015, la liquidation de l'établissement est proclamée.

Logiques élémentaires du récit de marque

Nous concluons cette première approche de la marque culturelle en projetant, grâce au carré sémiotique, le parcours de transformation qui fut en jeu de 1990 à 2014, depuis la marque unitaire « Ensemble Baroque de Limoges » jusqu'à la marque-ombrelle unificatrice « La Borie » :



Récit de la marque culturelle 1990-2014 : les parcours interdits

Ce carré sémiotique reprend le lexique d'Erik Landowski. Il nous permet a) de visualiser les enjeux identitaires d'une marque culturelle en développement b) de mettre à jour les erreurs commises dans le *parcours de transformation identitaire* de la marque c) de lier les facteurs juridiques et institutionnels structurants (association, centre, fondation) à l'émergence de ses types de marque d) de resituer, chronologiquement, le parcours de la marque.

Les dates indiquées sont donc illustratives et représentent un outil local. Elles correspondent aux périodes de manifestations de ce parcours de transformation, pour le corpus réduit choisi : les médias identitaires (logos et visuels annuels). Il est donc bien

entendu que les conséquences en terme d'image dépassèrent largement ces dites périodes, et créèrent bien au-delà un trouble d'image profond. Ce carré ne peut être lu qu'en empruntant le point de vue de l'observateur actuel, c'est-à-dire celui qui retrace, à partir de l'actualité de la marque, le parcours de transformation qu'elle a effectué. Par définition, ce point de vue ne peut être celui de l'entreprise en train de forger son identité, dans le cours de l'action.

Premièrement, cette transformation de la marque réside dans le passage d'une « identité exclusive » (position a2) vers une « fusion des identités » (position a1). Dans les faits, on passe de l'« EBL », marque-leader de l'association Limousine pour la Promotion de la Musique Baroque à « La Borie », marque-ombrelle, censée réunir l'ensemble des marques-produits. Ces marques-produits furent en effet générées lors de l'agrandissement des activités, où l'on vit apparaître, s'accumuler et cohabiter, sans lien apparent, une série de noms-marques : « « La Borie Classique », « LABORIE Jazz », « Saison de concerts », « Studio de La Borie », « Château de La Borie », « Jardins sonores La Borie »... Cette phase correspond, dans le parcours, à une zone de médiation : l'« assimilation identitaire » où les marques ne sont pas mises en opposition ou en concurrence par l'entreprise, mais cohabitent et expriment l'hétérogénéité du programme.

Deuxièmement, ce parcours s'accompagna systématiquement d'une *reformulation* juridique de l'entreprise. Nous empruntons volontairement ce terme pour insinuer l'importance, marketing et en terme d'image, qu'eurent les statuts fonctionnels de l'entreprise aux différentes périodes de son évolution. Le rayonnement et le succès de la marque-leader « Ensemble Baroque de Limoges » s'expliquent par deux facteurs importants. Le premier est le fait d'une non-concurrence absolue : l'EBL est de 1984 jusqu'en 2000, la marque exclusive et unique de l'association limousine pour la promotion de la musique baroque (ALPMB). Le deuxième facteur tient selon nous au régime non-promotionnel accordé à la structure juridique porteuse, l'ALPMB :

L'orchestre (...) était géré par une association que j'avais volontairement appelée Association pour la Promotion de la musique baroque en Limousin, titre absolument insignifiant destiné à bien la distinguer de l'EBL lui-même. Président de l'ALPMB, propos recueilli le 30 Octobre 2014.

Si cette stratégie préside en grande partie aux choix de propriétés intellectuelles — l'association s'assure ainsi la propriété de l'orchestre —, elle eut également des conséquences en terme d'image : l'« ALPMB » fut stratégiquement rendue *transparente*, en faveur de la marque-leader « EBL ». De plus, le nom de cette première association ne permettait aucun doute quant au contenu du programme dont il était en quelque sorte une glose programmatique : « la promotion de la musique baroque en Limousin ». A l'inverse, dès les années 2000, la période de cohabitation des marques-produits intervient alors que l'entreprise se revendique institutionnellement en tant que « Centre » — association « Centre Européen de Rencontres » puis Centre Culturel de Rencontre. Or, la dénomination en « Centre » modifie considérablement la perception du périmètre d'intervention de l'entreprise. Plutôt qu'une spécialisation baroque et un fléchage programmatique dédié à cette ligne artistique, la notion même de « centre » figure d'une part le rayonnement du champ culturel forgé dans ce centre : rayonnement national, européen, international de l'entreprise, de ses produits ou encore de l'image du Limousin. D'autre part, le centre suggère un pouvoir d'attraction, d'aimantation de l'exogène vers le milieu : c'est l'accueil, la réunion du divers, la profusion d'autres cultures, d'autres activités, d'autres acteurs, d'autres métiers dans la structure culturelle pendant cette période.

L'un des premiers effets de cette double dimension, suggérée par la notion même de « centre », fut — en plus de l'accumulation des marques-produits — que l'on perçut l'entreprise comme le foyer vecteur de multiples « réseaux » :

Les réseaux sont le résultat de la coopération plus ou moins stable entre des organisations qui se connaissent et se reconnaissent, négocient, échangent des ressources et partagent des normes et des intérêts (...). La notion de réseau est double : dispositif spatial qui dépasse les cadres territoriaux ou qui vitalise et structure les territoires et modes d'interaction entre les acteurs (au niveau individuel comme à celui des organisations).¹

Ainsi, les pratiques et les discours des années 2000 confortent cette notion de « réseau » et installent l'image d'une entreprise *assimilatrice*. Or, il semble que cette zone, intermédiaire, représente non seulement l'amorce du trouble identitaire de l'entreprise, mais aussi le début de la *perception* d'un dysfonctionnement

¹ AUTISSIER A.M., DENIAU M (Dir.), *op.cit.* p 15

programmatische de l'entreprise. D'un côté l'entreprise proclame son effervescence et démultiplie ses marques d'appel — ce qui l'engage d'ailleurs à provoquer un accroissement de ses réseaux de collaboration — et de l'autre, le public, les partenaires, voire les salariés ne se reconnaissent plus eux-mêmes dans l'identité de marque de la structure.

Face à cette perception hétérogène, l'engagement résolutif devait être la marque-ombrelle « La Borie ». Cette stratégie de résolution suivit un parcours de transformation dit *conjonctif* : la marque rejette l'« identité exclusive » portée par la marque-leader « Ensemble Baroque de Limoges », identité qui ne correspond plus à son contenu d'activités plurielles, et vise la réunion du Divers en Un. Cette stratégie prend effet dans la valorisation du statut de fondation, dans l'émergence du logo « La Borie » et la création de la constellation d'images en 2013. Une nouvelle fois, la *reformulation* juridique accompagne le parcours de transformation de la marque elle-même. Si l'obtention du statut « fondation » implique, du point de vue fonctionnel, des avantages indéniables, notamment pour l'obtention de financements privés, elle exprime également une intention liée à l'image de l'entreprise.

L'accession au statut de fondation ne demeure pas en effet une simple opération juridique mais prend l'allure d'une véritable opération de communication, notamment vis-à-vis des représentants de l'Etat. L'aura que provoque alors l'obtention d'un tel statut, notamment dans le secteur économique, financier et politique, s'explique à la lecture du contexte politique national de cette période. Si la création des statuts de fondation date de la loi du 23 Juillet 1987 relative au développement du mécénat, c'est dans les années précédant la création de la Fondation La Borie que s'établissent des réformes étatiques décisives pour le développement des fondations en France, notamment la loi Aillagon du 1^{er} Août 2003 :

Cette loi traduisait la volonté du gouvernement d'encourager les initiatives d'intérêt général de la société civile, en créant des conditions permettant de dynamiser le mécénat (...). Le fait d'accorder des déductions fiscales aux particuliers et aux mécènes, a eu pour effet de doubler le nombre de créations de fondations en France.¹

¹ OPALE/CNAR CULTURE (coord.). *Mécénat et fondations, quelles options pour les associations culturelles ?* {en ligne} Paris : Opale/CNAR Culture, 2012. p 6

Puis, la loi du 04 Août 2008, quelques mois avant l'officialisation du statut, complète le dispositif existant en incitant le développement du mécénat par la création du statut de fonds de dotation. Ainsi, l'entreprise s'érige en véritable marque « Fondation La Borie ». On souhaite faire percevoir l'entreprise comme un objet hautement unificateur : un objet intégré et révélateur des politiques nationales et un objet fédérateur du secteur public et du secteur privé. De surcroît, le vocable « fondation » engendre un effet perceptif bien différent du vocable « association ». Le premier suggère la mise en relation d'une pluralité d'acteurs, tandis que le deuxième inspire l'idée d'une base constitutive unique, stable et solide. Enfin, l'élément caractéristique de toute fondation est bien celui de l'« intérêt général » :

Une fondation est une personne morale de droit privé à but non lucratif, comme les associations. Il s'agit d'affecter des biens à la réalisation d'une tâche ou d'une œuvre d'intérêt général dans un but désintéressé (...) grâce à une libéralité (donation, legs).¹

La proclamation de ce statut adjoignait donc à l'entreprise des valeurs de générosité et d'opérationnalité.

Si le statut de fondation fut bel et bien accordé à la structure en 2009, deux constats s'imposent vis-à-vis de la stratégie unificatrice de la marque : l'échec d'un véritable repositionnement d'image et la persistance de l'image exclusive de l'Ensemble Baroque de Limoges. D'abord, nous l'avons vu, une déstabilisation permanente brouille l'implantation de cette nouvelle marque « La Borie » (instabilité du logo, opposition de « La Borie » et « Fondation La Borie »). Puis, la mise en œuvre de la constellation d'images « La Borie », amorcée en 2013, est trop tardive et n'a pas le temps d'être menée à terme. Enfin, et nous l'étudierons dans la poursuite de notre analyse, une disproportion médiatique et promotionnelle affecte l'une des marques-filles : « les Jardins sonores de La Borie », au détriment d'une globalisation et d'une homogénéité de l'image.

Le parcours de transformation et d'unification de la marque pose l'« identité exclusive », manifestée par la marque leader « Ensemble Baroque de Limoges », comme

¹ DELAMARRE Manuel. *L'administration et les institutions administratives*, Paris : La Documentation Française, 2013. 240p (Collection Découverte de la vie publique). p 107

disjonctive de l'identité visée. Ce positionnement apparaît évidemment au cours même de l'action, et non à son origine — où la marque « EBL » était forcément conjonctive à l'identité réelle — et particulièrement lors de l'avènement de nouvelles activités et de nouveaux produits qu'il était nécessaire de promouvoir. Or, ce positionnement de marque enclenche un conflit très problématique. Si l'Ensemble Baroque de Limoges représente pour l'entreprise une part de plus en plus réduite de son programme culturel, il demeure l'origine et la cause d'un financement public accordé par les collectivités territoriales d'une part, d'une fréquentation fidèle du public d'autre part. Transformer cette marque-leader — devenue marque d'un territoire et d'une région, au-delà d'une seule entreprise — en marques-produits, à l'égale d'autres activités culturelles, représente un acte qui n'est stratégique ni du point de vue politique, ni du point de vue de la consommation et de la fréquentation du lieu. Pour conforter l'image *attendue* — au détriment de l'identité réelle visée par les acteurs de la structure — l'entreprise persiste donc au début des années 2000, à promouvoir l'image « EBL » comme une marque-entreprise, aux côtés d'une autre marque-entreprise émergente : le CER/CCR. Cette fois encore, la formulation juridique concorde parfaitement avec cette image duelle. En effet, deux associations-sœurs sont formellement maintenues comme distinctes et différenciées :

L'Ensemble Baroque de Limoges sera une des formations musicales accueillies par le Centre Européen de Rencontres. Les deux projets sont donc complémentaires mais différents.¹

On réalise d'ailleurs, pour chacune d'entre elles, un dossier de demande de subvention à l'attention des financeurs. Après du public, nous l'avons vu, on continue soit à éditer une brochure pour chaque programme, soit à faire cohabiter le nom institutionnel des deux associations.

Les flèches noires présentes dans le carré sémiotique désignent les deux parcours de transformation théoriquement possibles entre deux positions contraires. Ces parcours respectent ce que l'on nomme le « principe de médiation » :

¹ CENTRE EUROPEEN DE RENCONTRES LA BORIE-EN-LIMOUSIN, *Le Centre Européen de Rencontres « La Borie-en-Limousin » - Projet d'activités 2001*. Solignac : Exposition du projet d'activités, 2001, p 1

Le chemin qui mène d'un contraire à l'autre, de a1 à a2, passe d'abord par le contradictoire non a1. En somme, il faut d'abord nier le terme qui est à l'origine du parcours, avant d'affirmer son contraire (...). Cette règle respecte le principe de la médiation.¹

Ces flèches noires indiquent le parcours identitaire résolutif idéal que l'entreprise aurait dû emprunter stratégiquement dans une telle configuration. Ce parcours est un *chemin* qui mène de a2 « l'identité exclusive » (« EBL » : une disjonction entre l'image et l'identité réelle) vers a1 « la fusion des identités » (conjonction de l'image et de l'identité réelle) en passant par non a2 « l'assimilation identitaire » (non-disjonction de l'image et de l'identité réelle). Or, — et comme l'indiquent les flèches rouges — les opérations juridiques et communicationnelles successives de l'entreprise désorientent totalement la perception logique de cette transformation. Elles suggèrent ainsi une errance identitaire profonde du sujet, et bloquent, auprès du public, la perception des différents positionnements identitaires. Ainsi, la marque « EBL » se trouve dans un premier temps, et sans transition, mise en *concurrence* avec une marque neuve et différenciée « CER/CCR ». Puis, sans autre transition, les marques sont données à percevoir, au contraire, comme des marques-sœurs. Enfin, on place ces marques-sœurs, sous la tutelle d'une marque-ombrelle nommée « La Borie », devenue le symbole d'un lieu hétérogène, évolutif, insaisissable, et dont l'origine même (concrétisée par la marque « EBL ») est remise en doute.

Cette schématisation nous permet de mieux comprendre les difficultés, voire les impossibilités d'appropriation de l'image de La Borie par les publics. Elle permet aussi, sans aucun doute, de mieux comprendre le capital négatif de l'image des « jardins sonores de La Borie », voire d'expliquer l'amalgame que subit, en terme d'image, ce nouveau projet. En effet, la spectaculaire médiatisation des « jardins sonores de la borie », l'engagement sans précédent que manifestèrent l'équipe et sa direction dans la communication et la promotion de cette marque, l'arrêt concomitant de l'Ensemble Baroque de Limoges sont autant d'éléments qui firent percevoir et imaginer un retour à une « identité exclusive » dédiée cette fois aux « jardins sonores ». Or, cette identité fut perçue comme totalement destructrice et annihilatrice de l'originelle marque-leader « EBL » et déstabilisa brutalement un public usager et/ou financeur dont le sentiment d'appartenance à l'EBL était puissant. Nous pouvons supposer également qu'elle fut

¹ FONTANILLE Jacques, *Sémiotique du discours*, op.cit. p 61

perçue comme un retour en arrière, comme un cycle répétitif et non évolutif, c'est-à-dire en discordance avec les discours de développement programmatique, artistique et culturel déployés par l'entreprise simultanément.

Les flèches rouges indiquent ainsi le parcours réel effectué par la marque. Elles rendent compte des opérations établies dans le processus de traduction de soi. Opérations qui ne respectent pas les principes de médiation. Ces opérations de traduction ont été celles que l'entreprise, dans le cours de sa vie, et aux confins de ses propres instabilités juridiques et structurelles, a provoquées. La logique de traduction a suivi l'évolution identitaire de l'entreprise. Les flèches noires indiquent les parcours de médiations possibles. Cet effort de modélisation délivre des préconisations que l'entreprise n'eut pas la possibilité de prendre en compte dans sa course au développement et à l'agrandissement permanent du programme.

Elle met à jour le conflit profond et inhérent à la formation progressive d'une identité, conflit de tout sujet en mutation. Elle permet de mettre en tension ce conflit et le potentiel de résolution stratégique que peut fournir une communication anticipée et consciente des repositionnements d'image. Puisque l'avenir d'une mutation n'est pas toujours visible et peut être dicté par les aléas, accidents de parcours, le système de communication doit se vêtir de modèles transposables, adaptables, susceptibles d'accompagner les bouleversements de tout programme novateur.

Ce premier chapitre constate l'indiscutable déstabilisation de l'image de l'entreprise. Nous supposons que l'hétérogénéité ne peut que mettre à mal l'identité de marque :

En recevant un nom, une charte graphique, un positionnement, des valeurs et une éthique, (...) la marque se voit dotée d'une identité qui lui permettra de se faire connaître et d'être ensuite reconnue pour cette identité. Plus ces éléments sont puissants, cohérents et complémentaires, plus la marque est forte.¹

Malgré l'altération et la variabilité des médias identitaires, malgré l'absence totale de loi présidant à la stabilité d'une convention éditoriale ou graphique, malgré une errance dans le récit de la marque, il semble pourtant impossible de conclure à l'absence

¹ LEHU Jean-Marc, *op.cit.* p 387

d'une reconnaissance ou d'une renommée de l'entreprise. L'identité en construction génère un trouble d'image nocif et incontestable. Pourtant, elle ne semble jamais avoir déclenché une remise en cause de la présence, voire de l'expansion de sa « réputation » :

Nous proposons (...) de comprendre l'opinion, source de réputation non pas comme risque mais au contraire comme le signe d'une vitalité démocratique, comme une mise en discussion et en jugement des normes et des valeurs.¹

Comment penser, au cœur de cette hétérogénéité, que l'entreprise ait pu *résister* voire générer cette « vitalité démocratique » ? En effet, les opinions des journalistes, des partenaires, des usagers, des collaborateurs, ont agrandi peu à peu la « réputation » de l'entreprise La Borie. D'envergure locale, puis régionale, inter-régionale, nationale et internationale, cette « réputation » tient-elle à des mécanismes de traduction de soi que nous pourrions comprendre et pointer ?

¹ ALMEIDA (d') Nicolas, *op.cit.* p 117

Chapitre 1

La quête d'un récit de *soi*

L'analyse locale permet de déceler l'erreur stratégique dans le parcours de la marque, erreur provenant d'une image en recherche de traduction — et non d'anticipation stratégique — de l'identité réelle, aléatoire, intuitive. Nous recherchons désormais la présence de facteurs qui auraient pu conduire la persistance de cette image. Notre hypothèse implique une démarche herméneutique :

{Elle} est dirigé{e} par la recherche d'une explication et d'une intentionnalité qui serait sous-jacente aux faits textuels proprement dits.¹

Nous souhaitons accéder, à partir de *ce que disent* les textes — notre échantillon sera d'abord celui des vingt-sept productions visuelles sélectionnées (*confer* Annexe n°4) — à la construction du *sens* de ce récit de marque, et tenter de percevoir si des intentions élémentaires communes le stimulent. Nous prendrons donc à rebours ce que la sémiotique nomme le « parcours génératif du sens » :

Le parcours génératif est une reconstitution dynamique de la façon dont la signification d'un énoncé (texte, image, film...) se construit selon un « parcours » donc qui va du plus simple au plus complexe, du plus abstrait au plus figuratif, jusqu'aux signes qui en assurent la manifestation verbale ou non-verbale.²

Les vingt-sept images que nous avons sélectionnées déploient au niveau superficiel, un ensemble de signes « complexe » et « figuratif ». Il nous faut, à partir de l'étude de ces « signes », *descendre* vers les niveaux les plus profonds, et accéder aux positions et valeurs élémentaires, fondamentales qui forgent le liant de ces éléments discursifs hétérogènes. Le point de vue herméneutique et le point de vue génératif sont évidemment complémentaires. Une fois ce niveau abstrait identifié, il conviendra de le confronter à d'autres énoncés de l'entreprise, en *remontant* ce parcours du sens. Nous visons par là la confirmation ou l'infirmité de la présence de valeurs et de positions fondamentales stables et permanentes dans l'identité de l'entreprise. Autrement dit,

¹ FONTANILLE Jacques, *Sémiotique du discours*, *op.cit.* p 89

² FLOCH Jean-Marie, *op.cit.* p 123

notre rôle est de rechercher la façon dont s'est construite et s'est manifestée cette identité et de déterminer les niveaux où est née l'hétérogénéité : existe-t-il des *écarts* entre le sens du *programme culturel* et celui du récit censé le véhiculer ?

A. De l'interprétation des signes

Débutons notre analyse interprétative en nous aidant de la théorie sémiotique et des niveaux qu'elle reconnaît au parcours hiérarchique de la production du sens :

On distingue deux grandes étapes dans le parcours génératif de la signification : les structures sémio-narratives et les structures discursives (...) Les structures sémio-narratives, c'est l'ensemble des virtualités dont dispose le sujet énonçant ; c'est le stock des valeurs et des programmes d'action dans lequel il peut puiser pour raconter son histoire ou tenir son propos. Les structures discursives, elles, correspondent à la sélection et à l'agencement des ces virtualités.¹

Notre première étape s'attachera donc au niveau des « structures discursives ». Nous procédons à un premier redécoupage du texte, en trois parties, qui respecte l'évolution juridique, fonctionnelle et programmatique de l'entreprise :

1. Le premier texte réunit les énoncés relatifs à la **période unitaire de l'Ensemble Baroque de Limoges / direction « Christophe Coin »**. Il s'étend de 1990 à 1999. Précisons que nous n'avons sélectionné aucun énoncé afférent au temps de l'EBL sous la direction de JM-Hasler puisque nous considérons la période 1984-1990 comme non pertinente dans le cadre de l'étude de l'hétérogénéité. En effet, ce n'est qu'en 1990-1991, saison correspondante à l'arrivée de Christophe Coin, que le programme et sa communication se diversifient.
2. Le deuxième corpus réunit les énoncés relatifs à la **période transitoire 1999-2005**, l'âge de la récente installation de l'association sur le domaine de La Borie et **de la cohabitation des programmes** de l'Ensemble Baroque de Limoges et du Centre Européen de Rencontres (CER) labellisé en Centre Culturel de Rencontre (CCR).

¹ *Id.* p124

3. Le troisième corpus réunit les énoncés relatifs à la **période assimilatrice** qui mène l'entreprise à la création de la Fondation, et qui s'étend de 2005 à 2013.

Ce premier niveau d'analyse s'attachera particulièrement à l'étude des « signes » qui constituent l'univers visuel et textuel du corpus. Rappelons-le :

En associant une portion de l'univers matériel (l'univers de sons, des formes, des odeurs) à une portion de l'univers conceptuel (l'univers des idées, des représentations mentales, des affects, des valeurs, de l'organisation des objets), le signe organise — il structure — à la fois l'univers matériel et l'univers conceptuel. Il découpe dans le premier des unités que l'on nommera des signifiants, et dans le second des unités que l'on nommera des signifiés.¹

Il vient en complément des analyses appliquées à la typographie des noms institutionnels (*supra* : Préambule « Etude locale : variation typographique et incidences sur le récit de marque »). Nous choisirons une présentation tabulaire, qui nous permet de distinguer le plan de l'expression et le plan du contenu et de révéler les relations entre ces deux plans. Le tableau tend à indiquer les étapes de la méthodologie d'analyse. Elle consiste à opérer d'abord un découpage de l'énoncé en groupe d'unités, de signes. Ces groupes — même si une large part d'arbitraire est forcément induite par chaque analyste — sont définis et regroupés selon qu'ils présupposent une intention relativement commune sur le plan du contenu. La lecture horizontale du tableau définit ce parcours allant du plan de l'expression au plan du contenu. L'ensemble de ces groupes de signes forme en quelque sorte des *strates* de sens. Elles nécessitent d'être mises en relation et interprétées avec celles d'autres groupes. Toutes contribuent à former ensemble la signification. L'alternance entre une lecture horizontale et une lecture verticale entend ainsi montrer la façon dont se construit peu à peu le sens de l'énoncé.

L'interprétation ne se limite pas, volontairement, à une analyse essentiellement immanente, mais se double souvent d'un rappel du contexte historique et évolutif de l'entreprise culturelle. Nous ne devons pas oublier que notre objectif est en effet de rechercher les zones d'écart ou de concordance entre ce que dit l'énoncé et ce que vit l'entreprise. Autrement dit, notre intérêt est de constater tantôt les erreurs tantôt la

¹ KLINKENBERG Jean-Marie, *op.cit.* p 41-42

justesse des choix de communication opérés par l'instance émettrice La Borie. Il n'est donc pas question de rester dans le strict domaine de l'immanence et de fermer les yeux sur un contexte évolutif et instable que nous savons l'entreprise traverser. La question à laquelle nous souhaitons répondre est la suivante : l'univers discursif de l'énoncé concorde-t-il avec l'identité de celui qui l'émet ? L'entreprise est-elle parvenue à se communiquer ? Cet objectif est essentiel à maintenir si nous souhaitons comprendre d'où vient l'hétérogénéité : de la communication inadéquate et hétérogénéisante de l'entreprise ou de la communication adéquate d'une entreprise *déjà* hétérogène ?

a) Période unitaire : l'EBL et Christophe Coin

Découpages et descriptions : plan de l'expression	Interprétation et articulation : plan du contenu
Institution : L'Ensemble Baroque de Limoges Direction musicale Christophe Coin. Produit : Saison 1991/1992 Le visuel est composé d'une photographie en noir et blanc, positionnée au centre de l'image, et d'un fond neutre à dominante chromatique gris clair. Cette photographie est un portrait, en gros plan, (visage et haut d'épaules). La prise de vue est réalisée en $\frac{3}{4}$ face, qui permet de faire apparaître largement le profil droit du visage. L'homme est souriant, apprêté (costume, chemise, col repassé, barbe dessinée, taillée en collier, cheveux courts, très coiffés). Le texte positionné sous la photographie « Direction musicale Christophe Coin » permet d'identifier l'homme comme étant le chef d'orchestre de l'Ensemble Baroque de Limoges. Christophe Coin est représenté sous une attitude détendue et décontractée, figurée par la main portée à son visage, le pouce et l'index de part et d'autre du menton. On remarque néanmoins que cette représentation s'appuie sur une représentation stéréotypée de la pose photographique : la gestuelle de l'homme qui joue la simplicité devant l'objectif nuance cet effet de décontraction. Le noir et blanc, la position figée, stéréotypée, le cadrage en gros plan condensent les caractéristiques de la photographie d'identité. L'éclairage homogène sur son visage et le point d'éclairage apporté sur ses cheveux coiffés forment une photographie normée, sans artifice et qui officialise le personnage.	Le choix de représenter uniquement Christophe Coin sur cette couverture de saison tient — et nous sortons exceptionnellement du cadre de l'immanence pour rejoindre celui du contexte — à ce qu'il s'agit de sa première apparition sur les documents de l'EBL. En effet, le chef d'orchestre vient de prendre ses fonctions à la tête de l'EBL. Une attention accrue est portée à son identification et sa description physique. On tient à ce que l'homme soit représenté soit reconnu et mémorisé. Cette représentation, ainsi que l'absence de toute thématique musicale dans l'image conduit à donner la primauté à l'être humain, « l'homme Christophe Coin » et à ainsi le présenter par ses traits de caractère : l'élégance, la sympathie, la décontraction, la simplicité, le naturel, toutes qualités entraînant confiance et respect vis-à-vis de l'homme. L'adoption de la forme du portrait et le choix de cette pose photographique entend révéler d'autres traits de qualité : la rigueur, le sérieux, la conformité, l'application. Le choix de cette neutralité permet de ne pas réduire l'identification de Christophe Coin à une unique fonction. Elle permet de reconnaître qu'aux qualités correspondent à la fois l'homme mais aussi le musicien, le praticien, le professeur, au chef, le soliste qu'il est.
Institution : L'Ensemble Baroque de Limoges Direction musicale Christophe Coin Produit : Saison 1992/1993 Le visuel est entièrement composé d'une photographie, modifiée par un filtre à dominante chromatique bleue et par une forte modification des contrastes. Il représente deux musiciens en train de jouer, (présence d'instruments) l'un d'entre eux (à droite, au premier plan) est Christophe Coin. En bas à gauche de l'image, une citation vient compléter le discours de l'image : « Tout parle... Ecoute bien... Tout vit, tout est plein d'âmes. » Ce texte, collé sur le support de l'image, entre les deux figures des musiciens, revêt la fonction du slogan. Ce procédé mène vers une double interprétation de cet énoncé : en tant que citation, son sens dépend en partie de l'énoncé originel, extradiégétique, et apporte un effet d'intertextualité ; en tant que	Les nombreuses modifications apportées à la photographie révèlent l'intérêt d'esthétiser assez fortement le visuel de saison, ancré dans la thématique de la musique et des concerts. La citation est issue du poème « Ce que dit la bouche d'ombre » appartenant au recueil <i>Contemplations</i> de Victor Hugo : L'insertion d'extrait de poésie engage une dimension inter-artistique et interculturelle. Elle tend à développer la thématique générale de l'Art, et à engager celui de la contemplation.

slogan, son sens ne peut être compris qu'en référence au co-texte et dans le rapport qu'il entretient avec le discours de l'image : il relève de la mise en place d'une situation de communication, où la citation est le message qu'adresse l'émetteur à son récepteur : L'utilisation des verbes figuratifs « parle », « écoute » activent la sensorialité du récepteur à travers un sens propre au domaine musical : l'ouïe. L'insertion de l'adverbe « bien » modifie la portée sémantique du verbe « écoute » et s'apparente à un conseil, adressé au récepteur, sur le comportement à adopter face à un concert, face à la musique ou aux arts plus généralement. Le mode impératif « Ecoute bien » impose un effet d'autorité de la part de l'émetteur, qui se présente alors comme l'hôte invitant son public à la contemplation et à l'écoute. Les déterminants quantificateur de totalité « Tout », écrit à trois reprises, forment une anaphore, et renforce la dimension orale de la citation. « Tout », forme dépourvue de contenu descriptif, engage l'énonciataire à déterminer la musique et les musiciens comme référents du « tout ». Par ce jeu référentiel, la musique est ainsi elle-même identifiée comme un Tout, un univers, une entité, un monde à contempler. Ainsi, ce qui qualifie le « tout » dans l'énoncé citation, vient à qualifier la musique elle-même et notamment celle de Christophe Coin et de l'Ensemble Baroque de Limoges : vivante (« tout vit ») et spirituelle (« tout est plein d'âmes »). Les points de suspension figurent le temps, celui laissé à l'écoute et à la découverte musicales. Ils installent également un effet d'attente et de mystère, conciliable avec celui de l'émotion que ressent le spectateur face à un concert et à la découverte de nouveaux répertoires, ou face, plus universellement, au plaisir ressenti devant l'art.	La thématique de l'ouïe confère à ériger la citation en véritable voix, en Parole que le récepteur est conduit à écouter et à suivre. Une attention accrue est portée à la musicalité : tant celle de la citation poétique que celle suggérée par la présence des musiciens Elle suggère la primauté absolue donnée au thème de la musique. On assiste ainsi à la sacralisation et la mystification de la musique et des musiciens, et plus largement de l'Ensemble Baroque de Limoges. . Ceci conforte l'omniprésence et la Toute-Puissance de l'art musical. La musique est une force conciliatrice entre le thème de la /vie/ et celui de l'/au-delà/, opposition qui place l'art musical au cœur du thème de l'élévation spirituelle. S'ajoutent à la densité du thème musique, le registre de l'émotion ainsi que toutes ses formes de manifestations. On assiste à un véritable éloge de l'art musical, où la musique est divine et objet de contemplation.
Institution : L'Ensemble Baroque de Limoges Produit : Saison 1993/1994 Le visuel est composé de huit vignettes photographiques, de format carré, en noir et blanc, disposées de façon rectiligne sur un fond à dominante jaune vif. Ces vignettes représentent toutes des hommes et des femmes musiciens et leurs instruments. Sous les vignettes est inscrit le nom : « Ensemble Baroque de Limoges », référent des figures représentées. Nous pouvons procéder à un regroupement en deux corpus de l'ensemble de ces vignettes : La première vignette, située en haut à gauche de l'image, est une photographie en plan rapproché poitrine d'un violoncelliste lisant une feuille de papier déposée sur un pupitre, signes indiciaires qu'il s'agit d'une partition. Il ne joue pas, son archet est déposé sur son épaule et son dos est courbé vers l'avant. Il est très concentré. Il s'agit de Christophe Coin, mais rien ne l'indique formellement. La deuxième vignette, située en haut à droite de l'image est une photographie en plan rapproché poitrine d'une violoncelliste qui rit. Elle ne joue pas, elle enserme entre son bras et sa tête le manche de son instrument et semble regarder, de manière inattentive, la feuille blanche disposée devant elle, indice d'une partition. La troisième vignette se situe au centre gauche de l'image. Elle représente une violoniste qui tient un crayon à papier entre ses dents et à l'aide de sa main droite. Elle ne joue pas, et semble figée dans une attitude difficilement descriptible par manque de signes indiciaires, mais que nous supposons être de la concentration. Son regard est posé sur un objet ou un être hors-champ. Nous pouvons imaginer par connaissance du co-texte qu'il s'agit d'une partition, et que le crayon est celui dont elle se sert	Une première lecture d'ensemble engage à percevoir un collectif musical. La multiplication des vignettes et la présentation de différents visages, différentes postures, tend à représenter la multitude, la diversité, l'effusion, propre à un collectif artistique. La thématique musique et l'inscription « Ensemble Baroque de Limoges » entraîne à reconnaître qu'il s'agit d'un orchestre. Cette photographie fournit un effet de proximité avec le musicien. Il est représenté dans un moment de haute concentration et de travail. Cette photographie renforce l'effet de proximité, mais sous une autre manifestation : celle de l'empathie générée par le rire, et la relation privilégiée qui s'instaure entre l'artiste et le récepteur qui la perçoit. Cette photographie donne une représentation non-conforme de la figure de l'artiste-musicien. Ni en concert, ni en jeu, ni en pose photographique, la musicienne est captée sur le vif, en cours de répétition ou de travail, dans un réflexe gestuel, qui n'est pas un geste professionnel, ni artistique mais un geste commun, humain. En rapprochant instantanément la gestuelle de l'artiste à une gestuelle familière cette vignette compromet l'opposition admise entre /univers du spectacle/ et

pour annoter sa partition, et qu'elle détient en bouche pour libérer sa main afin de tourner les pages ou de tenir l'archet. Nous pouvons insérer dans ce premier corpus photographique la vignette n°5, située au centre droit de l'image, représentant un violoniste, souriant, regard face caméra, pris sur le vif, comme surpris de la présence de l'objectif; ainsi que la vignette n°7, située au centre bas de l'image, représentant notamment une violoniste figée dans un éclat de rire, nettoyant son instrument à l'aide d'un torchon; la vignette n°8 réunissant l'orchestre en répétition, plan large beaucoup moins visible. Le deuxième corpus est composé de seulement deux vignettes. Il réunit : La vignette n°4 expose un collectif de cinq musiciens jouant ensemble. Tous sont concentrés, le visage incliné vers l'instrument, dans une posture très professionnelle, plus figée (tenue de l'instrument, regard, têtes inclinées, dos droits). Leur tenue vestimentaire dépareillée induit qu'il s'agit d'une répétition. La vignette n°6 représente un duo de flutistes. Au premier plan, bénéficiant de la mise au point de la focale, une femme joue. Son regard se pose sur un objet hors-champs que nous supposons être la partition. Il s'agit sans doute d'une lecture à vue, pratique qui nécessite une forte concentration. L'homme en arrière plan est représenté dans la même posture.	/quotidien/, entre l'artiste et son public. Ces trois photographies en captant, soit un regard, soit un éclat de rire, familiarisent les visages des artistes, et travaillent à un effet d'humanisation. Ce premier corpus photographique fonctionne ainsi sur la représentation de la sphère intime et privée de l'artiste. Nous sommes conviés à «surprendre» les musiciens dans des environnements qui ne supposent pas la présence d'un public. Ce procédé tend à donner une humanité à la figure de l'artiste, un être habituellement représenté comme éphémère et intouchable, Homme de scène et de spectacle. Ce second corpus photographique engage des thématiques contraires au premier. Beaucoup moins représenté (seulement deux vignettes) il opère un léger contrebalancement vis-à-vis du l'univers thématique déjà prégnant. La rigueur et le sérieux s'opposent à la légèreté et à la déconcentration. Il nuance la représentation de l'univers musical et de la vie de l'orchestre en apportant une vision duelle de l'ambiance de travail. Les deux corpus convoquent un réseau d'oppositions entre sérieux / légèreté, travail / détente, proximité / éloignement visant à rendre une image conviviale et humaine de l'orchestre sans mettre à mal l'image charismatique des musiciens de l'orchestre.
Institution : L'Ensemble Baroque de Limoges Directeur musical Christophe Coin Produit : 1994/1995 la 10^{ème} saison Le visuel est composé d'une photographie en noir et blanc, et d'un bloc noir qui permet de prolonger le fond de l'image photographique. Il représente, en plan rapproché poitrine, l'image d'un homme, dos à l'objectif, dont la moitié gauche du corps et du visage est hors-champ. Son visage est ainsi entièrement invisible. Le contraste clair/obscur permet de sculpter le contour corporel (tête, oreille, cou, épaule) de l'individu. L'éclairage est orienté haut-droit —> bas gauche, vers le visage et l'épaule droite de l'homme, et l'impact de lumière se situe sur son flanc droit. Sous la photographie, au centre de l'image est inscrit : «directeur musical Christophe Coin», inscription permettant d'identifier l'homme.	En jouant sur le thème de l'invisible et de l'obscurité, cette photographie dévoile les sphères de l'intime et du privé. Elle excite par là la curiosité du récepteur et lui ouvre la voie à de multiples interprétations et questionnements : que regarde-t-il ? Qu'affronte-t-il ? Où se situe-t-il ? La thématique de la musique, portée essentiellement par l'inscription Ensemble Baroque de Limoges, force à identifier la source de lumière comme celle d'un éclairage de scène. L'objectif se situerait alors en coulisse, dans un espace entièrement réservé aux artistes. Le récepteur est placé dans une position double : vis-à-vis du public (que l'on imagine dans le noir), il prend la place de l'artiste ; vis-à-vis de l'artiste, il prend la position d'un voyeur, installé en coulisse, ou celle encore d'un musicien de l'orchestre placé derrière le chef. Dans tous les cas, la position est indiscrete, excitante, inhabituelle. L'artiste, lui, est représenté en être mystérieux, faisant face à son public, tournant le dos à l'objectif, ou peut-être même aux règles de l'art, aux conventions. Il devient dès lors, et tout-puissant, et transgressif. Ce visuel convie à ouvrir des pistes d'interprétations, à parcourir un imaginaire et à se confronter aux normes. N'est-ce pas là le propre du discours de l'Art et de la culture ?
Institution : Ensemble Baroque de Limoges Direction : Christophe Coin Produit : Saison 1996/1997	

Ce visuel est composé d'une photographie en noir et blanc, d'un fond blanc (celui du papier de fabrication) et de longs énoncés textuels couvrant plus de la moitié de la surface du cadre. Le retrait d'environ 3cm de l'ensemble des éléments textuels ou visuels forme une marge blanche. <u>Images</u> La photographie présente en plan d'ensemble un chef d'orchestre, situé sur la plateforme avancée d'un balcon, en train de diriger un orchestre hors-champ : un pupitre est positionné devant lui, portant une partition, et son bras gauche levé est le signe indicatif qu'il est en train de diriger. A sa droite, un soliste est en train de jouer. Derrière eux, des individus affichent des attitudes très décontractées : une femme est accoudée à la rambarde du balcon, un violoncelliste à son instrument, un violoniste porte son violon et son archet dans la main droite, d'autres sont assis sans instrument, d'autres encore sont debout, dos tournés aux solistes, et semblent discuter ou attendre. Une bouteille est posée devant l'une des femmes. Leur proximité avec le chef d'orchestre et le soliste, leur position sur le balcon nous engagent pourtant à les identifier comme une partie de l'orchestre. L'ensemble de ces éléments amène à reconnaître une scène de répétition de l'orchestre. La tenue vestimentaire dépareillée de l'ensemble des individus le confirme. Les éléments de décor sont nombreux et luxueux : balcon, rambardes en bois, moulures, couronnes, marbre, etc... <u>Textes</u> Nous relèverons dans le texte accompagnant la photographie les signes formant : - l'isotopie du prestige musical. Relevé : « saison », « très riche », « grands compositeurs », « Draghi », « Graun », « Clérambault », « Mondonville », « Bach », « Mozart », « Schubert » - l'isotopie de la félicité. Relevé : « plaisir », « découverte », « fêtera »	La part importante accordée à l'écriture engage un mode de réception plus <i>intelligible</i> (le discours verbal oblige à un temps de lecture et d'appréhension de l'information écrite) que <i>sensible</i> ou <i>sensoriel</i> (que propose plus facilement le discours de l'image). Ce choix tend à mettre à mal la notion même de « visuel » et tend à associer ce document à un livret ou un programme de concert. La thématique musicale est immédiatement installée. Le caractère instantané propre au support photographique est utilisé pour figer l'orchestre dans un moment de vie artistique : la répétition, et ses différents visages : la décontraction, l'attente, l'ennui, l'inattention ou au contraire le travail, la concentration, la pratique. Cette technique permet de plonger le récepteur dans un espace-temps privé, réservé aux artistes, ordinairement inaccessible, invisible, secret. Le décor installe l'orchestre dans un espace luxueux et prestigieux, propre à figurer l'excellence des musiciens et du programme musical présenté. La coprésence de la photographie de l'Ensemble Baroque de Limoges et des Grands noms de la Culture Classique permet de présenter l'EBL comme un orchestre d'excellence, appartenant à une Haute-Culture. Le registre de l'excellence est directement lié à celui de l'émotion et du plaisir, manifeste de la vision Légitimiste de la Culture, créatrice de Beauté, d'émerveillement, de l'émancipation personnelle.
Institution : Ensemble Baroque de Limoges Direction Christophe Coin Produit : Programme Saison 1999/2000 Le visuel est composé de trois éléments principaux : le premier est un fond bleu foncé, uni et sobre occupant un peu plus de la moitié supérieure de l'image. Sur ce rectangle bleu, l'inscription logotique de l'EBL. L'autre moitié de l'image est une photographie en noir et blanc, représentant un homme bras levés. Le sous-titre « Direction Christophe Coin » permet d'identifier l'homme et sa gestuelle : celle du chef d'orchestre Christophe Coin. Christophe Coin est représenté en acte de direction d'orchestre. Il est habillé en costume de scène, bras levés, bouche entrouverte, sourcils levés, regard posé sur la partie de l'orchestre hors-champ qu'il est en train de diriger, concentré. La photographie est un plan rapproché poitrine, légèrement prise en contre-plongée. Tout concourt à capter son mouvement et sa concentration.	Ces trois éléments visuels créent l'isotopie de la musique, et plus particulièrement celle de l'orchestre. La photographie s'attache à représenter non pas l'homme, mais l'artiste Christophe Coin : le directeur artistique, le chef d'orchestre, le musicien. Seul visage, seul individu représenté sur l'image, il cristallise l'image de l'EBL, il y est exposé en tant que leader, charismatique, puissant et dominant.
Institution : Ensemble Baroque de Limoges / Christophe Coin Produit : Saison 2000/2001 Le fond de l'image est uni, divisé en deux dominantes chromatiques vives : le jaune et le rose. Au centre de l'image, un dessin représente deux panneaux directionnels, de type panneaux du code de la route, dont les flèches sont orientées vers la droite.	Ces panneaux forment la métaphore de la situation de communication propre au document lui-même : un émetteur s'adressant à son destinataire pour lui indiquer la direction et « la voie » à suivre : celle, très pragmatique, servant à consulter le document. Celle, plus éthique, consistant à l'orienter vers des pratiques, des goûts et des programmes culturels. La fonction

Dans le panneau supérieur une photographie en noir et blanc est incrustée. Elle représente une partie d'un orchestre, placée devant des pupitres, orchestre dont l'amplitude n'est pas révélée mais suggérée par le hors-champ. Quatre visages sont perceptibles, dont deux sont reconnaissables, car placés au premier plan et bénéficiant du réglage net de la focale. L'un d'entre eux est Christophe Coin mais rien ne l'indique formellement. Sur le panneau inférieur, le signe typographique « EBL », orné de trois couleurs est inscrit. Cette inscription respecte le cadre du panneau et s'apparente au système signalétique communément utilisé et admis voulant que l'écriture inscrite sur le panneau révèle le contenu de l'information directionnelle. On remarque néanmoins que les caractères « EBL » ne peuvent totalement s'apparenter à l'écriture signalétique ordinaire : la typographie est distincte de celle que l'on rencontre sur nos routes (couleurs différentes, lettres capitales, police), les caractères ne sont pas alignés et dépassent légèrement du cadre du panneau.	injonctive peut être relevée dans le choix graphique adopté. Elle suggère à la fois l'autorité de l'émetteur envers son destinataire mais aussi une forme d'invitation : « suivez-nous », « dirigez-vous ici ». L'insertion de la thématique centrale /musique/, à l'intérieur de la forme panneau, est le moyen d'indiquer le contenu du parcours que le destinataire est invité à emprunter et à suivre. Ce panneau complète la signification du premier et permet de d'inscrire l'orchestre EBL en tant que finalité du parcours directionnel à suivre. Une seconde interprétation, complémentaire, est alors possible. Les indices graphiques conviennent à autonomiser la lecture de l'énoncé « panneau EBL ». Ainsi une nouvelle signification émerge dans l'interaction (et non plus la conjonction) entre les énoncés EBL et panneau directionnel : celle d'un orchestre itinérant, dépassant les frontières du Limousin, à envergure nationale voire internationale ; celle aussi d'un orchestre transgressif, original, sachant dépasser les cadres normatifs, artistiques et vecteur de nouveauté.
Institution : Ensemble Baroque de Limoges Christophe Coin Produit : Saison 2001/2002 10^{ème} saison Le fond de l'image est à dominante chromatique bleue. Il s'agit d'un dessin numérique qui tend à reproduire la texture d'une couche grossière de peinture, représentant un mur. Au bas de l'image, le même procédé est employé, cette fois de couleur rose, et par des traits arrondis, figure un sol. Ces motifs de peinture créent le décor d'une scène de concert. Au premier plan, et couvrant environ 1/6 de la surface de l'image, positionné dans le haut de l'image et sortant hors cadre, le dessin d'un ballon de baudruche revêt la dominante chromatique jaune vif. Un montage photographique permet de créer l'illusion qu'est suspendu à la ficelle blanche de ce ballon volant, un musicien jouant de son violoncelle. Il s'agit de Christophe Coin. Sous lui, cinq autres photographies, noir et blanc, représentent des solistes et leur instrument, accompagnant le musicien suspendu. Tous les musiciens sont représentés dans une posture concentrée, sérieuse, appliquée. Leur tenue est très sobre et stricte : costumes de scène noirs, chemises blanches, cravates ou nœud papillon, souliers cirés. Ces éléments issus des photographies s'opposent aux techniques de dessins, toutes appliquées à égayer l'image par leurs formes, leurs couleurs, leurs textures, leur luminance, et figurant toute une technique de dessin très grossière : bavure, traces de buvard, traits grossiers, etc... Cette opposition est relevée par le contraste entre le noir et blanc des photographies et les choix de couleurs très vives, presque fluorescentes pour les éléments dessinés. Composante essentielle de l'image, la verticalité appliquée aux formes représentées : le trait représentant la ficelle, les rainures de la peinture, le format du cadre. Cette verticalité impose une disposition hiérarchique des éléments de l'image : le ballon en haut, le musicien suspendu au centre et les solistes en bas.	La coprésence de deux thèmes artistiques tels que peinture et musique projette le thème de l'art et de l'interdisciplinaire. Cette représentation organise le thème principal et dominant de l'élévation : celle pouvant être liée à la légèreté mélodique, mais aussi à l'élévation individuelle, sociale, spirituelle, permise par la culture et les arts. On assiste à une opposition entre monde adulte et monde enfantin, univers réaliste et univers irréaliste, entre pratiques de la concentration et pratiques du jeu et du loisir. Christophe Coin lui même, ainsi représenté sous le ballon de baudruche, semble jouer à faire l'enfant. Ces oppositions engagent une image duelle l'EBL : entre conception légitimiste et conception populaire de la culture. L'art semble tout autant accessible qu'inaccessible. Cette disposition tend à placer en position dominante l'artiste central : Christophe Coin. Il est le seul artiste en lévitation, ce qui figure son essor artistique, son rayonnement. Il est ensuite celui qui domine et surplombe les autres musiciens : son statut de chef d'orchestre, de directeur artistique et sa position de chef de file est alors figurée.

Tableau n°1 : Interprétation des signes dans le discours 1990-1999.

Sources : fascicules 1990 à 1998

b) Période transitoire de la cohabitation : EBL, CER et CCR

Découpages et descriptions	Interprétation : articulation du figuratif du thématique
Institution : Ensemble Baroque de Limoges – Christophe Coin Produit : Saison 1998/1999 de Limoges et du Limousin Ce visuel est composé d'un dessin, représentant une dizaine de mains, en mouvement, semblant mimer des claquements de doigts, des applaudissements ou encore des gestuelles artistiques. Justement, l'une de ces mains lèvent vers le ciel une baguette, que l'on apparente à celle du chef d'orchestre. Le fond de l'image est à dominante chromatique jaune vif. Certaines mains sont colorées, en rouge ou bleu, d'autres transparentes. Sous le dessin l'inscription « Ensemble Baroque de Limoges » et « Christophe Coin » permet de confirmer le référent de la main du chef d'orchestre.	Le thème de la musique et de l'orchestration est convoqué grâce à la main tenant la baguette, apparentée à celle du chef d'orchestre. Ce dessin condense dans la figure de la main, l'être-artiste et l'être-spectateur. Ces mains peuvent tout autant appartenir au chef d'orchestre, qu'aux autres musiciens, ou encore à celles d'un public dansant, applaudissant. Les doigts levés peuvent également s'apparenter à une gestuelle enfantine et scolaire : l'élève levant le doigt. Il implique alors la thématique de l'enfance mais aussi de l'écoute. Le traitement métonymique de ce visuel, qui vise à représenter les individus par une seule partie du corps (la main) permet de confondre et d'assimiler les êtres-artistes aux êtres-individus que sont les enfants, les spectateurs, le public, etc....La métonymie permet la mise en conjonction des êtres, et inspire l'effet de bonheur et d'harmonie. Elle place le thème musical au cœur de cette félicité.
Institution : Ensemble Baroque de Limoges – Christophe Coin Produit : Saison 2002/2003 Ce visuel est composé d'une photographie en noir et blanc, représentant une fillette blonde d'environ quatre ans, allongée sur l'herbe, souriante, et orientant son regard vers le ciel. Sa tête repose sur sa main droite, et son coude sur l'herbe. Ses cheveux sont décoiffés, semblant prendre la forme des épis de blés ou de maïs, balayés par le vent, en arrière plan. <i>{Le slogan « Concertons fera l'objet d'une analyse détaillée au Chapitre 2, C. a)}</i>	L'enfant fait corps avec la nature : son corps est à même le sol, ses mains sont posées dans l'herbe, ses cheveux sont par analogie balayés par le vent comme les épis de blés. Nous notons d'ailleurs la possible référence à l'expression populaire : <i>blond comme les blés</i>. Le traitement en noir et blanc permet de confondre son pull-over et l'herbe, ses cheveux et le champ de blé. La thématique du bien-être transparaît au travers du visage souriant et paisible de la fillette.
Institution : Ensemble Baroque de Limoges – Christophe Coin Produit : 2003/2004 En haut à droite de l'image, le slogan « les plaisirs des saisons » est inscrit en police neutre, corps gras et taille assez réduite. L'utilisation des guillemets et la place qui lui est attribuée en première de couverture, sous les dates 2003/2004 renforcent la portée publicitaire du groupe nominal ainsi identifié comme slogan. <i>{Le slogan « les plaisirs des saisons » fera l'objet d'une analyse détaillée au Chapitre 2, C. a)}</i> Le visuel est une macrophotographie en couleur représentant des fruits de diverses saisons : la fraise pour Printemps/été, la pomme, l'orange et les raisins pour Automne/Hiver. Les dominantes chromatiques sont celles de chaque fruit : le vert, le rouge, le jaune et le orange, qui marquent un fort contraste. Des gouttes d'eau ou de jus de fruits couvrent la pomme et donnent un aspect juteux, goûteux et savoureux à ce panier de fruits.	Le visuel engage une forte sensorialité en plaçant le sens du goût au centre du discours de l'image. Il active ainsi le niveau perceptif et émotif du destinataire. Les thématiques de la musique et du temps sont réunies par la polysémie du terme « saison ». De cette façon, les qualités reconnues aux fruits des quatre saisons (saveur, plaisir, goût) peuvent être reportées à la saison de musique. Les thématiques de la jouissance et du plaisir rejoignent le thème de l'art musical grâce à la polysémie du terme saison. Elles se réfèrent à l'Ensemble Baroque de Limoges et à son programme de concerts.
Institution : Ensemble Baroque de Limoges – Christophe Coin Produit : 20 ans le printemps et les suites 2004/2005	

Le visuel est une photographie couleur représentant un corps de violoncelle lové dans un grand drap blanc, qui semble être un drap de protection pour les pianos. Le drap est plissé, souple, légèrement froissé, tandis que le violoncelle est posé dans une parfaite verticalité, rigide. L'un est blanc, l'autre marron. L'un semble léger, l'autre lourd.	Le motif du drap induit une personnification de l'objet violoncelle. L'instrument prend la position d'un individu drapé dans un linge de maison, à demi nu, à demi caché. Ce procédé marque une certaine érotisation de l'instrument (la sensation naît de ce qui est suggéré, caché), et plus largement de l'univers musical. Une fois de plus, jouissance et plaisir se lient à la musique. En présentant l'instrument à demi dévoilé, l'image exprime la thématique du secret, voire du trésor : l'instrument est comme l'artiste derrière le rideau de scène, comme le piano que l'on découvre avant de jouer, comme le cadeau que l'on dissimule avant de l'offrir. Cette série d'oppositions relève les antagonismes thématiques de l'impermanence et de la permanence, de l'éphémère et de l'immuable. Ils confèrent à articuler l'univers thématique du Temps, qu'impose à son tour le titre « 20 ans ». L'Ensemble Baroque de Limoges est ainsi représenté comme un objet conciliant ces oppositions dans une dimension supérieure, atemporelle et éternelle.
---	---

Tableau n°2 : Interprétation des signes dans le discours 1999-2005

Sources : fascicules 1998-2004

c) Période assimilatrice : du CCR à la Fondation La Borie-en-Limousin

Découpages et descriptions	Interprétation : articulation du figuratif du thématique
Institution : Centre Européen de Rencontres La Borie en Limousin Produit : Saison 2001/2002 Programme Le visuel est composé d'une photographie, représentant le château de La Borie et ses terrasses pris en contre-plongée, et de motifs graphiques représentant des fleurs. Le fond de l'image est à dominante chromatique rose-rouge par application d'un filtre sur la photographie originale. Cet effet uniformisant provoque la disparition du ciel et réduit la visibilité du manoir. On remarque l'absence totale d'être humain. Un montage graphique permet de disposer une fleur au-dessus du château. Les motifs fleurs et pétales très colorés, en contraste net avec le fond filtré rouge, relèvent d'un travail esthétique sur les contrastes. Au centre haut de l'image est inscrit « Musique(s) à La Borie », que les guillemets et la position en première de couverture transforment en slogan. L'inscription du nom propre « La Borie » identifie le nom institutionnel de l'entreprise. <i>{Le slogan « Musique(s) à La Borie » fera l'objet d'une analyse détaillée au Chapitre 2, C. a)}</i>	Le château de La Borie est fortement esthétisé. Ces procédés concourent à installer le château dans une dimension historique, d'ancienneté, et confèrent à marquer la dominance et l'immuabilité du Monument. Il symbolise ainsi le patrimoine. La fleur, élément flottant et aérien, est confondue avec un être magique (mi-soleil, mi-fleur) protecteur. La nature est représentée dans toute sa vitalité. Elle est, moderne, joyeuse, éclatante tandis que le patrimoine paraît immuable et fixe. La coprésence des deux thématiques Nature et Patrimoine crée une mise en relation entre ancienneté et modernité, entre culture et nature, entre passé et présent. Ce visuel expose les principes forts du CER La Borie : la réhabilitation du patrimoine naturel par l'implantation d'un programme artistique.
Institution : Centre Européen de Rencontres La Borie en Limousin Produit : Saison 2003/2004 Le visuel est composé d'une photographie retouchée (découpage de l'élément château, gommage des alentours du château) représentant le château de la Borie et ses terrasses sous un ciel d'été bleu clair, légèrement nuageux. Un montage graphique permet d'insérer des photographies de fleurs aux dominantes chromatiques claires et saillantes (jaunes,	La nature, clairement dominante dans ce visuel semble réveiller et illuminer le château assombri, symbole du patrimoine.

blanches, vertes, rose et orange), situées au premier plan. On discerne parfaitement les pistils et les pétales colorés. Ces couleurs contrastent avec celles très pastels et mornes (beige et marron) du château, situé en arrière-plan. Les fleurs écloses ou prêtes à éclore font écho aux fenêtres ouvertes du premier étage du château. Un effet de disproportion est appliqué sur les fleurs (disposition première plan-arrière plan et prise de vue rase, à même le sol), qui semblent ainsi plus grandes que le monument, telles des fleurs géantes. <i>{Le slogan « Musique(s) à La Borie » fera l'objet d'une analyse détaillée au Chapitre 2, C. a)}</i>	Patrimoine, culture et nature sont reliés par la thématique de la naissance et de l'ouverture qui véhiculent une fois de plus les principes du CER La Borie : faire revivre un patrimoine naturel par la culture. Les éléments naturels deviennent êtres ou objets magiques, géants, possédant des pouvoirs. Un appel à l'imaginaire des contes de fées est ainsi lancé. La nature a les mêmes pouvoirs qu'une baguette magique : ceux de transformer et de rendre Beau. Le sujet subissant la transformation est le château, symbole du patrimoine. Il s'agit là de renforcer l'effet de transformation que subit le Lieu La Borie : un domaine privé devenant public, un patrimoine esseulé devenant vivant, un lieu du passé devenant lieu d'avenir et de projets, un lieu éminemment naturel devenant culturel.
Institution : Centre Culturel de Rencontre La Borie en Limousin Produit : Saison 2004/2005 Le visuel est composé d'une photographie d'un ciel d'été, légèrement nuageux, formant le fond de l'image. Un montage assez grossier, procédant par découpage et collage, permet de disperser, sur ce premier support, sept photographies représentant, de bas en haut, deux mains ouvertes, un piano, un saxophone, le château de La Borie, un violon, un groupe d'individus et un microphone. Chaque élément, lancé par les mains, est agrémenté d'une paire d'ailes (motifs dessinés). Ces objets, lancés par une paire de mains, forment une perspective qui traverse l'image depuis le bas-gauche jusqu'au haut-droit du cadre. Au centre de cette perspective est positionné le château de La Borie. <i>{Le slogan « Musique(s) à La Borie » fera l'objet d'une analyse détaillée au Chapitre 2, C. a)}</i>	Les objets possédant des ailes sont tous des objets culturels : instruments (objets artistiques), château (construction humaine), individus (êtres sociaux et culturels). Ils symbolisent la Culture. Cette Culture est représentée comme une foule d'anges s'élevant vers le Ciel. On assiste à une mythification et une sacralisation de la Culture, transformée en objet spirituel, et à la mise en place du thème de l'élévation spirituelle, comme permise par l'Art et la culture. Le motif de l'envol conforte la thématique de l'élévation et s'applique particulièrement au château, qui semble symboliser l'institution La Borie. La Borie est ainsi représenté comme un objet qui s'élève : représentation de son essor et de son développement.
Institution : Centre Culturel de Rencontre La Borie-en-Limousin Produit : Saison 2005/2006 Le visuel est composé d'un montage de deux photographies en noir et blanc. La première, en arrière plan, sur le coin haut-gauche du cadre de l'image, à échelle très réduite, est celle du Château de La Borie. La deuxième, au premier plan, couvrant 2/3 droits et 2/3 bas de l'image représente un artiste tenant son instrument (un violoncelle). Le traitement noir et blanc permet de sculpter les formes et contours des figures représentées : le château et le musicien. Il met en valeur, par le jeu de contraste clair/obscur, les « atours » de chaque personnage : la manchette blanche du musicien et les pierres du château. Par le clair/obscur, un jeu de luminance met en valeur le château, élément bénéficiant d'une énergie lumineuse plus forte que celle portée sur le musicien. Par le jeu des premiers/arrières plans, et échelle dimensionnelle, c'est le musicien qui prédomine. Par le jeu de la focale, le château est mis en avant (il bénéficie de la netteté de l'image) tandis que l'image du musicien est légèrement floue.	La dominante noire apporte un climat relativement austère sur l'ensemble de l'image, en créant l'impression d'un espace clos et confiné. Les éléments constitutifs de cet espace sont le patrimoine et la musique, ainsi liés par l'intimité de la promiscuité. L'attachement aux « atours » engage le thème de la parure, de l'élégance et du paraître affectés tout autant au château qu'au musicien. Un jeu esthétique entre le musicien et le château dans une compétition axée sur splendeur et beauté. Chacun est installé dans une sorte de relation où ce qui fait la splendeur de l'un est égalée par ce qui fait la splendeur de l'autre. L'interaction présupposée entre ces deux figures et, par là même, entre ce qu'elles représentent (le patrimoine d'un côté, et l'art de l'autre) est déterminée par une recherche de l'accès au Beau. Une fois encore, un élément thématique vient réunir patrimoine et culture pour véhiculer les principes du CER : faire renaître le

<i>{Le slogan « Musique(s) à La Borie » fera l'objet d'une analyse détaillée au Chapitre 2, C. a)}</i>	patrimoine en musique et en Beauté. Voir <i>supra</i>
Institution : Ensemble Baroque de Limoges - Centre Culturel de Rencontre La Borie Produit : Saisons 2006/2007 Le visuel est composé d'une photographie retouchée, en plan d'ensemble, du château de La Borie. Un filtre à dominante chromatique rose saillant crée un effet de disparition du ciel. Une incrustation en filigrane de motifs floraux, peu perceptibles, confondus avec le fond rose, crée un effet de texture : douceur, caresse. Au premier plan, des motifs imaginaires sont dessinés. Ils ressemblent à des fleurs magiques, mises en surbrillance, et aux dominantes chromatiques fluorescentes, à très forte luminance. Ces motifs semblent animés : ils s'illuminent et répandent des ondes lumineuses (points lumineux) à l'instar de feux d'artifice. Ils créent un effet de mouvement et un fort contraste avec la stabilité du château en arrière plan.	Le Château de La Borie est fortement esthétisé. L'aspect de douceur des motifs floraux crée une dimension sensible et sensorielle, en convoquant le toucher. Ils permettent également de représenter la nature par sa douceur et sa volupté. La nature semble posséder des pouvoirs magiques. Ostentation et discrétion, effervescence et apaisement, mobilité et immobilité sont les thématiques qui opposent le château et la nature. A l'instar du visuel 2003/2004, la nature explosive, magique et vivante illumine et anime le patrimoine. Elle est un objet hybride, réunissant l'artifice et l'authenticité.
Institution : Ensemble Baroque de Limoges + CCR La Borie Produit : Saison 2007/2008 Le visuel est composé d'une photographie retouchée, à dominante chromatique orangée, par application d'un filtre type « négatif » (illusion d'un négatif de photographie). Elle représente le château de La Borie. L'uniformisation chromatique crée un effet de disparition du ciel. Le traitement de l'image est très pictural : rotation à 90° vers la gauche de l'image originale ; ajout de traits figurant des traces de pinceaux ; ajout d'ombres, motifs abstraits, en filigranes ; filtre sur la photographie du château qui trouble la structure de l'image (contours flous, luminance très faible sur le flanc gauche, gommage des fenêtres du rez-de-chaussée). En haut à gauche de l'image est inscrit le slogan « Musiques en culture ». <i>{Le slogan « Musiques en Culture » fera l'objet d'une analyse détaillée au Chapitre 2, C. a)}</i>	On assiste à une forte esthétisation de l'image du château de La Borie, à tendance moderniste, picturale. Le traitement de l'image vise une représentation moderne et novatrice du château de La Borie, Monument historique. Il déclenche la mise en opposition thématique entre Tradition/innovation.
Institution : Ensemble Baroque de Limoges + CCR La Borie Produit : Saison 2008/2009 Le visuel est une photographie, représentant en arrière plan le château de La Borie, en second plan un large champ de blé et au premier plan une jeune fille assise sur une branche d'arbre. Elle est placée de dos vis-à-vis de l'objectif et fait face au château, indice qu'elle observe de loin ce manoir planté en pleine nature. Cheveux détachés, ses maines reposant sur la branche, la jeune fille semble décontractée. On remarque une forte opposition entre la composition horizontale des éléments naturels (branche, alignement des champs, crête des collines) et la composition verticale des éléments culturels (château pris de profil, échauguettes, fenêtres et gouttières, tenue bien droite de la jeune fille observatrice). On constate également une opposition dans les dominantes chromatiques : le vert des éléments terrestres (arbre, champs, herbe) et le bleu de l'élément céleste : le ciel. Cette opposition crée un découpage entre le haut et le bas de l'image. Les éléments principaux de ce visuel sont présentés dans une certaine analogie : le château repose sur la terre, son toit rivi	Le château devient un objet de convoitise, de curiosité, objet mystérieux, attirant, guetté (presque espionné) par la jeune fille. Cette opposition fonde une correspondance : le vertical est lié au culturel et l'horizontal au naturel. Elle délivre la grande opposition thématique entre Nature et Culture. Cette opposition entre le Haut et le Bas délivre quant à elle l'opposition thématique entre la vie et l'au-delà. La force symbolique de l'image permet de considérer les êtres culturels (château et jeune fille) comme des liens réconciliateurs

vers le ciel, tandis que la jeune fille repose sur une branche, la tête (sortant hors du cadre) s'élève vers le ciel. Les pieds et les bras nus de la jeune fille, sa robe champêtre présentent l'être humain en contact direct avec la nature. Enfin, au centre bas de l'image, le slogan « Musiques en culture » est inscrit. Voir <i>supra</i>	entre terre et ciel, entre haut et bas, entre Nature et culture. Ils apparaissent ainsi comme des figures de l'élévation spirituelle et livrent une vision de la culture comme force réconciliatrice des contraires existentiels. Notons l'extrême hybridité des figures du château et de la jeune fille, à la fois êtres et objets, à la fois culturels et naturels. Voir <i>supra</i>
Institution : Fondation La Borie en Limousin Centre Culturel de Rencontre La Borie Ensemble Baroque de Limoges Produit : Saison 2009/2010 Le visuel est composé d'une macrophotographie d'une parcelle de terrain en herbe. Un montage entre cette image et une photographie du château permet de représenter le manoir comme « déposé » sur le sol naturel. On remarque une inversion des dimensions et des proportions des objets : l'échelle très réduite du château s'oppose nettement au zoom opéré sur l'image de l'herbe. Cette inversion est accentuée par la disproportion appliquée à la clé, désormais géante dans la serrure microscopique du château. Le château est totalement transformé : son armature rectangulaire permet, par analogie, de l'assimiler à une boîte : le toit et le 1^{er} étage en sont le couvercle, le rez-de-chaussée en est le socle. La clé, positionnée au centre du socle conforte la transformation du château en boîte, que l'on ouvre ou que l'on ferme. A l'intérieur de cet objet hybride château-boîte, un montage photographique permet de rassembler huit portraits de musiciens jouant de leur instrument respectif. La dominante chromatique sépia et la forte luminance portée sur ces musiciens les mettent en valeur. On assimile les codes relevant de l'art scénique (éclairages et spots de lumières de scène) et ceux relevant des représentations littéraires de la boîte à trésor (la boîte qui s'illumine dès qu'on l'ouvre). Tous les portraits présentent des musiciens très concentrés sur leur pratique et leur jeu. Les postures sont très professionnelles : la position des quatre doigts du violoncelliste, le dos droit du pianiste, la tête inclinée et le poignet cassé de la violoniste, la bouche pincée du saxophoniste... En bas à droite de l'image, le slogan « un trésor à découvrir » confirme explicitement l'analogie visuelle formée entre le château et une boîte à trésor. {Le slogan « un trésor à découvrir » fera l'objet d'une analyse détaillée au Chapitre 2, C. a)}	Ce montage installe d'emblée une relation de contact entre le patrimoine bâti, construction de l'homme, symbole du culturel et l'herbe, organisme naturel, symbole de la nature. Ce jeu dimensionnel apporte une tonalité fantastique où le monde devient miniature, comme s'il avait subi le sort d'une baguette magique. Le château devient un objet magique, à la fois boîte à musique et boîte à trésor, apparenté à une Merveille. La clé, objet hautement symbolique (clé du bonheur ou du paradis), est mise en avant. Ces appels aux stéréotypes de contes de fées confortent l'apparition de la thématique de l'illusion et de la magie. Ces procédés techniques permettent d'assimiler immédiatement les musiciens au trésor. Symboles de l'Art et de la culture, ils deviennent objet de valeur et de convoitise. L'art musical est ainsi représenté comme une richesse, comme un objet littéralement merveilleux. Ces portraits confèrent à figurer l'excellence artistique et la qualité de jeu des musiciens représentés, qui sont les artistes formant le programme culturel de l'année.
Institution : Fondation La Borie-en-Limousin Ensemble Baroque de Limoges Centre Culturel de Rencontre La Borie Produit : Saison 2010/2011 Le visuel est une photographie non retouchée du château de La Borie sous un ciel bleu et sous un nuage. La photographie du château est prise en contre-plongée et la prise de vue s'effectue depuis les terrasses du château en contre-bas, dans l'axe parfait du flanc gauche du monument. Cette prise de vue permet de ne faire apparaître qu'une facette du bâtiment, mettant en valeur les deux échauquettes et les deux tours, typiques du manoir de La Borie. Des motifs plastiques sont insérés dans quatre zones de l'image : les deux fenêtres des tourelles, la fenêtre du dernier étage, et la fenêtre du rez-de-chaussée. Ces formes plastiques sont abstraites et revêtent une dominante chromatique vive	La prise de vue crée un effet de proximité avec le manoir. Elle induit un choix novateur et original dans la façon de représenter le château, le plus souvent photographié en profil ¾. La présence des motifs artificiels, mobiles et colorés contraste avec l'aspect naturel, immobile et brut du château. Ces oppositions figuratives activent les oppositions thématiques entre modernité et patrimoine, innovation et tradition. Il s'agit des principes fondateurs du Centre Culturel de Rencontre : la réhabilitation d'un lieu de patrimoine en lieu artistique, d'un lieu inanimé en lieu animé, d'un lieu traditionnel en lieu culturel.

(rose, vert, rouge, bleu, jaune). Ils peuvent représenter des motifs floraux (pétales, formes, pistils, feuilles) ou encore des jets de couleurs, mimant ceux des feux d'artifice. Leurs formes arrondies ou courbées contrastent avec la face rectangulaire et rectiligne du château, avec sa verticalité et la symétrie des fenêtres.	
Institution : Fondation La Borie en Limousin - Lieu de création pour la musique et les arts du son Produit : Saison 2011/2012 Le visuel est composé à partir d'un fond uni, gris clair, épuré, légèrement modifié par un dégradé allant du blanc au gris moyen. Au centre de l'image et sur toute la longueur du cadre, un élément graphique transparent est composé d'une vingtaine de barres verticales, juxtaposées, de différentes hauteurs représentant des barres de volume sonore. Leur transparence permet de percevoir parfaitement le triptyque photographique qui y est inséré. Il représente respectivement le château de la Borie et ses terrasses, une image de synthèse d'un grand parc naturel et le portrait d'un musicien tenant son violoncelle. Centré, au bas de l'image, une ligne horizontale est formée par sept icônes issues de l'imagerie technologique du monde de l'audio-visuel : play, reward, forward, bouton volume, barre de volume, etc... Les trois photographies ont subi un traitement au niveau des contours de l'image : effet dégradé qui a permis de joindre et assimiler les trois images en une.	La présence des motifs liés au domaine strictement sonore (par opposition à musical) insère la thématique du son, et la lie aux autres thématiques art et culture. Cette liaison est permise par le parcours de visionnage qu'offre l'ensemble de l'image : l'œil ne peut percevoir la série photographique qu'après avoir reconnu la grille que forment les barres de volume sonore. Ce procédé induit l'omniprésence du thème du son dans l'univers représenté : la Borie. Ce procédé tend à suggérer la cohésion et l'interpénétration des différents éléments composant l'univers de la Borie : le patrimoine, la musique, la nature et le son. Ils tendent à démontrer l'imbrication des cultures présentes, la cohérence du projet artistique, la liaison indissociable entre les éléments divers qui la composent. On assiste à la représentation de la Borie en tant qu'un univers complet : l'Eau, la Terre, le Ciel ; la nature et la culture ; la société ; le pouvoir (représenté par le château dominant), le savoir (savoir faire de l'artiste), le devoir (l'application de l'artiste et l'autorité de l'institution), le vouloir (l'ambition). Chaque élément y tisse un lien avec l'autre, et contribue à l'équilibre et au fonctionnement de cet univers et de ce microcosme, cette micro civilisation. Rien ne manque de perfection puisque tout est à sa place : le château, ses jardins et sa vitrine culturelle ; l'adéquation entre les éléments, la Beauté.
Institution : Fondation La Borie en Limousin - Lieu de création pour la musique et les arts du son Produit : Saison 2012/2013 Peu de différence sont notables vis-à-vis de la version précédente. Il s'agit d'une déclinaison de visuel : reproduction ajustée de la version précédente. Notons néanmoins : Fond de l'image est uni, bleu-violet, épuré, modifié par un léger dégradé allant du blanc au bleu foncé. Deux portraits de musiciens sont installés dans la série photographique et la photographie du château occupe une place centrale.	L'interprétation est donc identique.
Institution : Fondation La Borie en Limousin - Lieu de création pour la musique et les arts du son Produit : Saison 2013/2014 Les icônes-son ont disparu et les barres de volume ont été	Cette version semble refléter la même volonté de procéder à une déclinaison du visuel antérieur. Le fond de l'image est cette fois orange vif, modifié par un léger dégradé allant de l'orange au rouge. Trois portraits de musiciens sont installés dans la série photographique. Néanmoins, de lourdes erreurs graphiques, modifient les thèmes véhiculés et l'interprétation : Cette première erreur tient à ce que l'identification avec la

rétrécies. La série photographique est composée de trois portraits (deux hommes et une femme) et d'une image du château. Aucun instrument n'accompagne ces trois visages. La série de photographies n'a pas subi de traitement pour lier les images entre elles. Elles sont donc juxtaposées, sans constituer un ensemble conjoint. Notons enfin la troisième apparition du logo de l'institution la Borie, en haut à gauche de l'image.	thématique du son est rendu difficile voire impossible. Le motif des barres de volume, seul et ayant subi de fortes modifications, ne mène plus vers une signification propre mais une utilisation strictement graphique : le découpage des photographies. La deuxième erreur tient à l'absence de fonction indicielle des photographies de musiciens : rien ne permet d'affirmer qu'il s'agit d'artistes musiciens, excepté la reconnaissance de ces visages c'est-à-dire la possession de connaissances artistiques pointues. La valeur élitiste domine donc. La troisième erreur tient à l'absence de liaison formelle entre les éléments de la série photographique et induit par conséquent le manque de cohérence et de lien dans le contenu promotionnel.
--	--

Tableau n°3 : Interprétation des signes dans le discours 2005-2013

Sources : fascicules 2004 à 2013

Le constat que révèle cette analyse est que l'entreprise La Borie a procédé, chaque année, à une (re)définition d'elle-même. En d'autres termes, l'entreprise *s'est racontée*, de 1984 à 2014, dans ses origines, ses mutations, ses désirs, ses idéaux, ses passions, son environnement, ses relations artistiques, etc. Elle a traduit ainsi sa propre histoire, l'histoire passionnante et phantasmatique d'un « *petit orchestre devenu une grande fondation internationale* ». Cette histoire n'est autre que la création d'une « légende de soi » :

La réputation a besoin de signes forts, de raccourcis saisissants qui frappent les imaginations et structurent l'espace de perception mutuelle mais elle a tout autant besoin d'une trame, d'un drame qui la dit et la met en scène. La réputation se contracte en un nom mais doit aussi s'étirer en une histoire, en une légende qui développe une identité.¹

Si cette première analyse a permis de nous mettre sur la voie d'une possible « légende de soi », elle ne peut en aucun cas suffire à l'étude de la persistance de l'image et de la réputation de l'entreprise. Essentiellement basée au « niveau très superficiel de la syntaxe des signes », notre investigation doit faire état désormais d'une nouvelle recherche, qui entend confirmer ou infirmer nos premières impressions :

¹ ALMEIDA (d') Nicolas, *op.cit.* p 179

Nous savons que rien de bon ne peut se faire en linguistique (...) tant qu'on ne se met pas à explorer, après avoir disjoint les deux plans du signifiant et du signifié, les unités à la fois plus petites et plus profondes de chacun des plans pris séparément, dénommées figures.¹

C'est le but que notre analyse se propose de poursuivre désormais, en entrant dans l'étude, moins *superficielle*, des traits figuratifs communs, sur le plan de l'expression comme sur le plan du contenu, aux signes en présence. Ces signes, nous le verrons, conduisent *tous* à former et combler la *densité iconique* de deux figures référentes et substituables : « Christophe Coin » et « Château de la Borie ».

B. Des signes aux icônes

Notre travail a consisté à reprendre un à un, grâce à l'analyse descriptive précédente, les signes percutants de l'identité visuelle, c'est-à-dire ceux qui sur le plan de l'expression et sur le plan du contenu, ont contribué à véhiculer les thématiques fondamentales qui animent l'univers de la marque. Nous avons procédé à une nouvelle classification de ces signes, en fonction des traits communs, reconnus au niveau des signifiants d'une part et des signifiés d'autre part. Cette classification nous pousse à reconnaître : a) deux signes iconiques prédominants que nous noterons conventionnellement /Christophe Coin/ et /Château de La Borie/, et dont le référent respectif sera noté « Christophe Coin » (être du monde) et « Château de La Borie » (objet du monde) b) lesquels se constituent systématiquement, soit partiellement soit totalement, comme référents anaphoriques de tous les autres signes. En clair, la reconnaissance du signe /Christophe Coin/ et/ou du signe /Château de La Borie/, aide systématiquement à la signification, totale ou partielle, de chacun des autres signes en présence c) à procéder en conséquence à un nouveau redécoupage du texte, en deux groupements : celui qui réunit les productions où apparaît la figure /Christophe Coin/ et un second composé des productions où apparaît /Château de La Borie/.

Cette nouvelle vision du texte induit l'hypothèse — qu'il reste à prouver — que les signes contribuent, à l'unisson, à la formation et à l'iconisation de ces deux figures principales et dominantes :

¹ GREIMAS A.J., *Du Sens II. Essais sémiotiques*, op.cit. p 56

*« L'iconisation, en effet, est a minima définie comme une relation d'ajustement entre deux expériences sensibles, celle du monde naturel et celle de l'image, en vue d'apprécier une certaine équivalence ».*¹

Lorsque nous voyons par exemple, un motif orné de pétales sur le visuel 2001/2002, un effort d'« ajustement » vis-à-vis de notre savoir encyclopédique sur le monde, et plus particulièrement, le monde de la faune et de la flore, nous permet de percevoir une fleur. La fleur est donc le référent du signe /motif orné de pétales/. Ce savoir encyclopédique peut relever d'une « expérience sensible » réelle et concrète : nous avons déjà vu, humer ou cueilli une fleur, et/ou imaginaire et abstraite : nous avons, grâce à la littérature, aux documentaires ou encore aux contes de fées, déjà eu la représentation d'une fleur et nous connaissons les formes qu'elle peut revêtir. Ce motif appartient à la catégorie des signes iconiques « c'est-à-dire des signes motivés par ressemblance »². Pourtant ce signe /motif orné de pétales/ s'il bénéficie, au palier du discours, d'un processus de « figurativisation », (le signe devient une figure), il ne bénéficie pas pour autant du processus d'« iconisation » (le signe devient une icône).

La distinction entre ces deux types de processus est celle que formule Denis Bertrand dans son ouvrage *L'Espace et le sens*. L'auteur pose une double différenciation : il postule que le procédé de « figurativisation » du signe s'établit selon le principe de la « référenciation » tandis que le procédé d'« iconisation » est dépendant de ce qu'il nomme la « référentialisation » :

*La première (...) concerne la construction énonciative du référentiel, et est étrangère, à la limite, à la dimension transphrastique des phénomènes discursifs. La seconde, au contraire, centrée sur les relations intérieures au discours (...) concerne plutôt le déploiement syntagmatique des univers figuratifs — déploiement par lequel se construit précisément, selon nous, l'iconisation.*³

Ces deux catégories semblent pouvoir éclairer le double phénomène /Christophe Coin/ et /Château de La Borie/ qui procède de la première opération : les deux signes

¹ FONTANILLE Jacques. *Réglages iconiques & esthétisation : notes sur l'interprétation de l'imagerie scientifique*. {en ligne}, Limoges : Jacques Fontanille, {s.d}. p 2

² KLINKENBERG Jean-Marie, *op.cit.* p 377

³ BERTRAND Denis. *L'Espace et le sens - Germinal d'Emile Zola*. Paris-Amsterdam : Editions Hadès-Benjamins, 1985. 213p. (Collection Actes sémiotiques). p32

réfèrent à un en-dehors du texte et aux objets du monde être-artiste et objet-château. Mais parce qu'ils procèdent également, et systématiquement, de la seconde opération — ce qui n'est pas le cas des autres signes — ils maintiennent cette durabilité référentielle : /Christophe Coin/ réfère — et réfère de plus en plus au fil du discours — à « Christophe Coin », l'être-artiste, et le /Château de La Borie/ au « château de La Borie », Monument classé se situant en campagne limousine :

L'effet d'iconicité ne peut être produit que par la mobilisation simultanée des deux opérations de référenciation et de référentialisation. Seul le déploiement des figures, par la sélection et le maintien au fil du discours de leurs traits figuratifs « isotopants » (...) peut assurer l'émergence et la continuité de cette impression référentielle.¹

Ce « maintien référentiel » est en partie dû, selon nous, à la consistance des autres signes, qui viennent alimenter la densité sémique de ces deux figures. Notre devoir est donc de valider ou d'invalidier cette hypothèse en tentant d'analyser comment se construit, dans le discours, ce processus de référentialisation. Selon Denis Bertrand, trois techniques conduisent à mettre en place l'effet d'iconicité : l'« isotopisation », les « débrayages internes » et l'« anaphorisation », trois modes circulant dans notre texte.

a) L'isotopisation et anaphorisation

Dans notre texte, deux unités figuratives connaissent donc un effet de redondance supérieur à toutes les autres figures : il s'agit de la figure /Christophe Coin/ et de celle du /château de La Borie/ :

La redondance d'une unité figurative sélectionnée (quel que soit son niveau) est une condition indispensable pour que se mette en place (...) un effet d'iconicité.²

La première occurrence de /Christophe Coin/ a lieu sur le texte de 1991/1992 où, rappelons-le, sous la forme d'une photographie d'identité, une attention accrue est portée à sa description physique. Or, l'importance et la précision accordées à cette première représentation de l'artiste sont déterminantes puisqu'elles permettent de forger, de façon stable et efficace, la parfaite *reconnaissabilité* des futures occurrences, et

¹ Id. p33

² Id. p34-35

d'accentuer une stricte redondance. Les signes ultérieurs, subissant certes des variantes (/Coin assis/, /Coin debout/, /Coin jouant/, /Coin de dos/, etc.), s'appuient sur cette première représentation qu'ils prennent comme référence. Quant à la première occurrence de /Château de La Borie/, elle prend date en 2001, sous l'effet d'une forte esthétisation, qui contribue à identifier d'emblée l'objet comme un objet-monde artistique. Or, malgré diverses modulations (couleurs, lignes, rotations, formes, etc.), cette esthétisation du signe est parfaitement respectée dans les occurrences ultérieures. Une nouvelle fois, la stricte et double redondance renforce l'effet d'iconicité. Ces procédés contribuent au processus d'isotopisation :

*Toute redondance sémantique (...) impose la première occurrence de l'unité figurative en question comme support des occurrences ultérieures, leur point de référence obligé : ce faisant, puisqu'elles continuent à en mobiliser les virtualités, elles en garantissent la densité sémique : elles en augmentent même, au fil des spécifications qu'elles apportent et des nouvelles isotopies qu'elles déclenchent, la consistance initiale.*¹

Pour mieux appréhender cette « densité sémique » que revêtent au fil du texte /Christophe Coin/ d'une part et /château de La Borie/ d'autre part, nous avons effectué le repérage des « nouvelles isotopies » qu'elles génèrent et qui leur sont respectivement associées. Le résultat de cette opération se présente dans le tableau ci-dessous. Nous précisons que toutes les occurrences ont été conservées et répertoriées :

Isotopies communes	Les unités figuratives incluses dans le « texte Christophe Coin »
(Son) corps	Visage – Epaule – Yeux – Bouche – Sourcils – Barbe – Cou – Main – Doigts – Pouce – Index – Cheveux coiffés – Dents – Oreilles – Dos – Corps – Bras
(Son) entourage social	Homme – Femme – Individus – Jeune fille – collectif - fillette
(Ses) habits	Chemise – Cols – Costume – Vêtements – Cravates – Souliers – Parure – Habillage – nœud papillon
(Ses) postures	Bras levé - Dos tourné - assis – debout - mains inclinées – doigts levés – tête reposée – tenue de l'instrument
(Son) caractère	Expressions du visage – Gestuelle – Regards - Sourire = sérieux, rigoureux, sympathique, dominant, transgressif, ...
(Sa) vie artistique	Musicien - Artiste – Instruments – Archet – Violoncelle – Pupitre – Partition – Violon – Piano – Saxophone – baguette de chef d'orchestre – Applaudissement -
(Sa) vie scénique	Lumière - Motifs lumineux – Balcon – Rambarde - Bois - Marbre
(Sa) vie interartistique	Décor - Moulures - Mur peint - Scène peinte Barres de volume son - Icones son - Motifs abstraits – Peinture – Rainures - Filtres photographiques - Retouches graphiques
(Son) quotidien	Feuilles de papier - Crayon - Torchon - Bouteille - Panneaux
(Son) enfantillage	Ballon de baudruche - Ficelle – doigts levés

¹ Id. p35

(Sa) spiritualité (Son) monde magique	« Tout est plein d'âmes » Ballon volant - Clé géante – serrure microscopique – Boîte à trésor – musicien suspendu
(Son) environnement végétal (Son) univers	Epis de maïs – épis de blés – fruits – pomme – orange – raisin – fraise Eau : Gouttes d'eau ; Feu : lumière ; Air : ballon volant, balcon
	Les unités figuratives incluses dans le « texte Château de La Borie »
(Son) corps (Son) entourage social (Ses) habits (Ses) postures (Son) caractère	Monument - Manoir/château - Flanc droit, flanc gauche, profil, rez-de-chaussée, toit, armature rectangulaire, 1 ^{er} étage Homme – Femme – Individus – Jeune fille – collectif Pierres, échauguettes, tourelles, fenêtres, gouttières Assis, posé Aspect – allure – relief = immuable, dominant, joyeux, enfantin, champêtre....
(Sa) vie artistique (Sa) vie scénique (Sa) vie interartistique (Son) quotidien (Son) enfantillage	Musicien - Artiste – Instruments – Archet – Violoncelle – Violon – Piano – Saxophone – Microphone – saxophoniste – violoniste – violoncelliste – pianiste – Décor - Eclairages – spots de lumière – ombres - Terrasses Barres de volume son - Icones son Motifs abstraits – Traces de pincesaux - Filtres photographiques - Retouches graphiques Décor - Eclairages – spots de lumière – ombres - Terrasses Feux d'artifice – motifs colorés
(Sa) spiritualité (Son) monde magique	Motifs ailes - Anges Fleur géante, feux d'artifice, fleurs magiques, motifs imaginaires, boîte à trésor
(Son) environnement végétal (Son) univers	Fleurs, pétales, pistils, fleurs éclores, motifs floraux, champ de blé, branche d'arbre, crête des collines, herbe, feuilles, grand parc naturel Air : Ciel, nuages ; Feu : feux d'artifice ; Terre : herbe, champ, terrain ; Eau : bassin d'eau

Tableau des isotopies communes

Les unités figuratives ont toutes été classées selon leur appartenance à une isotopie commune. Un premier constat s'impose à la lecture de ce relevé : la présence de treize isotopies communes aux unités figuratives du « texte Christophe Coin » et du « texte Château de La Borie ». Ce sont les isotopies du corps, de l'individu, de l'habit, de la posture, de la l'art, de la scène, de l'interartistique, du quotidien, de l'enfantillage, de la spiritualité, de la magie, du végétal et de l'univers. Or, il semble qu'un unique trait de pertinence rend ces isotopies cohérentes : elles peuvent toutes, potentiellement, avoir pour référents co-textuels ou anaphoriques les unités figuratives que sont /Christophe Coin/ et / Château de La Borie/. Ces treize isotopies et l'ensemble varié des signes qui les composent apparaissent ainsi comme des « spécifications » des unités figuratives dominantes, qui les déclenchent. Pour mieux représenter ce processus, nous avons ajouté, dans la colonne centrale, avant chaque terme de l'isotopie, le pronom possessif anaphorique qui fonde implicitement cette référentialisation : c'est lui qui permet de relier, de façon constante, une isotopie au même référent : /Christophe Coin/ d'abord, /Château de La Borie/, ensuite. Nous avons en quelque sorte lexicalisé le phénomène de référentialisation qui advient dans les structures discursives, et qui permet aux deux

unités figuratives dominantes d'alimenter sans cesse leur « densité sémique ». En effet, au fil du texte et au gré de nouvelles isotopies déclenchées, /Christophe Coin/ et le /Château de La Borie/ accumulent des concepts de plus en plus denses. Cette teneur sémique produit leur iconicité.

Ce procédé de référentialisation fait des signes /Christophe Coin/et /Château de La Borie/ les piliers identitaires de l'entreprise et dont les gloses figuratives, ou plutôt iconiques, sont de plus en plus puissantes.

En outre, le constat peu banal d'une stricte similitude des isotopies communes nous pousse à poser l'hypothèse suivante : ces deux icônes, constructions théoriques de l'énonciateur, ont bénéficié d'un traitement *entièrement identique*. Or cette révélation n'est-elle pas la découverte d'une des raisons de la persistance identitaire de l'entreprise ? Nous pensons que la stricte répétition exercée (de façon intuitive ou stratégique) sur le processus d'iconisation de /Christophe Coin/ et de /Château de La Borie/, permet à l'entreprise de *substituer* parfaitement une icône par une autre, et d'amenuiser ainsi son instabilité identitaire. Ce procédé est l'une des causes de la résistance identitaire de l'image La Borie, pourtant sans cesse mise à l'épreuve de l'hétérogénéité.

Poursuivons, par l'analyse des jeux énonciatifs, l'une des secondes forces de résistance du discours identitaire de l'entreprise : le phénomène de l'auto-référenciation.

b) Jeux énonciatifs et auto-référenciation : la force de crédibilité et de véracité des icônes

La force des icônes /Château de La Borie/ et /Christophe Coin/ relève d'un second mécanisme, lié à la question de la référence mais aussi à la problématique de l'énonciation. Rappelons d'abord quelques notions fondamentales liées à l'énonciation et son lien avec la problématique de la référence qui nous occupe :

Par énonciation, on entend généralement l'acte de production d'un énoncé par un locuteur dans une situation de communication (...). Tout énoncé est repéré directement ou indirectement par rapport à la situation d'énonciation où il est produit. Le locuteur met en

*place le cadre référentiel de l'énoncé à partir d'une situation particulière, qui permet d'identifier les acteurs de la communication et de situer l'énoncé dans le temps.*¹

Des énoncés peuvent être plus ou moins dépendants de leur situation d'énonciation et l'énonciateur peut mettre en œuvre des procédés conduisant à favoriser une présence plus ou moins forte de l'instance de l'énonciation. A ce propos, Denis Bertrand souligne qu'il existe en effet :

*« tout un jeu de distances établies entre l'énonciateur, et le discours qu'il produit. Ces distances sont analysables en sémiotique à partir des procédures de débrayage et d'embrayage. »*²

Alors que le premier recherche le retrait maximal de l'instance énonciative, le second au contraire injecte dans l'énoncé la présence de l'espace (ici), du temps (maintenant) et/ou de l'énonciateur (je). Or, ces méthodes de construction de l'énoncé invitent l'énonciataire (celui à qui est destiné l'énoncé) à deux modes interprétatifs de l'énoncé bien distincts, que Courtés nomme l'« illusion référentielle »³ dans le cas du débrayage et l'« illusion énonciative » dans l'autre cas. L'une et l'autre comportent des effets, maîtrisables par l'énonciateur. S'il cherche à provoquer une forte adhésion à la réalité représentée (qu'elle soit imaginaire, fictionnelle ou effectivement bien réelle), l'énonciateur use de cette illusion référentielle : c'est particulièrement le cas dans les unités discursives de type récit. S'il cherche au contraire à s'immiscer dans la relation qu'entretient l'énonciataire avec cette réalité représentée, il lui convient de rompre ce lien par l'illusion énonciative.

Les jeux énonciatifs mis en place à l'intérieur de notre texte semblent participer d'un processus très complexe d'*auto-référenciation* : l'énonciateur, par des aller-retour incessants entre illusion référentielle et illusion énonciative, entraîne systématiquement son énonciataire à reconnaître comme référents les icones /Christophe Coin/ et /Château de La Borie/. En d'autres termes, l'énonciateur vise à *se constituer lui-même référence* de tous les énoncés, en prenant soin d'injecter tantôt une dose d'iconicité par

¹ RIEGEL M., PELLET J.C., RIOUL R. *Grammaire méthodique du français*. Paris : Presses Universitaire de France, 2003. 646p (Collection Quadrige). p 576

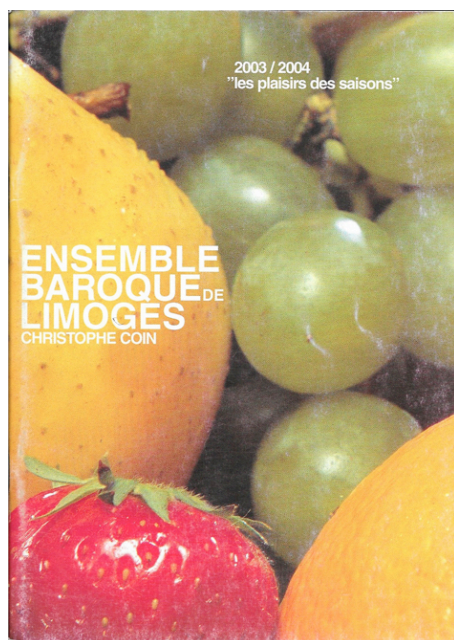
² BERTRAND Denis, *op.cit.* p35

³COURTES Joseph. *La sémiotique du langage*, Paris : Armand Colin, 2011. 127p. (Collection 128). p 112

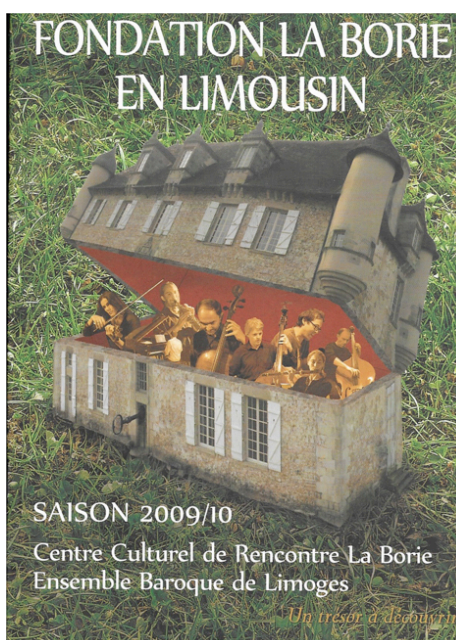
l'illusion référentielle, tantôt une dose de crédibilité et de véracité par l'illusion énonciative. Les deux sont vouées à se renforcer l'une et l'autre et « à valider l'isotopie référentielle globale »¹ :

*L'étude de tels enchaînements (...) permet de mettre en évidence un des facteurs essentiels de l'iconisation.*²

Illustrons désormais la façon dont s'opère cette auto-référenciation, notamment au sein de quelques productions où plusieurs énoncés distincts sont additionnés, chacun relevant d'un « mode de dire »³ différent, mais articulé avec l'autre. Cela entraîne l'énonciataire dans une véritable *poursuite* — presque au sens littéral — du référent.



Visuel A



Visuel B

Prenons d'abord les exemples des productions des années 2003/2004 (visuel A) et 2009/2010 (visuel B). Nous nous référons pour leur description aux tableaux n°2 et n°3. Ces textes mettent en place, chacun, trois énoncés. Le premier énoncé est *l'énoncé-image*, produit visuel d'un premier acte d'énonciation marqué par l'absence de l'instance énonciatrice, relevant ainsi de l'illusion référentielle. Aucun indice de la présence d'un « je », « ici », « maintenant » n'est repérable : dans le visuel A, la représentation de type

¹ BERTRAND Denis, *op.cit.* p37

² *Id.* p36

³ *Id.* p35

nature morte provoque un effet d'atemporalité propre à rompre l'illusion énonciative ; dans le visuel B, la figure imaginaire du château-boîte à trésor installe une tonalité fantastique et figure un univers placé en dehors de toute spatio-temporalité. Ces deux énoncés ouvrent ainsi la voie à l'illusion référentielle. L'énonciataire est invité à parcourir des yeux une représentation fictionnelle, d'un côté réaliste de l'autre irréaliste. Que deviennent les icônes /Christophe Coin/ et /Château de La Borie/ ? Dans le visuel A, elles sont totalement absentes. Dans le visuel B, elles sont identifiées comme des entités nouvelles : le château est devenu une boîte magique et le violoncelliste une partie du trésor. Autrement dit, les procédés énonciatifs (par l'illusion référentielle) visent à déconstruire une possible référenciation aux entités réelles que sont l'objet du monde Château de La Borie et l'être du monde Christophe Coin.

Puis, un deuxième énoncé vient s'insérer dans la lecture du premier : *l'énoncé-slogan*, production textuelle d'un deuxième acte d'énonciation : « les plaisirs des saisons » dans le visuel A, « un trésor à découvrir » dans le visuel B. Ces énoncés procèdent d'un embrayage interne : ils opèrent, vis-à-vis du premier énoncé, un retour à l'instance d'énonciation. Les marqueurs de la présence énonciative sont de l'ordre typographique, avec la présence de guillemets, et de l'ordre linguistique, avec la présence de marques de subjectivité : « plaisirs », « trésor », jugements euphoriques. Ces expressions linguistiques réfèrent directement à l'énoncé image : dans le visuel A, l'étendue référentielle du syntagme « plaisirs des saisons » est réduite par le référent anaphorique *fruit*, disposé dans le premier énoncé : le plaisir est celui du goût. Dans le visuel B, le « trésor à découvrir » est le monde magique représenté par la boîte à musique. On remarque que ce deuxième énoncé met en place des figures qui se référentialisent grâce à *l'énoncé-image*. La position énonciative a donc conduit d'abord l'énonciataire à *se perdre* dans l'univers figuratif représenté, celui des plaisirs et de la magie, puis en réapparaissant, elle vient le conforter et valider explicitement l'illusion dans laquelle il s'est plongé — ou plutôt dans laquelle l'énonciateur lui-même l'a fait plonger en s'absentant. L'énonciateur crée donc un lien de congruence : *votre interprétation est la bonne, sous vos yeux est un monde de plaisir et de magie*. Or, un troisième énoncé se juxtapose et s'articule aux deux énoncés précédents : il s'agit de *l'énoncé-titre*. Cette forme linguistique (syntagme nominal) procède par « référence

dénomminative »¹ c'est-à-dire qu'elle opère une désignation rigide en identifiant le référent au moyen d'un nom propre qui évite toute ambiguïté référentielle : « Ensemble Baroque de Limoges Christophe Coin » dans le visuel A et « Fondation la Borie en Limousin » dans le visuel B. Précisons qu'il s'agit bien d'un nom propre puisque c'est le nom de la marque déposée par l'entreprise. L'insertion de ce troisième énoncé réoriente entièrement l'interprétation référentielle de *l'énoncé-image* et de *l'énoncé-slogan*. Il en devient complémentaire. Dans le visuel A, l'énonciataire est forcé d'appliquer la force et la densité — permise par l'illusion référentielle — de l'entité abstraite perçue (les objets de plaisir) au référent *Christophe Coin*, être du monde. Dans le visuel B, il est forcé d'identifier ce château magique comme étant celui de la Fondation La Borie en Limousin, lieu du monde réel.

Ces deux productions dévoilent un subtil jeu d'apparition et de disparition de l'instance énonciative où l'énonciateur parvient à manipuler les ressorts de l'illusion référentielle. L'objectif est d'abord de conduire l'énonciataire à se tromper (au sens illusionniste du terme) et à s'autoriser à projeter sur l'image une *charge* émotionnelle, imaginative et sémique très dense. Le but est de l'entraîner, à partir de là, à transposer cette interprétation euphorique vers les figures que sont /Christophe Coin/ et /Château de La Borie/, figures qui acquièrent ainsi un degré supplémentaire d'iconicité.



Visuel 2008-2009

¹ RIEGEL M., PELLET J.C., RIOUL R., *op.cit.* p 574

L'exemple du texte 2008/2009 fait état d'un autre procédé d'auto-référenciation puisqu'un embrayage interne se joue à l'intérieur même de *l'énoncé-image*, par la présence de la figure de la jeune fille assise sur une branche, positionnée entre l'objectif (autrement dit entre l'énonciataire) et le château de La Borie. En tant que spectatrice du /château de La Borie/, cette jeune fille fait implicitement référence à la situation de communication qui est en train de prendre place entre l'entreprise culturelle et ses récepteurs, par le biais du document. L'énonciataire s'identifie ainsi au personnage observateur du château. Une surenchère dans le jeu de renvoi référentiel s'installe alors : d'un côté, l'image met en place un véritable récit — que l'on peut gloser ainsi : *une jeune fille vient de grimper sur une branche d'arbre afin d'observer de loin le château niché en pleine nature* — qui écarte l'instance énonciative, plonge l'énonciataire au cœur de l'action, et lui permet d'identifier le référent « Château de La Borie » ; d'un autre côté, ce même personnage réfère à nous-même, *en train de regarder le Château de La Borie*. Ainsi, ce jeu de mise en abyme donne au référent « château » un triple impact puisque a) il est regardé et reconnu par l'énonciataire b) regardé par la jeune fille fictive c) regardé par l'énonciataire se reconnaît en la jeune fille regardant le « château ».

Enfin, un dernier exemple de ces jeux énonciatifs peut être repéré dans la production datant de 1992/1993.



Visuel 1992-1993

Elle participe cette fois de l'iconisation de la figure /Christophe Coin/. Ce texte représente un duo de musiciens, composé notamment de Christophe Coin, aisément identifiable grâce au titre du document « Ensemble Baroque de Limoges – Direction musicale Christophe Coin ». Ce texte insère, sur l'*énoncé-image*, un second *énoncé-citation* : « Tout parle... Ecoute bien... Tout vit, tout est plein d'âmes ». Cette citation, déplacée par l'énonciateur de son *texte* original (les poèmes de Victor Hugo) vient compléter et servir l'*énoncé-image*. Se faisant, la citation ne s'appuie plus sur le référent originel qu'elle convoquait chez Victor Hugo (référent abstrait pouvant être l'univers ou encore la poésie), mais bien sur le référent de l'*énoncé-image* : Christophe Coin. Ainsi, un jeu référentiel consécutif permet de convoquer une citation dont la référence est la figure /Christophe Coin/, qui elle-même a pour référence l'être réel Christophe Coin.

Bien sûr, le repérage organisé des différents énoncés : *énoncé-image*, *énoncé-slogan*, *énoncé-citation* ou *énoncé-titre*, répond aux besoins de l'analyse. La « lecture » interprétative de l'énonciataire s'effectue, elle, le plus souvent, quasi simultanément et dans un ordre qui peut être différent. Et ceci importe peu, car justement, quelque soit l'ordre, ces énoncés sont obligatoirement engagés à être référents les uns des autres, s'ils veulent maintenir un continuum homogène de signification. Il s'agit bien là de la force de ce processus d'auto-référenciation ; processus qui contribue non seulement à conforter Christophe Coin et le Château de La Borie comme des icônes et des références, mais qui a largement participé aussi, à la persistance identitaire de l'institution La Borie. En effet, quelles que furent les dénominations institutionnelles, « Ensemble Baroque de Limoges », « Centre Européen de Rencontres », « Centre Culturel de Rencontre » ou encore « Fondation La Borie », la puissance référentielle des icônes *suffisait* à l'énonciataire pour construire une représentation mentale de l'objet du monde La Borie. Nous noterons enfin que ce système de cumul référentiel s'applique bien évidemment à l'échelle du *texte* entier que composent les vingt-sept productions. Chaque production prend comme références les productions antérieures, et alimente de façon continue la progression iconique de /Christophe Coin/ d'une part, notamment dans la période 1990-2001, et du /château de La Borie d'autre part/, pour la période 2001-2014.

Nous étant attachée à démontrer la force d'iconicité des deux principaux signes identitaires de l'entreprise, nous souhaitons désormais approfondir notre investigation et interroger les particularités de la fonction iconique du signe.

C. Des icones aux idoles

Débutons par un rappel essentiel concernant le statut et la fonction du signe :

En soi un objet donné n'a pas un statut sémiotique préétabli : un son, une couleur, une forme n'ont pas, en soit et a priori, un rôle de symbole ou d'indice ; (...) c'est le contexte pragmatique dans lequel on appréhende un signe qui nous indique l'usage qu'on veut en faire, et donc la catégorie sémiotique dans laquelle on va le ranger (...) Ce qui devrait nous amener à compléter une nouvelle fois la définition du signe : c'est quelque chose qui, aux yeux de quelqu'un, est mis à la place de quelque chose d'autre.¹

Nous avons tenté de révéler les mécanismes ayant permis de transformer les signes /Christophe Coin/ et /Château de La Borie/ en des signes iconiques, signes analogiques qui « renvoie{nt} mimétiquement à un objet de la réalité »², et qui sont investis, au fil des années, d'une densité sémique de plus en plus forte. Devenus de véritables piliers dans le système de communication de l'entreprise, ces signes n'ont pas été utilisés uniquement pour créer un effet de redondance, propre à la cohérence de tout discours, mais aussi en tant que symboles de l'entreprise elle-même. Nous rappelons que le signe se définit notamment « comme une relation qui s'établit entre un plan du contenu et un plan de l'expression »³. Or les expressions visuelles d'un Christophe Coin jouant du violoncelle, où celle d'un Château niché en pleine nature, ne semblent pas renvoyer uniquement, sur le plan du contenu, aux catégories conceptuelles respectives : « être-artiste » et « objet-château ». Elles semblent référer plutôt à un concept plus global et plus abstrait : l'entreprise culturelle. Essayons de bien dessiner la distinction entre le signe iconique et le symbole.

Préambule théorique

Afin de révéler la différence fondamentale entre ces deux catégories du signe, revenons à la typologie générale des signes que formule Klinkenberg⁴ :

¹ KLINKENBERG Jean-Marie, *op.cit.*, p 208-209

² *Id.* p 379

³ *Id.* p 188

⁴ Les assertions sur l'attribution aux signes des catégories « indices », « icônes » et « symboles » par Jean-Marie Klinkenberg sont une reprise de Peirce.

	Motivé	Arbitraire
Découpage correspondant	Indices	Symboles
Découpage non correspondant	Icônes	Signes au sens strict

Le symbole se définit comme un signe « arbitraire » d'une part, à « découpage correspondant » d'autre part :

On parlera de découpages correspondants dans le cas de signes qui sont en fait indécomposables. C'est par exemple le cas lorsque certains phénomènes physiques globaux perçus renvoient à un autre phénomène physique non perçu — la /fumée/ pour « le feu » —, ou quand certaines abstractions renvoient globalement à une autre : le /noir/ pour le « deuil » (...)¹

Les signes visuels /Christophe Coin/ et /Château de La Borie/ ont justement été appréhendés en tant que signes décomposables. Les tableaux descriptifs précédents en recherchaient d'ailleurs le découpage en unités plus petites, et ont fait état d'une analyse séparant le plan de l'expression (colonne de gauche des tableaux n°1, 2 et 3) du plan du contenu (colonne de droite des mêmes tableaux). On a pu distinguer ainsi les unités figuratives telles que le visage, le regard, les mains, le sourire, ou la gestuelle de /Christophe Coin/ d'une part et les échauguettes, le toit, le rez-de-chaussée ou encore les fenêtres de /château de La Borie/ d'autre part. Pour que ces icones puissent être *devenues* des symboles, il nous faut prioritairement envisager qu'elles aient pu être dépouillées de leur fonction strictement iconique, et qu'elles aient pu, de ce fait, représenter une abstraction, ou un objet plus global : l'entreprise culturelle. Il nous faut ainsi reconnaître désormais, à l'inverse de notre précédente analyse, les mécanismes facteurs de la désiconisation de ces deux signes.

De plus, la seconde particularité du signe symbolique est d'être un signe « arbitraire » :

¹ *Id.* p 189

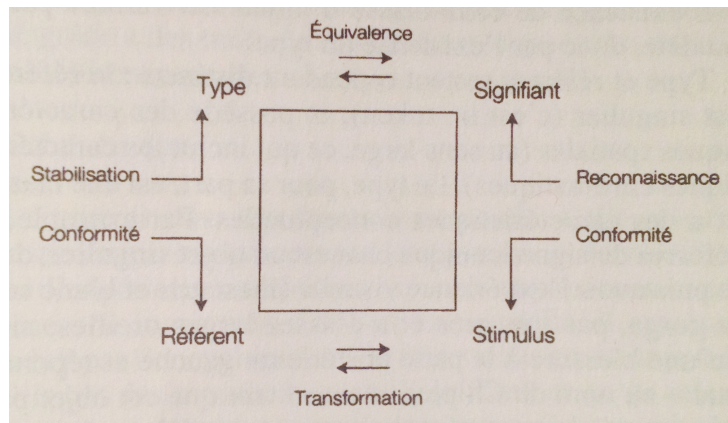
Dans le signe arbitraire, la forme du signifiant est indépendante de celle du référent : le rapport du signe à son objet a été établi par pure convention. Dans le signe motivé, la forme que prend le signifiant est déterminée par celle du référent.¹

Malgré les multiples transformations que connut la « forme » du signifiant /château de La Borie/ — l'application de filtres à dominantes chromatiques, la disproportion, les changements d'échelle, d'angle de vue —, le référent « château de La Borie » continue à être perçu et identifié. Cela est dû au fait qu'il procède du « signe motivé » où les traits formels, distinctifs et redondants ont été systématiquement exprimés pour permettre la reconnaissance de l'objet « château de la Borie » : par exemple, l'ensemble /échauguettes/ + /fenêtres/ + /tourelles/. Si nous postulons que /château de La Borie/ peut référer à une abstraction plus globale, telle que « entreprise culturelle La Borie », nous admettons, qu'en perdant sa fonction iconique, le signe perd sa motivation et entre cette fois dans la catégorie du signe « arbitraire », où la forme du signifiant est « indépendante » de celle du référent. De la même façon que « la justice » ne peut se réduire au signe /balance/, il semblerait que « l'entreprise la Borie » ne puisse se réduire au signe /château/ mais qu'il existe entre ces signifiants et ces signifiés une relation symbolique, dictée par « convention ». Quels ont donc été ces *lois* qui ont transformé le signe motivé en signe arbitraire ?

a) La désiconisation : vers un périlleux processus identificatoire

Nous faisons l'hypothèse que les mécanismes propres à la désiconisation proviennent d'une mise à mal structurelle et fonctionnelle de la mécanique qui fonde le signe iconique. Il est nécessaire de rappeler, prioritairement, la structure du signe iconique :

¹ *Id.* p 190



Structure du signe iconique

Le signe iconique se définit par quatre éléments : « le stimulus », « le signifiant iconique », « le type » et le « réfèrent » :

Le réfèrent est, ici comme ailleurs, l'objet dont le signe visuel rend compte. C'est l'objet (...) comme membre d'une classe ; l'objet en tant qu'il peut être rapporté à un modèle (...) le réfèrent est singulier et possède des caractéristiques spatiales.¹

Lorsque l'on découvre une photographie de Christophe Coin ou du château de la Borie, nous savons que nous avons devant les yeux *autre chose* que l'objet singulier, c'est-à-dire l'une de ses représentations possibles, et non l'objet lui-même. Cet objet singulier est « le réfèrent », dont je peux, d'ailleurs, avoir eu l'expérience visuelle concrète ou non.

Le stimulus est le support matériel du signe : taches noires sur papier blanc, masse en trois dimensions, traits, courbes (...)

Le « stimulus » est donc ce que je perçois du signe, et que je lie au réfèrent, grâce au « signifiant ». Lorsque j'aperçois les lignes et courbes concrètes (stimulus) des /échauguettes/ + /tourelles/ + /fenêtres/ (signifiants), je peux relier cette perception immédiate, sensitive, à l'objet singulier « château de La Borie ». De la même façon, la perception de certains traits d'identité physique me permettent de reconnaître que l'ensemble que forment /grain de beauté sur la joue gauche/ + /yeux noirs/ + /barbe brune/ + /cheveux courts/ + /sourcils broussailleux inclinés/, etc....représente « Christophe Coin ». Le « signifiant » se définit donc précisément comme :

¹ Id. p 383-384

un ensemble modélisé de stimuli visuels correspondant à un type stable, ensemble modélisé que l'on peut atteindre grâce au stimulus.¹

Enfin, le « type » est défini comme suit :

Le type (...) est une classe, et a des caractéristiques conceptuelles (...). Le type est une représentation mentale. Celle-ci a été constituée par un processus d'intégration et de stabilisation d'expériences antérieures, que ces expériences soient vécues ou livresques. Comme tout signifié, il est donc produit par l'encyclopédie.²

Une première remarque doit être faite sur la question du « type ». La reconnaissance des signes /Christophe Coin/ et /château de La Borie/ requiert, de la part du récepteur, un savoir encyclopédique particulièrement spécifique et restreint. A l'inverse de signes plus universaux, tels que /nuage/, /fumée/, /herbe/ ou encore /chat/ (objets du monde extrêmement communs, appartenant à l'encyclopédie d'une majorité d'individus), ces deux signes requièrent expériences et/ou savoirs restreints. Les facteurs qui privilégient leur acquisition encyclopédique sont dénombrables : par exemple, l'intérêt pour la musique baroque, pour le patrimoine, le fait de vivre en Limousin, ou mieux, le fait d'avoir déjà vu La Borie (l'expérience réelle et concrète sur le domaine, la lecture des journaux et magazines, le journal télévisé local), sont autant d'expériences, acquises par les récepteurs, qui peuvent favoriser l'identification au « type ». Mais ces expériences restent du domaine très spécifique et ciblé. Pour ceux qui ne possèdent pas ce savoir encyclopédique le signifiant /château de la Borie/ peut contenir une multitude d'autres significations, elles-mêmes dépendantes des savoirs et de la culture de chaque récepteur : « château de province », « manoir aristocratique », « domaine privé », « patrimoine baroque », « Monument historique typique », etc.

Nous insistons sur ce fait car il participe selon nous d'un effet de désiconisation des signes. En s'adressant, au fil de son évolution, à des récepteurs de plus en plus nombreux et hétérogènes, dont le périmètre territorial est de plus en plus vaste (du local à l'international), dont l'intérêt artistique est de plus en plus large (du baroque à toutes les musiques et aux arts du son), en privilégiant un programme de moins en moins « auto-centré », et donc de plus en plus « hétéro-centré » (de concerts de musique

¹ *Id.* p 384

² *Id.* p 385

« savantes » aux « apéro-concerts »), l'entreprise décide néanmoins de maintenir en tant que piliers de son image et de ses discours les signes /Christophe Coin/ et /château de La Borie/. Ce faisant, elle augmente le risque de s'adresser à de nouveaux récepteurs qui n'ont jamais eu l'expérience du domaine de La Borie, et qui ont toutes les chances de ne pas posséder ce savoir encyclopédique précis, restreint, spécifique. Il semble, qu'au regard de la chronologie, /Christophe Coin/ et /château de la Borie/ ont subi un phénomène de désiconisation. Ils ont été placés au sein de situations de communication, où le récepteur, toujours nouveau — celui avec lequel l'entreprise tente d'entrer en communication — ne dispose pas des codes nécessaires à l'identification du « type » ou du modèle auxquels on tente de le ramener. Sans l'expérience de La Borie, sans la mémoire, sans contact actif avec le référent, la « relation de stabilisation et d'intégration »¹ propre à l'axe référent-type est largement compromise. Dans ces actes de communication, le signe perd ainsi de son efficience iconique, et gagne en arbitrarité puisqu'il tend à représenter une réalité de plus en plus aléatoire et abstraite.

Dans quelle mesure des traits d'identification et de reconnaissance locaux (ou territoriaux) peuvent-ils véhiculer un message à portée universelle et intelligible, hors du terroir de naissance ? Il semble falloir pour cela la présence de formes capables de résister aux filtres dans des environnements culturels exotiques. Ces formes doivent être simples et d'autant plus reliées à notre sensori-motricité qu'elles sont diffusées dans d'autres terroirs et milieux que ceux d'origine. Parce qu'elle a diffusé un message pluri-sensoriel, la communication des jardins sonores de La Borie a d'ailleurs relevé cet obstacle, résistant à ces filtres, remplaçant presque immédiatement le *patrimoine-image* de La Borie.

De surcroît, cette déstabilisation n'affecte pas essentiellement les nouveaux récepteurs de l'entreprise, mais également ceux qui possèdent — ou croient posséder — cet acquis d'expérience. Prenons pour exemple caractéristique un « fan » de La Borie, s'étant abonné avec assiduité à toutes ses saisons de concerts, lisant avec passion chaque article du journal local concernant ses activités et recevant avec joie les actualités de ses lettres d'information depuis 1984. Pour cet usager, récepteur des situations de communication, le signe « Christophe Coin » est parfaitement relié au chef

¹ *Id.* p 388

d'orchestre, être de chair et d'os, que l'individu admire à chaque concert depuis 1991. Le signe « château de la Borie » est parfaitement analogique avec le monument historique que les Journées européennes du patrimoine de 1997 lui ont donné l'occasion de visiter avec ravissement pour la première fois. Fin connaisseur du programme culturel, ce récepteur ne relie pas essentiellement ces signes à leur objet singulier strict, mais bien à la connaissance encyclopédique, de plus en plus dense, qu'il s'est forgé sur l'entreprise culturelle. Il sait ainsi pertinemment que /Christophe Coin/ représente « l'Ensemble Baroque de Limoges », que le /château de La Borie/ symbolise le « Centre Européen de Rencontres » puis « Centre Culturel de Rencontre », pas seulement en tant que lieux physiques, mais bien en tant qu'espaces abstraits et conceptuels où évoluent au fil des années des projets artistiques, sociaux, éducatifs, scientifiques, touristiques, etc....

Pour cet usager, si érudit de l'entreprise soit-il, les savoirs encyclopédiques « La Borie » qu'on l'oblige à réquisitionner sont de plus en nombreux et complexes. Ils requièrent auprès de lui une permanente réadaptation — qui se joue sur l'axe référent-type. Si le référent reste constant, le « type » est, quant à lui, mouvant et conceptuellement dense. Un effort d'interprétation inconsidéré est donc demandé au récepteur, effort qui amenuise les possibilités de reconnaissance et de compréhension des signes iconiques et les chances de comprendre le discours. Deux remarques peuvent être formulées à ce propos. Premièrement, cette déstabilisation ne correspond plus au « signe motivé » qui se définit justement par « la conformité et la stabilisation » du référent à un type. Secondement, les deux signes iconiques, parce qu'ils ont été représentants d'un objet mouvant, ont perdu au fil du discours et des situations de communication, une large part de leur fonction iconique, et par là-même sont devenus symboles.

b) D'une symbolisation malmenée à sa compensation par « l'incarnation »

Les signes /Christophe Coin/ et /château de La Borie/ sont devenus de véritables symboles de l'entreprise culturelle. Bien sûr, un effet de socialisation est dû à ce phénomène auquel les médias, les partenaires touristiques, les réseaux de collaborateurs privés et publics ou encore les acteurs politiques ont largement contribué, en diffusant, par voie orale ou écrite, une image de l'entreprise presque exclusivement liée à ces deux figures : celle de Christophe Coin avant 1996 et celle du

Château de La Borie après 1997. Ce phénomène est lui-même provoqué par un second facteur, la valeur de prestige commune, associée à chacun d'eux. Christophe Coin, éminent chef d'orchestre et musicien baroque, élève de Jordi Savall, reflète l'excellence musicale baroque, et plus largement la qualité en « musique savante ». Il possède une renommée internationale. Le château de La Borie, construit vers le milieu de XVII^{ème} siècle, est classé Monument historique. Sa cour d'honneur, son jardin à la française, ses tours de défenses et son long corps de granges composent un patrimoine remarquable. Les qualités et les propriétés de l'être Christophe Coin d'une part, et de l'objet Château de La Borie d'autre part, véhiculent les valeurs d'excellence, d'originalité et de distinction que revendique de façon globale l'entreprise culturelle.

Interrogeons plus en détail les mécanismes à l'œuvre dans la production de *l'effet symbolique* de ces deux signes.

La production de l'effet symbolique

Le procédé de la connotation est l'un des phénomènes observables mis en jeu dans les textes relatifs à /Christophe Coin/ et /Château de La Borie/ :

*Avec la connotation, on entre dans un système symbolique : la relation entre le signifiant et le signifié du signe est celle qui définit le symbole. La connotation est donc un signe arbitraire. La relation symbolique étant transitive, les connotations peuvent s'emboîter (...), et cela en principe indéfiniment. Ce système est en définitive de nature pragmatique, et renvoie à une mythologie ou à une idéologie dont le siège est dans les partenaires de la communication.*¹

Au gré des représentations multiples affectées à /Château de La Borie/ — sous forme de dessins, de photographies retouchées, de graphismes numériques disproportionnés ou métamorphosés, hors cadre, arrière-plan, premier plan, etc. — la dénotation, c'est-à-dire le sens premier « château de La Borie » demeure identique. Pourtant, selon les variables graphiques et esthétiques appliquées, des indications complémentaires sont données sur la vision que l'énonciateur possède du château, sur les valeurs et les principes auxquels il adhère et qu'il véhicule dans la représentation du château ou de sa personnalité. Ces indications sont les multiples connotations affectées au signe /château/. Bien sûr, cette dimension symbolique n'annule en rien cette fois la

¹ *Id.* p 248

fonction iconique du signe, qu'elle complémente, en tant que valeur ajoutée.
Confrontons les exemples suivants :



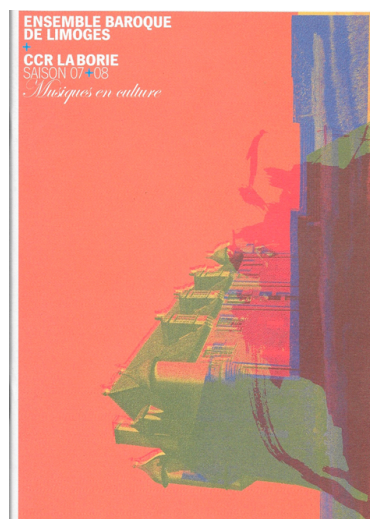
n°1



n°2



n°3



n°4



n°5



n°6

Les trois premières représentations du Château de La Borie véhiculent une promesse sensorielle, et créent un effet sensible dit d'« intéroceptivité (la sensibilité dont les stimuli proviennent de l'organisme même) »¹ et non du monde externe. Bien que parfaitement reconnaissable en tant que manoir patrimonial, le château s'affiche dans une personnalité audacieuse, vive, captivante, imaginative et enfantine. Les codes qui déclenchent cette facette de personnalité sont des codes graphiques et numériques, de type floraux, colorés, saillants et abstraits. Ces codes révèlent un sens second, corrélé au premier, et provoquent la connotation.

Dans l'exemple n°4, d'autres effets graphiques sont appliqués à la représentation du château : effet trouble des contours, filtre négatif sur la photographie, dominante chromatique orange-rouge, et rotation à 90° de l'image. Le code joue sur un effet de déséquilibre qui perturbe la bonne « lecture » de l'image et du signe /château de la Borie/, conduisant à révéler une facette transgressive, impulsive, caractérielle, une certaine rudesse et un anticonformisme dans la personnalité du lieu. Les exemples n°5 et n°6 procèdent encore très différemment, en travaillant un effet de réalisme dû à l'insertion d'une photographie naturelle du château, soit niché en arrière-plan au cœur de la campagne limousine (n°5), soit surplombant un parc naturel verdoyant. Les codes visuels travaillent à une représentation du charme et de la sophistication du domaine, dont l'allure aristocratique, élégante et raffinée est mise en évidence : la pose de profil

¹ HEBERT Louis. *Dictionnaire de sémiotique générale*, op.cit. p 197

met en valeur les échauguettes et le revêtement en pierre, l'importance accordée au décor champêtre et naturel souligne la dimension pastorale et bucolique du château, agrément de sa beauté et de sa délicatesse.

Selon les représentations, des informations supplémentaires et variables affectent donc la signification :

La connotation relève d'un mode de codification (...) flou. Dans les codes flous, les modèles sur lesquels débouche la description sémiotique autorisent une certaine variabilité d'actualisation. Dès lors, la description de ces codes sera en droit elle-même d'être fluctuante. Pour arrêter la fluctuation descriptive, il faut instituer les modèles en normes, un mouvement qui est figuré par des usages sociaux (...)¹

Or, ces exemples prouvent l'absence de norme et de codification stable affectées à la représentation du symbole. Aucune charte, aucune loi conventionnelle ne préside à la représentation du château de la Borie, c'est-à-dire du symbole de l'entreprise culturelle, qui apparaît sous des types de personnalité différents :

Pour ce qui est des signes arbitraires, on doit, dans l'émission, se tenir strictement dans les limites du modèle prévu par la convention, sinon la communication échoue.²

L'entreprise a ainsi érigé /Christophe Coin/ et /château de La Borie/ en symboles sans procéder à l'édiction d'une charte codifiée et stable, mettant à mal du même fait, un possible apprentissage des codes par le destinataire de la situation de communication. L'étude des signes présents dans notre texte nous laisse face à deux constats édifiants : d'un côté, l'absence de charte graphique, l'absence de toute convention et de toute loi présidant à l'exploitation des symboles ; de l'autre, l'évidence qu'une persistance identitaire fut maintenue, en témoignent notamment le *phénomène de substitution d'une icône par une autre*.

Le corpus étudié nous impose un constat : l'image de l'entreprise La Borie a résisté, envers et contre sa propre hétérogénéité en créant « la légende de soi »³. Face à ce constat, notre ambition est de rechercher les autres manifestations de cette

¹ KLINKENBERG Jean-Marie, *op.cit.*, p 249

² *Id.* p 206

³ ALMEIDA (d') Nicole, *op.cit.* p 178

« légende », en sortant cette fois du corpus sélectionné. Cette méthode, qui doit nous permettre de confirmer cette hypothèse, doit prendre le soin d'investir un corpus pertinent. Il doit pouvoir rendre compte de *la mise en circulation* de la légende de soi et de ressorts qui impliquent l'exposition de soi envers l'extérieur. L'un des vecteurs les plus puissants de ce phénomène de l'exposition de soi est celui de l'« incarnation », c'est-à-dire de l'humanisation de cette légende, concrétisée dans un esprit et un corps : celui d'Isabelle Depret-Bixio, directrice de l'établissement :

Dans la tentation biographique se profile un rêve d'unité qui triompherait de la discontinuité des vies et de la multiplicité des choix opérés par chacun.¹

En incarnant la légende « La Borie », Isabelle Depret-Bixio a constitué un repère institutionnel, social et humain, véritable « construction qui forge une unité vraisemblable »² à une identité hétérogène.

L'exposition de soi et le phénomène de l'« incarnation »

En 1986, alors que l'Association Limousine pour la Promotion de la Musique Baroque est créée depuis deux ans à peine, Isabelle Depret-Bixio est recrutée en tant qu'administratrice de l'Ensemble Baroque de Limoges. Elle devient, quelques années plus tard, Directrice du Centre Européen de Rencontres / Centre Culturel de Rencontre puis en 2009, Directrice de la Fondation La Borie-en-Limousin. Représentante administrative et officielle de l'entreprise, elle incarne alors *le point de cohésion absolu*, l'incarnation stable d'une institution en mouvement et de discours confus, en insufflant depuis l'origine un certain nombre de valeurs personnelles dans l'édification de l'entreprise. L'association d'une identité de marque à un personnage réel ou fictif définit le phénomène de *l'incarnation*. Motif courant, notamment dans le domaine commercial, il résulte ou non d'une stratégie publicitaire. Il est important pour le public de pouvoir associer un visage, une corporalité à l'objet, pour opérer le processus d'identification. Nous revenons là à l'une des définitions de l'identité :

¹ *Id.* p 179

² *Ibid.*

L'identité est (...) affaire de significations données en fonction de leurs {les acteurs} propres identités et de leurs engagements dans des projets, par l'acteur lui-même et/ou par d'autres acteurs.¹

L'une des manifestations les plus édifiantes de ce phénomène de l'incarnation identitaire se situe sans doute dans les représentations photographiques d'Isabelle Depret-Bixio ; représentations où l'image de Soi correspond parfaitement avec l'image de l'entreprise. Nous avons sélectionné quatre portraits photographiques. Les deux premiers ont servi une communication institutionnelle très ciblée : n°1, extrait de la gazette de l'entreprise, *La Note*, de Janvier 2002, adressée aux abonnés de l'Ensemble Baroque de Limoges ; n°2, extrait du *Bulletin d'adhésion 2008-2009* adressé aux membres adhérents et membres prospects du Club des entrepreneurs La Borie-en-Limousin. Les deux autres ont servi une communication institutionnelle beaucoup plus large puisqu'elles ont été désignées comme les photographies officielles d'Isabelle Depret-Bixio, notamment pour la campagne médiatique nationale et européenne du CCR et dès 2013, celle des Jardins sonores de La Borie.



N°1 - 2002 : Isabelle Depret-Bixio et l'équipe salariée de l'ALPMB ©DR

¹ MUCCHIELLI Alex. *L'Identité*, Paris : Presses universitaires de France, 2013. 127p (Collection Que sais-je ?, n°2288). p 21



N°2 - 2004 : Isabelle Depret-Bixio, M. Renaud Donnedieu de Vabres, Ministre de la Culture, M. Alain Rodet, Maire de Limoges et M. Jean-Paul Denanot, Président du Conseil Régional du Limousin ©DR



N°3 – 1997 ©DR



N°4 – 2012 ©Jean-Michel Péricat

Les deux premières photographies optent pour la représentation de la femme d'affaire. La photographie n°1 représente une directrice d'équipe, mais aussi une collègue et une partenaire (entourée de son équipe), ayant le sens du collectif, de l'humour et de la simplicité (position accroupie, rire, attitude décontractée) et sachant mettre en avant ses collaborateurs (elle occupe le deuxième rang, derrière d'autres collègues). Elle est aussi montrée en femme engagée, entourée par une équipe essentiellement féminine. La photographie n°2 représente la femme d'entreprise, à la tête d'une institution qu'elle semble être en train de décrire ou de présenter (visage

fermé, sérieux, et geste démonstratif). Entourée de représentants politiques publics, elle incarne une femme de pouvoir, d'influence, capable de diriger un domaine et de le mener à une reconnaissance nationale officielle. Les deux dernières photographies optent pour une représentation de la simplicité et de la féminité. La photographie n°3 présente Isabelle Depret-Bixio dans les hautes herbes. Cette mise en scène révèle un amour du sujet pour le terroir, la ruralité et le cadre champêtre. Cette vision d'une femme rurale, limousine favorise l'identification d'une cible locale et régionale. La photographie n°4 insiste sur la dimension humaine et sympathique du personnage (rire, cheveux au vent, chaussures salies, mains croisées, position assise), mais aussi sur sa sensualité et sa féminité (décolleté, manches courtes, tenue noire, élégante et décontractée). Femme d'affaire et femme sensible, femme engagée et femme simple, Isabelle Depret-Bixio, se révèle pouvoir correspondre à *toutes les femmes*. Personnage à la fois public et privé, elle attise un pouvoir d'identification très fort. Elle incarne de surcroît la sphère publique de son entreprise (lieu de convivialité et de fréquentation de l'art) et la sphère privée (lieu réservé aux artistes et lieu de réflexion pour le développement de la culture).

L'incarnation résulte selon nous d'un processus condensateur identitaire très puissant. L'« incarnateur », est un acteur social qui cristallise les trois types de « noyaux identitaires » que les théories de la statique et leurs approches sur la formation de l'identité individuelle et collective, distinguent :

1/ le noyau identitaire individuel (constitution de base du système affectif, cognitif et comportemental d'un individu, sous l'impact de son éducation et des expériences de la vie) ; 2/ le noyau identitaire groupal ou noyau communautaire (constitution de base du système affectif, cognitif et comportemental d'un groupe) ; 3/ le noyau culturel (constitution de base de la culture — normes, valeurs, représentations, coutumes, mœurs... — partagée par tous les membres d'un ensemble de groupes).¹

Nous retrouvons parfaitement l'expression de cette *charge identitaire* dans les représentations photographiques précédentes a) son *individualité* : être une femme, sympathique et souriante, être née en Limousin, aimer la province b) son *appartenance communautaire* : une équipe de salariés, un réseau d'entrepreneurs, un réseau national

¹ Id. p 30

politique c) le syncrétisme entre le sujet et la culture même de l'entreprise : le lieu-terroir, familial, d'importance nationale.

Icônes et personnages ont donc constitué les repères idylliques de la *légende La Borie*. Ces figures ont fait la réputation de l'entreprise. Or, le risque fatal d'un tel processus n'est-il pas, qu'en retour, les menaces de l'opinion qui pèsent sur ces figures créent la mort instantanée de cette légende ?

c) Le risque des « idoles » : étude d'une mise à mort médiatique

Nous souhaitons revenir désormais aux risques qu'ont représentés le phénomène de la symbolisation des icônes /Christophe Coin/ et /Château de La Borie/ d'une part, et celui de l'incarnation par /Isabelle Depret-Bixio/ d'autre part. Ces processus ont généré l'édification de trois « idoles » d'entreprise. Nous devons entendre cette notion au sens premier du terme :

*Personne ou chose intensément admirée et faisant l'objet d'une sorte de vénération.*¹

Ces idoles ont pour référent, nous l'avons vu, l'entreprise culturelle dans sa globalité, ce qui suppose que les valeurs affectées aux signes sont analogiquement affectées au référent lui-même. Or, ce qui advint dès 2013, et qui conduisit en grande partie l'entreprise à sa perte, fut une véritable mise à mort des trois idoles identitaires de La Borie.

En 2013, une série d'accidents frappe l'entreprise, dont le départ officiel de Christophe Coin et celui, quelques mois plus tard, d'Isabelle Depret-Bixio. Ces événements conduisent les idoles à être l'objet de discours médiatiques de plus en plus nombreux. Ces discours se sont tous appuyés sur le système de représentativité dévolu à l'entreprise depuis l'origine. Par respect d'un principe de redondance et de stabilisation

¹ ATILF. « Idole ». In *Le trésor de la langue française informatisé* {en ligne} *op.cit*

du discours, les articles utilisent les « idoles » de l'entreprise pour accompagner un discours sur l'entreprise. Or, ce discours a proclamé la *mort* des idoles : d'abord, les idoles *artistiques* de l'entreprise, Christophe Coin et Château, symboles de son contenu programmatique, puis l'idole *administrative*, Isabelle Depret-Bixio, symbole de la gestion de ce contenu.

La désymbolisation : le départ de Christophe Coin et la mise à mort médiatique de l'icône /Château de La Borie/

Après de longs mois de conciliation, un communiqué officiel, émanant de l'entreprise, informe la presse du départ de Christophe Coin à la tête de l'Ensemble Baroque de Limoges. Le retentissement médiatique local fut relativement faible. Nous avons retenu cinq articles de presse (*confer* : « Revue de presse : le départ de Christophe Coin », annexe n°7), extraits de la presse quotidienne régionale la plus lue et de la chaîne de télévision locale la plus regardée. Plusieurs constats se dessinent à la lecture de ces cinq discours. D'abord, tous procèdent d'un discours élogieux envers Christophe Coin. Nous dirons, en terme sémiotique que le sujet « Christophe Coin » est désigné comme conjonctif à des « objet de valeur » positifs, euphoriques :

L'objet — ou l'objet de valeur — se définit alors comme le lieu d'investissement des valeurs (...) avec lesquelles le sujet est conjoint ou disjoint.¹

L'autorité est exprimée aux travers des expressions : « à la tête de », « pris les rênes », « au cœur de la création du site de la Borie », « a dirigé » ; le prestige et la renommée, par le biais des syntagmes nominaux qui lui sont associés : « soliste internationalement reconnu », « colloque internationaux de référence », « des distinctions », « victoires de la musique Classique », « choc du monde de la musique » ; les mentions « une bonne vingtaine d'enregistrements » et « plus de 20 disques » confèrent à indiquer la *productivité* ; la précision accordée sur le « répertoire inédit » induit une *originalité* ; enfin, la redondance de l'indication temporelle « 22 ans » tend à prouver la *longévité* et la *résistance*.

¹ COURTÉS J., GREIMAS A.J. *op.cit.* p258

Nous constatons parallèlement que la dissociation entre le Sujet La Borie et le Sujet Christophe Coin est parfaitement claire : « Coin quitte l'Ensemble Baroque », « Coin (...) ne sera plus associé à la Fondation La Borie », « la séparation de la Fondation la Borie et de Christophe Coin », « la séparation intervenue entre la Fondation La Borie et Christophe Coin », « son histoire avec La Borie s'est terminée ». Une relation de présupposition implique que si les objets de valeur sont conjonctifs au sujet Christophe Coin, ils deviennent disjonctifs de La Borie, instauré en Anti-Sujet du programme :

PN : {Coin n O} —> {La Borie u O}

Les discours expriment un sujet en dépossession des objets de valeur, face à une quête perdue. Le sujet est d'abord victime de l'adversité : « difficultés », « péril », « fait face », « une année 2013 difficile », « problèmes financiers », puis l'incertitude : « Quel avenir (...) ? », « se remettre en question », le deuil : « mort », « fin de vie », « ne célébrera pas ». Puis, des phénomènes discursifs suggèrent une perte d'identité : les dénominations censées le représenter sont nombreuses : « Fondation La Borie », « L'Ensemble Baroque de Limoges », « La Borie », « Le château », « La Fondation », « La structure ». Au contraire, ni périphrase, ni groupe nominal ne viennent se substituer au nom propre désignatif « Christophe Coin ». Cette différence de traitement — six appellations pour nommer « La Borie » et une unique désignation pour « Christophe Coin » — suggère que la *renommée* est conjonctive au sujet « Coin » et disjonctive du sujet « La Borie ». Le discours médiatique a procédé à la désymbolisation de l'icône /Christophe Coin/ en dissociant Christophe Coin et La Borie en tant que Sujet et Anti-sujet : les objets de valeur, anciennement attribués au symbole et à son référent, sont désormais répartis entre deux sujets distincts. Or, le Sujet qui l'emporte, dans ces discours médiatiques, est le Sujet « Coin ».

Dès Novembre 2014, c'est le second symbole de l'entreprise, le /Château de La Borie/ qui est touché. Alors que l'entreprise entre dans une période de lourdes difficultés financières, qui la mènent d'abord vers un redressement judiciaire puis vers sa liquidation, le discours médiatique se densifie. Nous avons retenu seize articles (*confer* : « L'Affaire de la liquidation : focus sur le /château de La Borie/, annexe n°8), extraits des mêmes médias, qui ont suivi, presque en temps réel, l'évolution de la situation de l'entreprise à cette période.

Le premier constat édifiant, relatif à ce corpus médiatique, réside en la présence systématique d'une photographie représentant le Château de la Borie. Référent des discours, symbole de l'entreprise, il a constitué le seul média identitaire de l'entreprise au sein de la polémique et au sein d'une information institutionnelle déclarant son déclin. Intéressons-nous aux conditions de l'émergence de valeurs négatives ou « dysphoriques » associées à La Borie, et à la conduction d'une désymbolisation, c'est-à-dire une mise à mal, sur le plan de l'expression et sur le plan du contenu, de ce qui symbolise l'entreprise La Borie. Le /Château de La Borie/ continue plus que jamais de servir les discours médiatiques de cette période, il devient le *signe*, au sens sémiotique du terme, de l'histoire du déclin de l'entreprise. Nous assistons donc à une véritable mise en scène du symbole :



Photographie de l'article du 25 Novembre 2014, *Le Populaire* : confer « Annexe n°8 »

Sur le plan de l'expression, l'image est constituée de deux parties distinctes : la partie droite, au premier plan, présente une partie du mur d'enceinte du domaine, sur lequel est scellée une plaque institutionnelle, intitulée « Fondation La Borie-en-Limousin » et faisant la liste des partenaires officiels, publics et privés de l'entreprise. Si la prise de vue ne permet pas de lire le contenu du panneau, elle laisse percevoir néanmoins les logos des instances publiques partenaires qui y figurent. L'insertion de cet élément au premier plan oriente le discours de l'image vers un registre officiel et institutionnel. L'image crée ainsi un effet de redondance avec le titre de l'article : « Difficultés du domaine de La Borie : l'Etat s'en mêle ». La partie gauche de l'image, en

arrière-plan, offre une perspective aboutissant sur la cour d'honneur du Château. Le domaine est représenté par ses éléments caractéristiques : la nature — l'allée bordée d'arbres — et la culture — les bâtiments en pierre. La technique de la profondeur de champ permet de relier premier et arrière plans de l'image et d'indiquer, sur le plan du contenu, qu'une relation s'établit entre les instances institutionnelles et le domaine de La Borie. Un élément vient exprimer la nature de cette relation : une rupture, créée par le pilier du mur d'enceinte qui forme une ligne de démarcation entre les deux parties de l'image, et au-delà entre les référents de chacune de ces parties : « partenaires institutionnels » et « domaine de La Borie ». Une légère rotation de l'image procure une forte impression *d'instabilité* : sur le plan de l'expression le panneau et le château ne respectent pas l'horizontalité du cadre de l'image. Cette disposition suggère sur le plan du contenu le *dérèglement* entre les « institutionnels » et l'« entreprise ». L'image met en scène les conséquences du désengagement financier des tutelles : l'écroulement de l'entreprise. Si le discours de l'image laissait voir une instabilité possible des institutionnels, le discours de l'article, lui, engage à reconsidérer cette affirmation à la lumière de l'article écrit. En effet, l'isotopie de l'instabilité n'est affectée qu'au sujet « La Borie » : « difficultés du domaine », « situation globalement très préoccupante », « dysfonctionnements constatés ». L'image peut être alors relue comme la représentation d'un véritable procès judiciaire, où le domaine de La Borie assiste, en arrière plan, à sa condamnation par l'Etat. L'article n'insère d'ailleurs que les paroles directes d'une des parties, l'Etat :

L'Etat n'y va pas par quatre chemins : « situation globalement très préoccupante, qu'il s'agisse de la gestion de la structure ou de l'évolution de sa démarche culturelle [...] Des initiatives seront prises par l'Etat pour remédier aux dysfonctionnements constatés [...] Un conseil d'administration se tiendra le 10 décembre pour mutualiser les constats et tirer les conséquences de ces rapports ».

Cette citation intègre dans le discours la parole de l'Etat et l'érige en parole d'autorité à la fois experte, maîtrisée et légitime : « mené une Mission d'Expertise », « des initiatives », « remédier », « mutualiser les constats », « tirer les conséquences ». La représentation de ce procès semble ainsi d'emblée positionner le sujet Etat en accusateur et le sujet La Borie en accusé. Enfin, une troisième voix, prise en charge par l'énonciateur, s'insère dans les discours : le point de vue exprimé par la captation elle-

même et ses effets de rotation. Dans le texte, des indices énonciatifs confirment la présence d'une subjectivité de l'énonciateur : l'adverbe « sévèrement », le verbe « estimait » ou l'expression familière « n'y va pas par quatre chemins ». Cette troisième voix exprime la présence d'un troisième sujet dans le procès La Borie : la partie civile, représentante du « peuple » et de la doxa, incarnée ici par les journalistes. Le symbole /Château de La Borie/ est donc réutilisé dans cet article et repositionné dans la mise en scène d'un procès, où s'affrontent L'Etat et le domaine de La Borie sous le jugement d'une instance publique : la doxa, incarnée par l'énonciateur journaliste.

« L'affaire du procès La Borie » est ainsi enclenchée et générera pour le journal une audience importante. Or, nous constatons que l'histoire de La Borie devint en quelque sorte et peu à peu un véritable feuilleton local, adressé au lectorat du journal :



Photographie de l'article du 13 Décembre 2014, *Le Populaire* : conférer « Annexe n°8 »

Cet article prend place dans une série d'articles constituant en quelque sorte les épisodes de l'Affaire La Borie. Il fait directement suite à deux articles : l'un paru le 11 Décembre 2014, l'avant-veille, intitulé « La Borie : vers la liquidation », l'autre paru la veille, et titré : « La Borie n'est pas encore en liquidation qu'elle suscite déjà la convoitise ». Or, il est parfaitement édifiant de constater que le discours médiatique met en place, sur trois jours — et suite à la retombée spectaculaire du premier article de presse, lu par les internautes « 11718 fois » quelques jours après sa publication — un programme narratif digne d'un véritable feuilleton romanesque. L'article quotidien devient l'épisode des nouvelles péripéties de l'entreprise et recherche la fidélisation de son lectorat. La Borie y devient un Anti-héros, victime d'une destitution de pouvoir. Les

discours déclenchent les stéréotypes du roman de dynastie. L'article du 11 Décembre proclame « la corruption » du Sujet et la transformation du Héros en Anti-héros par différents ressorts juridico-littéraires. Celui du gouffre financier : « dette cumulée de 1,5 millions d'euros », « cessation de paiement », « recettes, aujourd'hui inexistantes », « 100000 euros de dettes par an depuis cinq ans » ; de la dépossession du Droit et de la Liberté : « saisie du Tribunal de grande instance », « il appartiendra à la justice », « la saisie de la justice », « une procédure aux prud'hommes » ; de la perte de la crédibilité, de l'autorité et du pouvoir : « graves erreurs de gestion », « choix culturels incohérents », « diversification hasardeuse », « politique illisible », « au mépris de la loi », « un gâchis, artistique et social », « mal calibré, mal analysé », etc.

Dans ce discours médiatique, l'énonciateur est chargé de prendre la posture de la doxa, une opinion publique révoltée par le comportement déviant de l'entreprise. Ce positionnement émane, à la surface du discours, par la mise en place d'une forte subjectivité, s'appliquant à représenter l'opinion : « les fameux jardins sonores à 3 millions d'euros », « la réalité semble différente aujourd'hui... », « au bas mot », « il est assez curieux de », « une structure (...) dans le rouge », etc. On retrouve, dans ce procédé, le stéréotype de la révolte du peuple et de l'affrontement entre le roi et ses sujets, le premier possédant la Fortune, présupposant un peuple réduit à la pauvreté. Puis, les articles du 12 et 13 Décembre plantent le décor d'une « machination » mise en route pour la relève du trône. Les isotopies de la rumeur et de la révélation hantent le discours et permettent de la sorte de poster l'énonciateur en dénonciateur de la manigance : « le secret avait été bien gardé », « on apprend que », « cela fait plusieurs mois que », « a bien été obligé d'avouer », « vendu la mèche », « aurait évoqué en "off" », etc....

On constate simultanément que les articles prennent soin de s'adresser à leurs différentes cibles. Cet article du 13 Décembre 2014 est titré : « La Borie : la Mutualité limousine envisage un centre de soins pour professionnels du spectacle ». Il entend annoncer qu'un repreneur potentiel, la Mutualité, envisage le rachat du domaine de la Borie, et non la reprise de ses activités. La mise en scène fonctionne sur l'association de deux symboles. Le premier est le château de La Borie, représenté en plein centre de l'image, et en arrière-plan, juché au cœur de ses terrasses potagères luxuriantes : une dizaine de tables de potager en cortène, végétaux verdoyants et fleuris, pelouse entretenue... Le second symbole est placé au premier plan : il s'agit d'une chilienne,

bleue claire, inoccupée, dont la symbolique va dépendre selon nous du pouvoir interprétatif des types de récepteurs, et du savoir qu'ils possèdent sur l'entreprise.

Tout d'abord, il semble que pour tout lecteur, dont ceux qui ne possèdent aucune connaissance sur l'entreprise, l'élément /chilienne/ tend à confirmer le cadre idyllique, estival et champêtre du domaine. Captée au sein d'un environnement qui lui est adéquat (le salon d'été), la chaise longue semble parfaire l'idéal de la délectation bourgeoise, l'instant de la sieste dans le jardin à la française. Cette première interprétation confère à rehausser la dimension luxueuse et noble du manoir de La Borie. Cette image dresse, à l'attention de tout lecteur, un tableau orienté vers une représentation aristocratique du lieu. Par là, elle engage la conjonction des deux symboles : la /chilienne/, symbole de l'aisance, du confort de toute noblesse et le /château/, symbole de la propriété et de la richesse.

Une seconde cible est visée par le journal. Il s'agit du public ayant déjà fait l'expérience de La Borie, soit de façon concrète en se rendant sur le domaine, soit par le biais du même journal qui a déjà diffusé largement cette image. En effet, la chilienne est un élément fort du décor estival de La Borie : chaque soir d'été, en 2013 et 2014, l'entreprise animait les terrasses du château avec des concerts en plein air, où le visiteur s'installait dans les transats afin de profiter du concert, un verre à la main. Or, ce lecteur, et tout particulièrement le lecteur des journaux locaux, est moins amené à percevoir une /chilienne / qu'une /chilienne vide/. Cette image réfère et s'oppose en effet directement à la photographie officielle des apéro-concerts de la Borie, qui circula dans toute la presse locale au cours des étés 2013 et 2014, et qui représentait des /chiliennes occupées/ par la foule de visiteurs :



Photographie officielle 2013-2014 des « apéro-concerts » de La Borie

Le journal s'appuie donc cette fois sur les acquis représentationnels de son propre lecteur, acquis que le journal lui-même a conduit à établir et qu'il renverse dans cet article du 13 Décembre 2014. La /chilienne vide/, devient par opposition avec la /chilienne occupée/, le symbole de la désertion du public et de la solitude du domaine. D'ailleurs, notons que le décalage temporel entre le temps du récit (été) et le temps de l'énonciation (hiver) concrétise l'idée d'un temps à jamais révolu. Cette représentation permet alors d'associer le symbole /chilienne vide/ à /château déserté/ renvoyant tous deux au référent « La Borie », investi des valeurs d'abandon et de défection.

Une troisième cible, la plus large en ce qu'elle représente la synthèse des deux précédentes, est amenée à considérer une double lecture du symbole /chilienne/, cette fois vis-à-vis de l'information annoncée et dévoilée en tant que « scoop » : « on apprend que la Mutualité limousine étudie un projet à la Borie (...) le secret avait été bien gardé ». Connaisseur ou non de l'entreprise, le lecteur est amené à percevoir la /chilienne vide/ comme le symbole du « trône » et du « règne », d'une « place à prendre » ; quant à son référent, il est désormais « un royaume » convoité.

Ces articles procèdent à la désymbolisation de l'icone /château de La Borie/ par l'utilisation systématique du symbole au gré d'un parcours narratif relatif au déclin et à la mort du sujet « La Borie » référent. Le discours médiatique fonctionne sur la mise en place d'un véritable parcours narratif, composé des cinq étapes constitutives de tout

récit : *une situation initiale* présumée et antérieure : le développement et la réussite de l'entreprise ; les *éléments perturbateurs* (l'instabilité et le déséquilibre) ; *l'action* : les péripéties et les épreuves telles que la désertion, la solitude, la corruption ; viendront dans les articles suivants les *éléments de résolution* : la Justice et le « redressement judiciaire », les choix décisifs tels que « l'annulation de concerts » ; enfin, *la situation finale* du Sujet : sa chute ou sa « liquidation ».

La « désincarnation » et la mise à mort des idoles

Si la « désymbolisation » constitue une première révocation identitaire de l'entreprise, nous souhaitons aborder désormais le phénomène de la « désincarnation » des idoles.

Nous avons fait cas de l'idole « Isabelle Depret-Bixio », personnalité incarnant les valeurs et l'idéologie de l'entreprise. En Août 2011, Isabelle Depret-Bixio quitte brutalement l'entreprise. D'abord déclarée momentanée, son absence se transforme en départ définitif, prenant acte de façon officielle à la fin de l'année 2013. Nous souhaitons interroger le discours médiatique dans la diffusion de cette information, et repérer le processus de « désincarnation » de l'idole que représente alors Isabelle Depret-Bixio.

Nous avons retenu trois articles (*confer* : « L'Affaire de la liquidation : focus sur /Isabelle Depret-Bixio/, annexe n°9) datant du 20 Novembre et 02 Décembre 2014, qui exposent tous la personnalité d'Isabelle Depret-Bixio : le premier article développe un portrait hautement polémique de la « femme », le deuxième est un texte extrait du « droit de réponse » qu'Isabelle Depret-Bixio adressa au journal à la suite du premier article. Nous avons ajouté enfin deux extraits, puisés dans les parutions ultérieures, associés à cette polémique.

Nous l'avons vu, Isabelle Depret-Bixio (IDB) est devenue en trente années l'incarnation des valeurs de l'entreprise culturelle, notamment par le culte de sa personnalité. Or, ce discours journalistique va peu à peu déconstruire la force et les valeurs de cette personnalité et contribuer ainsi à un double effet : la destruction de l'image d'IDB d'une part, et la remise en cause de l'image même de l'entreprise culturelle. La perte des fonctions institutionnelles d'IDB est mise en valeur : « ex-directrice », « ancienne directrice ». Toutes les paroles rapportées émanant de

l'entreprise, proviennent de « Marie Bonnetblanc », nommée « directrice » ou « représentante » dans le texte, ou encore de « Paul Izaret », Président de la fondation. Plus que destituée, IDB est posée en tant qu'opposante de la fondation : « une procédure aux prud'hommes oppose la Fondation à l'ancienne directrice ». Puis, un registre polémique est employé : « les yeux de la tête », « des sommes à six chiffres », « 400 000 euros », « somme (...) exagérée ».

Ce registre polémique permet de déployer les isotopies de la démence et de l'exagération, qui viennent affecter le sujet « Isabelle Depret-Bixio ». Le comportement du sujet, lu à l'aune du précédent portrait, s'interprète comme une folie pure ou un caprice : « rejette toute responsabilité », « ira jusqu'au bout ». En outre, sa description révèle un être prétentieux et outrecuidant : « la grande prêtresse de La Borie », « ne laissait à personne le soin » ; irresponsable : la formule clivée « c'est elle qui a voulu » permet de créer une emphase sur « elle », et sur sa responsabilité et sa culpabilité dans l'effondrement de l'entreprise. Elle est révélée également comme une femme mensongère : « la vérité est évidemment différente », mais aussi hybride et ambivalente : « entre grandeur et décadence », « admirée et critiquée », « femme extraordinaire »/ « femme mégalomane ». De surcroît, la divulgation d'informations à caractère privé invite à penser une faiblesse profonde et intime : « congé maladie », « inapte au travail », « licenciée en Août 2014 ».

Suite à cet article, le même journal publie le « droit de réponse » rédigé par Isabelle Depret-Bixio. L'objet de ce droit de réponse est notamment de *s'opposer à la véracité* des déclarations journalistiques, un objet clairement énoncé au début de l'article : « mise en avant dans vos articles, et de façon erronée, souvent malveillante, voire diffamatoire » et en conclusion de l'article : « une contre-vérité ». Or, ce droit de réponse est introduit de la façon suivante :

Suite à la publication de notre double page sur la situation financière de La Borie, son ancienne directrice, Isabelle Depret-Bixio, nous a fait parvenir le droit de réponse suivant.

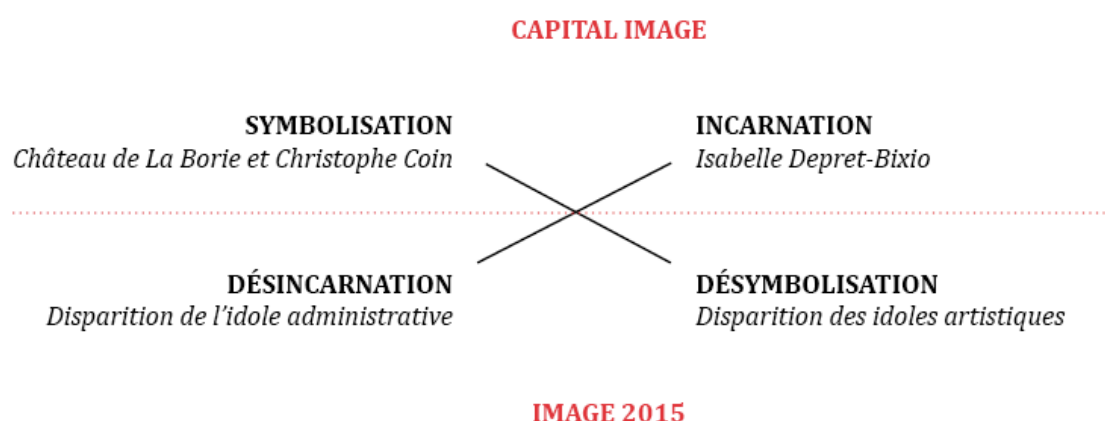
Le journal introduit une raison polémique différente de celle contre laquelle, en partie, le droit de réponse s'érige. En effet, si le journal fait entendre que ce discours vient en réponse « à la situation financière », le droit de réponse quant à lui tient à s'opposer radicalement contre la « diffamation ». Le discours journalistique dissimule

donc formellement l'objet même du droit de réponse, et déclare un objet moins polémique : une réponse à « la publication ». Autrement dit, ce droit de réponse apparaît comme une opposition à une forme de liberté d'expression du journal. De plus, on constate cette fois qu'aucune marque de subjectivité n'émane à la surface du discours journalistique. L'objectivité de l'énonciateur se manifeste dans l'effort synthétique qui consiste à répondre aux célèbres « 5W » de la rédaction journalistique : « What » ou *de quoi parle-t-on ?* (« le droit de réponse ») ; « Who » ou *de qui parle-t-on* (« Isabelle Depret-Bixio »); Where ou *quel est le lieu dont on parle ?* (« La Borie ») ; When ou *quand intervient l'événement ?* (« suite à la publication ») et Why ou *pourquoi en parle-t-on ?* (« la situation financière »).

Le journal prend soin de marquer son détachement et de ne plus prendre part au débat. La crédibilité de ce discours de réponse est donc entièrement laissée à l'appréciation du lectorat. L'énonciateur chargé de porter la doxa a disparu. Or, que laisse-t-on à l'appréciation directe des destinataires du discours ? La validité d'un discours porté par un sujet préalablement discrédité, suggéré instable, faible et menteur... Enfin, on constate une opposition fondamentale entre l'objectivité manifestée par l'énonciateur-journal et l'extrême subjectivité qui émane dans le discours de l'énonciateur du droit de réponse. Cette démarcation concourt à détruire un peu plus la part de rationalité dans l'image de l'ancienne directrice. Il semble que la plume passionnée et l'utilisation du registre de la sensibilité aident alors bien moins à établir un discours de défense, qu'à confirmer l'irrationalité attribuée au sujet « Isabelle Depret-Bixio » par le journal lui-même dans les articles précédents : « ma stupeur », « choquée », « très bien », « cette magnifique aventure », « mon engagement (...) total », « je n'étais (...) qu'une salariée, révocable ». De surcroît, le journal est lui-même l'objet du discours, et se voit attribuer des valeurs hautement positives : « votre journal connaît très bien toute l'histoire », « un partenaire attentif et fidèle pendant près de trente ans », « un partenaire privilégié ». Ainsi, l'anaphore « Vous savez donc très bien », « Vous savez aussi très bien », « Vous savez encore que » permet certes d'opérer des connecteurs dans l'argumentation du droit de réponse, mais surtout de relever à trois reprises l'une des qualités que revendique le journal lui-même : la connaissance et la légitimité qu'il possède dans la révélation de l'« Affaire La Borie ». Tous ces effets confèrent à rehausser

l'identification du lectorat à la véracité du discours journalistique, au détriment de celle du discours de l'idole « La Borie ».

Il semble enfin intéressant de représenter schématiquement le parcours de destruction des idoles identitaires dans les discours diffusés entre 2013 et 2015 :



Parcours de destruction de l'image La Borie 2013-2015

Puisque le discours médiatique a constitué entre 2013 et 2015 le seul véhicule des discours institutionnels sur La Borie — les salariés et les représentants de La Borie ont maintenu une politique du silence tout au long de cette période —, nous voyons là le parcours même de la mort identitaire de l'entreprise. Ce carré sémiotique permet de mieux comprendre le déclin irréversible de l'image, telle qu'elle existait. Le capital image de l'entreprise s'est forgé en effet, depuis l'origine, sur deux configurations opposées : les idoles symbolisées (Christophe Coin, puis le Château de La Borie) et l'idole incarnée (Isabelle Depret-Bixio).

Dès 2013, la forte *représentativité* que permettaient ces trois idoles a été réutilisée dans le discours médiatique, pour accompagner pas à pas le récit de son déclin. Chaque symbole se vit dissocié des valeurs identitaires euphoriques. On utilisa leur pouvoir évocateur pour le mettre au service d'un récit fictionnalisé où l'identification du lectorat est amenée à se détacher des valeurs de l'entreprise pour glisser vers l'adhésion à une opinion publique, entièrement prise en charge par l'énonciateur-journaliste. L'image 2015 se fonde ainsi en parfaite contradiction avec le

capital image de l'entreprise et mène irrévocablement à la disparition identitaire de La Borie.

Chapitre 2

Communication de l'espace culturel : l'épreuve de *soi*

En cherchant à se raconter vers l'extérieur, l'entreprise s'est *traduite*. Traduire est formuler dans un autre langage ce que l'on est. Ce langage est notamment celui des images. En cherchant à se raconter, l'entreprise s'est également *valorisée* : les univers d'image ont alors été le moyen d'accorder une plus grande valeur à telle représentation du « Soi ». Ces logiques de valorisation et de traduction de soi ont donné lieu à une pluralité d'images : « Ensemble Baroque de Limoges », « Label La Borie », « Château de La Borie », « Jardins La Borie », « concerts La Borie ».... Ces images apparaissent et disparaissent, s'accumulent et s'affrontent : elles dispersent inévitablement la représentation de l'entreprise.

La valorisation de l'espace culturel, en tant que lieu(x) de « médiation culturelle », ne manque-t-elle pas aujourd'hui de modèles de référence ? A partir d'une étude qu'il porte sur la publicité automobile, Jean-Marie Floch définit « quatre grands types de valorisation »¹ de soi. Ce modèle doit nous intéresser parce qu'il postule l'existence d'un système axiologique de la consommation, et plus largement de la vie quotidienne, articulé autour de l'opposition fondamentale entre les valeurs que l'utilisateur (et, avant lui, le publicitaire) reconnaît comme « utilitaires » ou « pratiques », les valeurs qui au contraire « correspondent aux préoccupations fondamentales de l'être et dont la quête sous-tend la vie »² : ce sont les valeurs dites « utopiques » ou « existentielles ». De cette opposition, le sémioticien fait apparaître, grâce au carré sémiotique, deux positions subcontraires : les valeurs « ludiques », négation du rapport utilitaire de l'utilisateur à l'objet de consommation, et les valeurs « critiques », relevant de la négation du rapport utopique de l'utilisateur à l'objet :

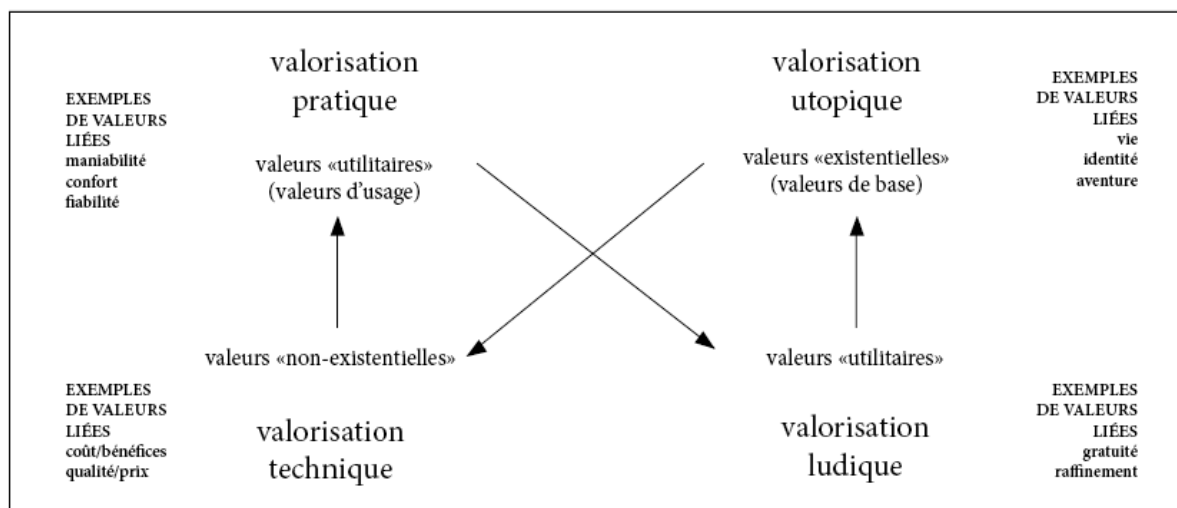
La bonne santé d'un carré s'éprouve au parcours qu'on peut en faire : il est en effet à la base d'un système de relations et de positions — d'une sémantique — mais aussi d'une syntaxe

¹ FLOCH Jean-Marie, *op.cit.* p 130

² *Id.* p 127

puisqu'il propose deux types d'opérations et, grâce à elles, un parcours possible en « ailes de papillon ». ¹

Jean-Marie Floch parvient ainsi au modèle suivant :



Modèle théorique de Jean-Marie Floch : axiologie de la consommation et de la vie quotidienne

Ce modèle fournit un appui théorique pour interroger l'existence d'une axiologie spécifique à la consommation, à l'usage et à la vie quotidienne des usagers de la culture et des arts. Il délivre une méthode utile pour appréhender les logiques du récit de la marque de notre entreprise et rendre compte des affrontements axiologiques que sous-tendent les univers d'image mobilisés.

A. Se valoriser : l'espace culturel comme lieu(x) de médiation(s)

L'opposition entre l'« utilitaire », relatif aux *besoins* de l'utilisateur et l'« existentiel », relatif à ses *désirs* et ses envies, demeure-t-elle pertinente alors que nous abordons la question des pratiques d'usage de l'art et de la culture ? Voici que s'ouvre le grand débat de l'utilité de l'art et d'une consommation qui serait nécessaire et vitale aux usagers. Peut-on prétendre, en tant qu'entreprise culturelle, que l'art *peut* être un bien de

¹ Id. p 137

consommation aussi utile qu'un produit alimentaire, qu'une automobile ou qu'un médicament ? Notre rôle n'est pas de répondre à ce débat mais bien de comprendre de quelle(s) façon(s) la politique de communication *construit* l'évidence que l'art ne se situe pas seulement dans le désir et la jouissance, mais répond bien à un besoin pour l'utilisateur. L'espace culturel devient en cela un « produit » culturel, objet répondant à des logiques de persuasion commerciales :

La spécificité des produits dits « culturels » réside seulement dans le fait qu'ils sont exclusivement associés aux loisirs de la communauté sociale : ils ne sont utilisés qu'en dehors de la journée de travail et ne touchent pas aux nécessités de la vie (l'obligation de se nourrir, de se loger, etc.). Ils doivent pourtant eux aussi être vendus et donc s'inscrivent dans des logiques commerciales.¹

Nous espérons ainsi pouvoir joindre les problématiques auxquelles se confronte la communication de toute entreprise culturelle, en tant qu'espace d'usages de l'art et de la culture.

L'étude des valeurs dépend des « structures sémio-narratives » de notre *texte*, et nous savons que :

Le niveau profond des structures sémio-narratives (...) possèdent deux « versants », qui sont les deux composantes de toute grammaire : une composante syntaxique (ce qui relève d'une logique des parcours) et une composante sémantique (ce qui relève d'une logique des positions et valeurs).²

Notre première analyse (*supra* Partie III, Chapitre 1, A. « De l'interprétation des signes ») a permis de mettre à jour une multitude de thèmes. L'ensemble de ces thèmes forme la « paradigmatique » du discours de la marque, c'est-à-dire le stock de thèmes dont il dispose. Si nous procédons au classement de ces thèmes sur le critère des valeurs communes — par exemple, nature, détente, calme, chaleur, fraîcheur, été, authenticité, douceur, apaisement, plaisir, végétal sont autant de thèmes qui contribuent systématiquement à véhiculer la valeur du Bien-être — qui leur sont attribuées à l'intérieur des discours, nous constatons que quatorze valeurs apparaissent.

¹ ESQUENAZI Jean-Pierre. *Sociologie des publics*, Paris : La découverte, 2003. 122p (Collection Repères, n°366). p 29

² FLOCH Jean-Marie, *op.cit.* p 125

Ces valeurs ont été regroupées en quatre catégories, qui correspondent aux types d'espace culturel qu'elles contribuent à valoriser : « espace de fréquentation », « espace de révélation », « espace de participation » et « espace de consommation ».

Types d'espaces valorisés	Valeurs attribuées aux thèmes	Thèmes redondants
« Fréquentation »	Le bien-être L'humain La convivialité La sociabilité L'historicité	Nature, Détente, calme, chaleur, fraîcheur, été, authenticité, douceur, apaisement, plaisir, végétal. Corps, vie, naissance. Quotidien, Habitude, neutralité, conformité, sobriété, proximité, décontraction, intime Individu, sympathie, empathie, invitation, convivialité, collectif, modernité Histoire, Patrimoine, passé, terroir, ancienneté, austérité, ruralité, permanence, immuabilité,
« Emotion, révélation »	La connaissance L'émotion La découverte La spiritualité Le progrès L'innovation	Univers, atemporalité Agitation, sensation, émotion, volupté, sensibilité, saveur, effervescence Enfance, Eclosion, éveil, épanouissement, quête Spirituel, sacré, au-delà, pouvoir, immatériel, paradis, transcendance, lévitation Pouvoir, élévation, envol, domination, mouvement, mobilité, itinérance, impermanence, essor Inédit, renaissance, nouveauté
« Participation »	L'enchantement Le divertissement Liberté et créativité	Magie, merveilleux, contemplation, invisibilité, mystère, illusion, secret Spectacle, musique, populaire, visibilité, ostentation, fête, distraction, divertissement Non-conformité, originalité, distinction, transgression, expérimentation
« Consommation »	La gamme de choix Le luxe et qualité	Arts, musique, baroque, classique, Jazz, littérature, peinture, diversité, effervescence, éclectisme, interculturel, interartistique Raffinement, perfection, beauté, splendeur, qualité, fortune, parure, richesse, Maîtrise, concentration, admiration, respect, beauté, rigueur, sérieux, travail, autorité, perfection, splendeur, qualité, excellence, prestige

Paradigmatique des thèmes dans le discours de la marque

Du point de vue des thèmes développés, on constate que de 1991 à 2003, la politique de communication s'axe sur les valeurs du bien-être, confort, convivialité, sociabilité, historicité. Ces valeurs concourent à forger, et renforcer d'année en année, un capital image lié au *relationnel* et à faire percevoir l'entreprise comme un « espace de

fréquentation ». Cette image corrobore l'une des particularités du lieu culturel, définie par les sociologues à la suite de divers constats établis sur les pratiques culturelles :

La particularité de la fréquentation des lieux de spectacle vivant tient aussi très prosaïquement au fait qu'elle a lieu « en public », dans un espace et un temps déterminés, et qu'elle combine activité culturelle et pratique de sociabilité, expérience artistique et activité mondaine. Ces précisions ont leur importance, dans la mesure où les formes de stratification sociale des pratiques culturelles sont indissociables du contexte de leur déroulement.¹

L'image de l'espace culturel des premières années est donc orientée vers l'idée d'un « espace réservé » où la culture et les arts sont le privilège d'usages mondains.

Dès 2001, la communication bascule vers de nouvelles valeurs : l'enchantement, le divertissement, la créativité ou encore la liberté. Ces valeurs fondent une représentation du lieu comme « espace de participation » où l'usage attendu est celui que l'on affecte à tout espace de découverte. Cette nouvelle valorisation dirige symboliquement l'image de l'entreprise vers celle d'un « espace public » :

L'espace public est, par définition, le lieu de la médiation culturelle (...). Il s'agit d'un lieu de circulation, et non d'un lieu d'habitation (...). Nul ne saurait s'appropriier l'espace public qui doit demeurer un espace indistinct, et, pour cela, n'être voué qu'à des usages temporaires, comme peuvent l'être, précisément, les activités culturelles de représentation. Comme espace de circulation, l'espace public ne saurait faire l'objet d'une appropriation par un acteur singulier de la collectivité.²

L'espace culturel est donc revalorisé en cette période en tant qu'espace libre et public, n'appartenant plus à une communauté d'acteurs ni à des usages strictement réservés à la mondanité. Il devient un « espace participatif », ouvert sur le monde et la société.

La communication 2004-2013 intensifie cette orientation jusqu'à quitter la représentation stricte de l'espace culturel en tant qu'espace des arts. En effet, l'entreprise des années 2000 est représentée, non seulement en tant qu'« espace

¹ COULANGEON Philippe. *Sociologie des pratiques culturelles*. Paris : La Découverte, 2010. 125p (Collection Repères, n°418). p 106

² LAMIZET Bernard, *op.cit.* p 10

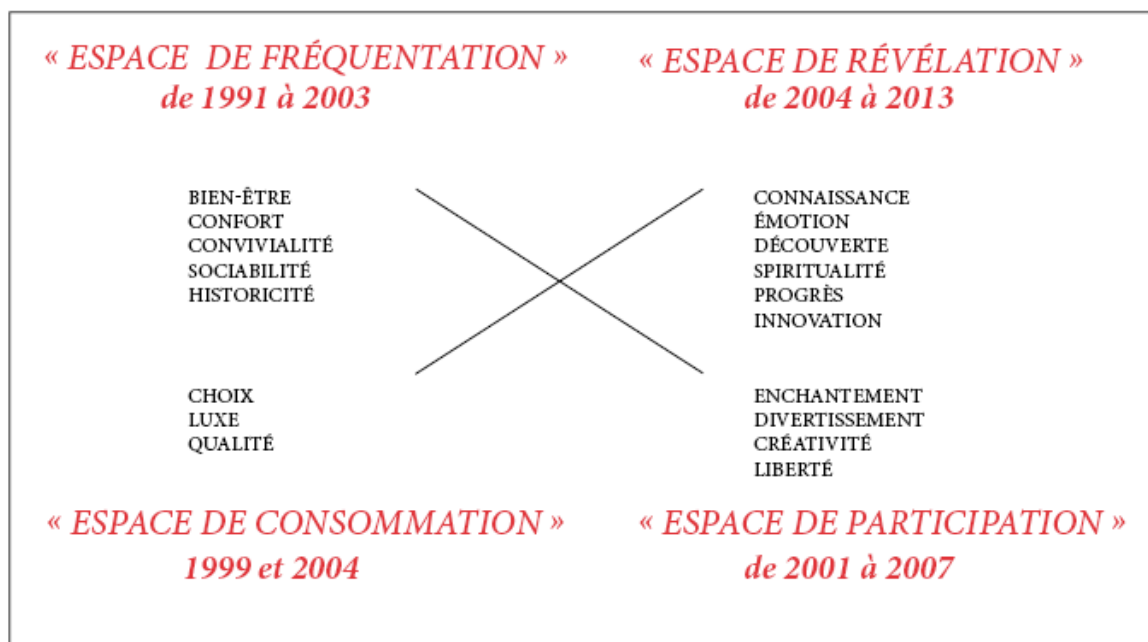
public », mais aussi en tant que lieu public dont *la diversité des usages* lui permet d'être un espace « fonctionnalisé » : lieu de connaissance, lieu d'émotion, de découverte, de spiritualité, de progrès ou encore d'innovation. Elle conduit une valorisation de l'entreprise en tant qu'« espace de révélation », espace où le sentiment d'appartenance à une collectivité émerge. L'espace culturel est perçu comme un lieu collectif où s'opère la médiation culturelle :

Il s'agit du lieu dans lequel je prend conscience de mon appartenance collective : {il} n'est pas le lieu de l'appropriation singulière de l'espace, mais, au contraire, le lieu dans lequel s'expriment et se manifestent les formes collectives de la sociabilité (...). Le moment de l'émergence de la cité est le moment où, dans l'histoire, émergent à notre conscience les logiques suivant lesquelles nous inscrivons notre sociabilité.¹

Enfin, un quatrième type peut être reconnu, manifesté ponctuellement dans les productions des années 1999, 2004 et 2005, où les valeurs du choix (gammes ou spécialités artistiques du programme), du luxe et de la qualité sont déterminantes. Elles sous-tendent alors une représentation de l'entreprise comme « espace de consommation ».

Ainsi, à l'aide seulement des éléments thématiques déjà relevés, un regroupement de corpus nous permet d'envisager qu'un parcours articule le discours, sous-tendu par une véritable axiologie de l'espace culturel en tant que lieu(x) de médiation :

¹ *Id.* p 10-11



La valorisation de l'espace culturel : typologie des espaces, des médiations et des usages

Cette logique des positions et des parcours, pour ne pas demeurer purement spéculative, doit être néanmoins justifiée à l'aune d'autres manifestations :

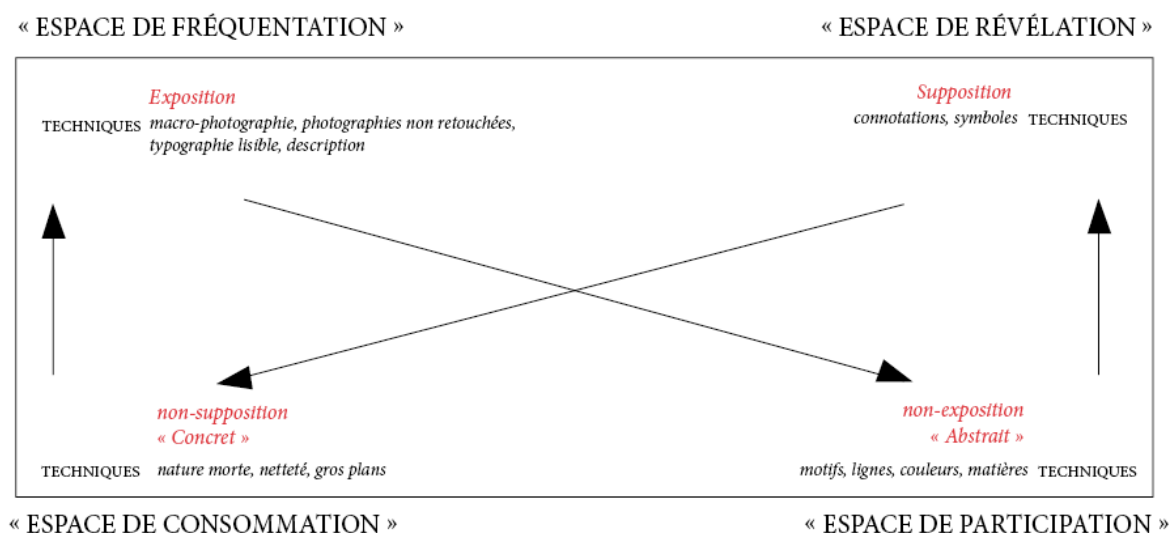
Ce qui importe au sémioticien une fois le carré construit, c'est de « nourrir » chacune des positions en remontant vers la « surface » des diverses manifestations publicitaires (...), de reconnaître quels concepts, quels symboles, quels motifs (...) peuvent être corrélés à ces positions, et de s'assurer qu'il existe bien des règles de transformation qui font de cette communication un système.¹

Revenons premièrement aux isotopies formées dans les discours (*supra* « Tableau des isotopies communes »). Les isotopies du corps, de l'entourage social, des habits, des postures, du caractère, du quotidien façonnent une représentation sociable, aimable, familière de la marque. L'isotopie du végétal rallie la valeur du bien-être, en dessinant le cadre bucolique et paisible du lieu. Elle représente l'espace comme un lieu agréable et convivial propre à déclencher une valorisation de type « fréquentation ». Les isotopies relatives à la vie artistique, scénique et interartistique relèvent plutôt du type « consommation » puisqu'elles exposent les critères de choix et de qualité inhérents au programme. Les isotopies de l'enfance et du sacré réfèrent respectivement aux valeurs

¹ FLOCH Jean-Marie, *op.cit.* p 132

de la découverte et de la spiritualité et correspondent à ce que nous avons nommé l'espace de « révélation ». Enfin, l'isotopie de la magie éveille des valeurs telles que le divertissement et l'enchantement et s'accorde avec la conception d'un espace de « participation ».

Deuxièmement, d'autres manifestations conduisent, au-delà des signes et des isotopies, à reconnaître ces quatre positions fondamentales : ce sont les *concepts* visuels utilisés :



Typologie des concepts visuels associés aux valorisations de l'espace culturel

Nous avons pu remarquer que les concepts et techniques visuels — modes se situant sur le plan de l'expression — sont révélateurs des quatre grands types de valorisation — qui se situent sur le plan du contenu. Autrement dit, à chaque valorisation correspond un concept de présentation de l'espace culturel. On remarque que les techniques visuelles et graphiques sont à la fois les indices et les révélateurs, en surface, d'oppositions se jouant à un niveau plus profond. Le mode de l'« exposition » est véhiculé par le recours à la macrophotographie, à la typographie de type lisible, ou encore à la photographie « naturelle », non retouchée. Il privilégie une représentation réaliste de l'espace culturel en exhibant le sourire et les qualités humaines des musiciens, en dépeignant de la façon la plus réelle possible le cadre champêtre et bucolique du lieu, en privilégiant la lisibilité du nom institutionnel : la nature morte du panier de fruits frais, la mosaïque des photographies de l'orchestre, la photographie de

type “photographie d’identité”. Ce mode favorise l’expression de la familiarité, de la convivialité des êtres qui évoluent dans l’espace culturel. Il révèle le bien-être qui émane du lieu. Ce mode, privilégié dans les productions datant de 1991 à 2003, exprime une valorisation de l’espace culturel en tant que lieu de « fréquentation ».

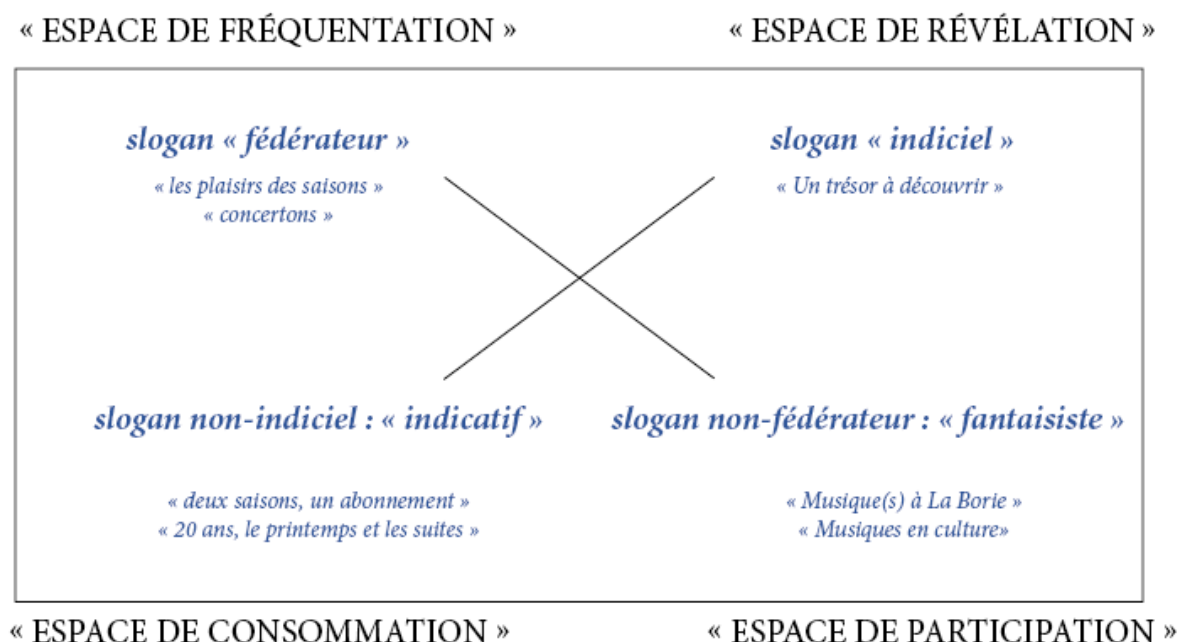
La contradictoire de ce mode est le mode de la « non-exposition », ou de l’ « abstrait » vers lequel s’oriente le discours de 2001 à 2007. Ce passage, d’un mode à un autre, accompagne et révèle la transformation profonde qui se joue entre les deux types de valorisation : « lieu de fréquentation » et « lieu de participation ». On constate dès 2001 que les visuels font état d’un travail très marqué sur les lignes, les dominantes chromatiques, les motifs abstraits ou encore les couleurs. Ces techniques permettent de rompre avec le réalisme et de représenter l’espace comme un univers où les êtres et les choses ne réfèrent plus à une réalité mais convoquent l’imaginaire de l’usager : les motifs de feux d’artifice, les fleurs lumineuses et magiques, le musicien suspendu au ballon volant, les fleurs divines qui protègent le château ou encore les fleurs géantes. Elles instaurent l’image d’un lieu chimérique marqué par le divertissement et la créativité. Ce mode abstrait accompagne ainsi la valorisation d’un espace de « participation ».

De 2004 à 2013, le mode de l’ « abstrait » laisse place à celui de la « supposition » où la signification de l’espace culturel ne peut être saisie comme cohérente que par hypothèse de l’esprit, c’est-à-dire en dépassant la seule représentation visuelle. Les procédés de la connotation et du symbole sont alors très prégnants : les êtres et objets munis d’ailes d’anges, symboles de la spiritualité, de l’élévation qu’apportent la musique, la connaissance, la conscience du monde ; le château devenu boîte à musique, symbole du lieu de création musicale, les musiciens transformés en trésor, symbole de la richesse de la culture et de la connaissance ; les barres de volume et les icones sonores, symboles de modernité et d’innovation, et symbole de l’espace lui-même : lieu voué à la musique et aux disciplines relatives aux arts sonores.

Ce mode conduit la valorisation de type « révélation » et laisse appréhender l’espace comme un lieu d’émotions diverses et denses. Enfin, présente de façon très ponctuelle, en 1994, 2004 et 2005, la valorisation du lieu de « consommation » s’est traduite notamment par le concept de la « non-supposition », c’est-à-dire du « concret ».

Une attention accrue est portée aux détails : plans rapprochés sur les musiciens, gros plans et netteté sur les instruments ou sur les postures de jeu. Cette précision dans la représentation graphique tend à révéler l'attention que l'espace porte au choix des programmes et à la qualité des produits. Il donne l'image d'une entreprise consciente de la qualité de son contenu artistique et culturel, une entreprise pourvue de raison et de distance critique. Ce mode contribue ainsi à assurer une valorisation de l'espace de « consommation ». On voit combien les modes de conception graphique concourent à exprimer un même espace sous différents types.

Les slogans sont un autre cas représentatif de chaque type de valorisation :



Typologie des slogans associés aux valorisations de l'espace culturel

En 2002, le slogan « concertons » orne le visuel de l'année :



Il est écrit en typographie de type « visible » : certaines lettres ont été transformées pour devenir des figures graphiques, notamment les « o » qui forment des figures géométriques (le rond et le carré) ou le « r » qui semble représenter l'allure d'un

homme qui marche (un buste, un ventre rond et des jambes). « Concertons » est un néologisme, formé à partir du nom commun « concert », et transformé en verbe à l'impératif par ajout de la marque de première personne du pluriel *-ons*. Le titre du visuel « concertons » lie la thématique de la musique à celle du jeu : jeu au sens de pratique instrumentale (associé au terme « concert »), jeu au sens ludique et enfantin (associé à la figure de la fillette) et jeu de langage (le néologisme). Il synthétise ainsi les valeurs de convivialité et de sociabilité propres au jeu. La formule impérative « concertons » provoque un embrayage énonciatif : il réfère à la situation de communication en train de s'instaurer entre l'instance émettrice « je » et l'instance réceptrice « vous », que le « nous » réunit en une entité commune et solidaire. Cet effet conforte les valeurs de proximité et d'échange en révélant l'objet comme un espace de discussion et de partage, un « espace de fréquentation » où les relations entre les êtres sont privilégiées.

L'année suivante, le slogan « les plaisirs des saisons » est choisi pour agrémenter une macrophotographie de quelques fruits saisonniers. La polysémie du terme « saisons » condense deux signifiés : « saison » au sens de période climatique de l'année (printemps, été, automne, hiver) et « saison » au sens de période propice à une activité, ici, la saison de concerts. Ainsi, le slogan « les plaisirs des saisons » peut référer simultanément à la musique et aux fruits, en instaurant un rapport analogique entre les saveurs simples et naturelles, qu'offre la dégustation d'un fruit frais, et les plaisirs devenant tout aussi simples et naturels qu'offre un concert. Le procédé de la polysémie permet de vulgariser et simplifier l'espace culturel, en le rendant aussi convivial et familier qu'une pomme que l'on croque. En outre, le slogan « les plaisirs des saisons » active la sensorialité du destinataire, en faisant appel aux caractéristiques sensibles de l'ouïe et du goût. Le lieu se voit ainsi attribuer les valeurs de simplicité et de convivialité, dignes à représenter un espace de fréquentation. Nous avons donc nommé ces slogans « fédérateurs » en ce qu'ils recherchent l'adhésion du destinataire et invitent à considérer l'objet comme un espace de « fréquentation ».

A l'inverse, les slogans non-fédérateurs ou « fantaisistes », sont plus libertaires et désorientent quelque peu la saisie de l'espace culturel. Le slogan « Musique(s) à La Borie », qui apparaît sur les visuels de 2001 et de 2003, en est le premier exemple. Une parenthèse enserme la marque du pluriel *-s*, appliquée au nom commun « Musique ». Ce

signe graphique permet de conserver ainsi simultanément le signifié /musique/ et le signifié/musiques/. Le premier signifié renvoie au domaine culturel générique « musique », par opposition à théâtre, danse ou encore cinéma. Il convie à une représentation relativement unitaire de l'institution « La Borie », objet que l'on saisit dans sa globalité. Au contraire, le second signifié renvoie à la saisie des localités de l'espace, puisqu'il suggère la présence, dans cette globalité, d'une multitude ou d'une série de musiques, et sans pour autant les déterminer. S'agit-il de classique, de baroque, jazz, de musique électronique ou de rock ? La parenthèse engage ainsi la mise en concurrence de l'acception générique et de l'acception spécifique du nom commun « Musique ». Elle engage une représentation de « La Borie » en tant que tout hétérogène, constitué de parties distinctes, caractérisé par la diversité et l'éclectisme. En 2007, le slogan « Musiques en Culture » s'inspire d'un procédé analogue. Les jeux polysémiques opérés sur les termes « Musiques » et « culture » convoquent plusieurs interprétations. Premièrement, la ressemblance phonique de « Musiques en culture » et de l'expression « mise en culture » appelle un sens agricole. Les « musiques », comme les terres ou les végétaux, seraient des objets que l'on cultive. Elles sont apparentées au terroir, aux productions humaines, confectionnées par la main de l'homme-artisan. En ce sens, le slogan active les valeurs de naturalité et de territorialité. Deuxièmement, la « culture » peut référer à la faculté de l'esprit, à la connaissance. Les « musiques » peuvent être interprétées alors comme des objets dédiés aux pratiques intellectuelles, d'apprentissage, d'éducation ou de formation. Ce sens attribuerait à l'espace culturel les valeurs de la raison et de d'intelligence. Troisièmement, la « culture » peut être entendue comme l'érudition, où cette fois les « musiques » participent de la Haute-Culture. Cette fois, le slogan lui décernerait les valeurs de légitimité, d'autorité et de puissance. Ces trois interprétations font du slogan le vecteur d'une image hybride et détruisent la possibilité de percevoir l'espace culturel comme stable ou immuable. Les slogans « fantaisistes », en ouvrant des pistes interprétatives, tendent à attribuer à l'espace un caractère libertaire, capricieux, évasif, créatif, à même de servir sa valorisation en tant qu'espace de « participation ».

En 2009, le slogan « un trésor à découvrir » accompagne la représentation fantastique du château de La Borie, transformé en boîte à trésor. Sémantiquement, « trésor » et « découvrir » forment l'isotopie de la quête à laquelle on attribue les valeurs

d'exploration, d'aventure, de connaissance. Il apparente ainsi l'objet à une piste de chasse au trésor, à un jeu d'énigme et déclenche les sèmes /mystère/, /suspens/ ou encore /indice/. Syntaxiquement, le nom « trésor », complété par la construction infinitive « à découvrir », permet de dénoter une action (la découverte) dans laquelle le référent du nom se trouve impliqué. La syntaxe elle-même réalise un jeu de piste : le référent co-textuel de « découvrir » — le « trésor » — est une métaphore générant d'autres référents : les musiciens, la musique, les concerts, etc. Stylistiquement, l'emploi de l'infinitif n'est pas anodin : il s'agit d'un mode dont la forme ne marque ni le temps, ni la personne, ni le nombre ; il ne présente donc que l'idée du procès, et son indétermination temporelle et personnelle ne peut être levée que par le contexte. Or, le contexte phrastique est lui-même peu déterminé : « trésor » peut renvoyer aux musiciens, au château, aux concerts ou encore aux répertoires musicaux. On voit combien ce slogan joue, à tous les niveaux, sur l'indécision et l'indétermination : l'objet ne se laisse pas saisir, du moins en totalité, par le langage (qu'il soit verbal ou visuel). Pour cette raison, nous caractérisons ce type de slogan comme « indiciel », type qui contribue à faire percevoir l'espace culturel comme un milieu sensible qui ne peut s'appréhender par le simple langage. Il génère donc la vision caractéristique d'un « espace de révélation ».

Enfin, deux expressions de la valorisation de l'espace de « consommation » peuvent être relevées. Il s'agit du slogan « deux saisons, un abonnement » paru en 2005. Le choix de la parataxe permet de confronter directement les deux syntagmes nominaux « deux saisons » et « un abonnement », et de mettre en évidence le rapport quantité/prix : l'usager bénéficie de plus de choix et à des prix pouvant être dégressifs. L'utilisation de déterminants numériques renforce cet effet en insistant sur la mesure de cette quantité dénombrée « deux » et « un ». Enfin, le slogan dénote le large choix dans la gamme de produits proposés : « deux saisons ». Le slogan « 20 ans, le printemps et les suites » paru en 2004, comporte une double information. Il indique la date d'anniversaire de l'Ensemble Baroque de Limoges, et fait émerger les rapports de confiance et de fiabilité existant entre le lieu et ses usagers. Il informe également du contenu qualitatif et quantitatif du programme : « Le printemps » est une œuvre éminemment célèbre du grand compositeur baroque Vivaldi (qualité), et « les suites » sont des formes musicales notamment jouées à l'époque baroque, par les plus grands

noms de la fin de la Renaissance (qualité). La conjonction de coordination « et », le pluriel « les suites » confèrent à valoriser la quantité. Nous avons catégorisé ces slogans comme « indicatifs », car ils privilégient l'information rationnelle sur l'espace culturel et favorisent ainsi sa dimension *consommable*.

Thématiques, isotopies, concepts graphiques, slogans...tous s'allient pour exposer l'objet en tant qu'espace culturel de fréquentation, de participation, de révélation et de consommation. Cette communication qui s'élabore de 1990 à 2013 forge l'image d'un véritable lieu de médiation culturelle : l'espace se traduit, auprès des publics, comme un espace qu'ils peuvent fréquenter et qui leur permet d'accéder à la révélation de leur propre appartenance sociale et culturelle, grâce à la participation ou grâce à la consommation.

Le système axiologique du récit traduit ici parfaitement le système axiologique d'un acte de médiation culturelle : acte qui consiste à *fréquenter* l'art, puis à devenir *participant/participatif* face aux codes esthétiques de la représentation (écouter, toucher, regarder, sentir, marcher...sont autant de formes de ce que l'on nomme les « pratiques culturelles »), puis à prendre conscience (révélation) de son appartenance à une esthétique et au-delà à une communauté d'intérêt, à une culture particulière et d'éprouver la dimension collective de cette appartenance. Il rend compte d'une nouvelle finalité, qui n'est plus la consommation de l'espace mais l'usage social, citoyen de cet espace. Ce récit procède d'une *méta-communication* puisqu'il est un langage traducteur d'un autre langage : la médiation culturelle.

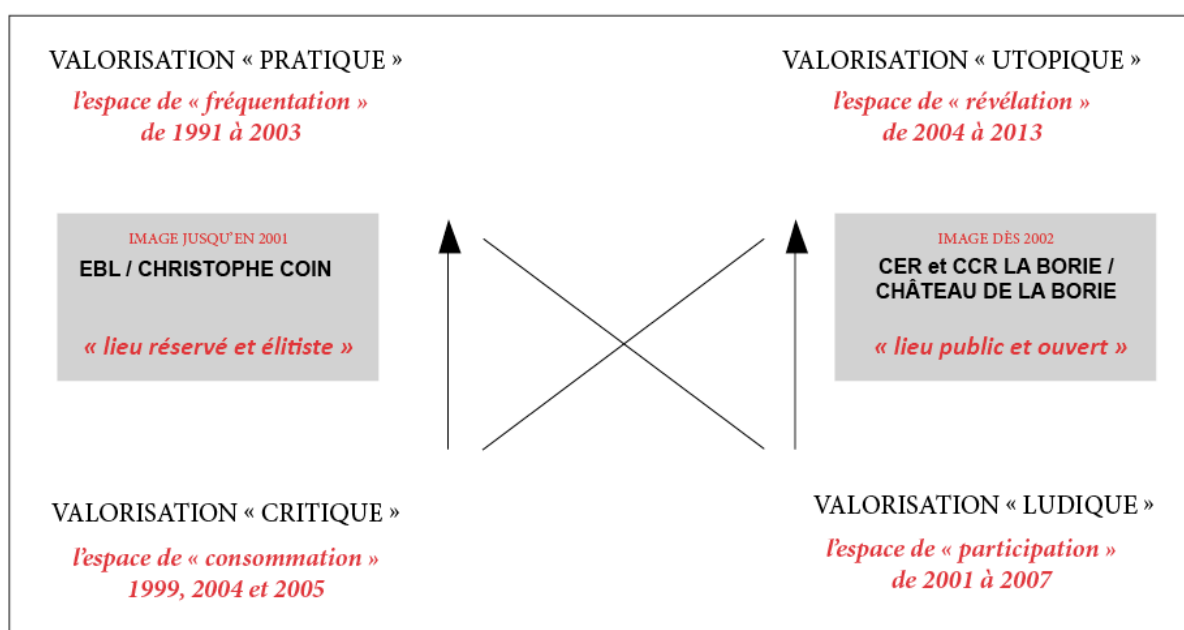
Néanmoins, des univers d'image se sont fixés au cours de ce récit d'entreprise, mobilisant certaines « figures » comme représentatives d'espaces de médiation particuliers. Les marques et les univers d'image encourent des risques lourds lorsqu'ils sont utilisés dans la traduction de soi : l'espace culturel en tant qu'espace fondamentalement évolutif peut-il éviter l'incohérence de ce récit, lui qui tend à l'incohérence constante dans le cours de son développement ?

B. Se représenter : la mise en présence de soi

Grâce à une confrontation avec le modèle de Jean-Marie Floch, nous avons pu reconnaître une « logique » dans ce système de représentation de l'espace culturel La Borie ; un système qui s'articule sur des valorisations fondamentales et profondes qui fondent les grands axes du système de communication. Suivre le « parcours génératif du sens », nous a permis de *décomplexifier* une masse présentée comme hétérogène, et qui réside à la surface des discours de l'entreprise, en la réduisant à des nœuds contradictoires plus profonds. A partir de ce carré sémiotique, nous pouvons mieux comprendre les zones de production de cette hétérogénéité, qui s'est jouée majoritairement dans le phénomène du « syncrétisme » des discours :

*Une même accroche, un même visuel, une même campagne peut manifester des valorisations qui ne relèvent pas d'un seul et même type. Se pose alors le problème de la cohérence des discours : cohérence de la campagne, de la communication, de son évolution dans le temps (...) On peut ainsi aborder des problèmes de syncrétisme (...).*¹

Nous souhaiterions interroger la question de ce « syncrétisme » fondamental dans la construction de l'image globale de l'entreprise ; syncrétisme qui oppose frontalement l'image de l' « EBL » à celle que développe l'ère du domaine de « La Borie » :



¹ FLOCH Jean-Marie, *op.cit.* p 132

Mise en concurrence de l'image « EBL » et de l'image « La Borie »

Le carré sémiotique nous permet de présenter, sous la forme d'un schéma cohérent, les types d'opposition présents dans la circulation de l'image de l'entreprise. Cette circulation s'effectue selon un parcours, qui, parce qu'il est quasi-chronologique, oppose l'image originelle de l'EBL à l'image « La Borie ». Le parcours de valorisation de l'espace culturel a produit cette forte opposition en liant l'« EBL » à la représentation de l'espace comme « espace de fréquentation » et « espace de consommation » d'une part ; en liant « La Borie » à la revendication de l'espace culturel en tant qu'« espace de participation » et « espace de révélation », d'autre part. D'un côté, on déploie l'image d'un « espace réservé » où les usages mondains se caractérisent par la fréquentation de l'art d'excellence dont l'« Ensemble Baroque de Limoges » est l'échantillon le plus représentatif ; de l'autre, on revendique un espace culturel profondément ouvert sur le monde et la société, un espace où circule et où se crée un sentiment d'appartenance et de citoyenneté. Cet espace est véhiculé sous le nom « La Borie ».

a) L'image : proie d'un programme de développement

Le carré sémiotique permet de mettre à jour cette forte opposition entre les univers d'image que soulèvent, tour à tour, les phénomènes « Ensemble Baroque de Limoges » et « La Borie ». Il ne permet pas en revanche d'en saisir tous les enjeux :

Le carré sémiotique rassemble les différents types d'oppositions pour en faire un schéma cohérent. Mais il présente la catégorie comme un tout achevé, qui n'est plus sous le contrôle d'une énonciation vivante ; en outre, dans sa version classique, il transforme la catégorie en un schéma formel, qui n'entretient plus aucun rapport avec la perception et l'approche sensible des phénomènes.¹

La transformation de cette image ne s'est pas faite en un jour. L'espace-temps programmatique dans lequel elle s'est construite et déconstruite, le point de vue et les ambitions de l'entreprise aux différents stades de son développement, sont autant de facteurs qui ne peuvent être écartés de l'analyse de cette image.

¹ FONTANILLE Jacques, *Sémiotique du discours*, op.cit. p 69

A l'origine, le programme La Borie (que nous entendons comme le programme 1984-2014 de l'entreprise) est *restreint* au seul Ensemble Baroque de Limoges, qui occupe alors la totalité de son espace de développement et d'ambition. Il exprime, à lui seul, l'idéal contemporain de son plan de développement : l'excellence comme politique de médiation (l'excellence au service du territoire, de la culture, de l'humain..). Si nous souhaitons replacer l'image « Ensemble Baroque de Limoges » dans l'ensemble du parcours 1984-2014 de l'entreprise, nous dirons qu'elle se situe alors au degré optimal de l'idéal de développement et au degré minimal de son programme global de développement. L'« EBL » est élu, dans les premières années d'existence de l'entreprise, comme le chef de file de son ambition. La fiducie accordée à son programme d'activités est d'ailleurs elle-même maximale. En conséquence les concerts et interventions de l'orchestre se démultiplient (confiance des réseaux professionnels), le nombre d'abonnés augmente (confiance et fidélisation du public), la réputation s'élargit à l'échelle nationale, européenne puis internationale (confiance des médias et des porte-paroles).

La *relation* qui s'établit entre d'un côté, l'absolu visé par l'entreprise (son idéal), et de l'autre, l'étendue de son programme d'activités (l'extensité) relève de la « tensivité » :

La tensivité n'est rien d'autre que la relation de l'intensité à l'extensité, des états d'âme aux états de choses. Pour autant qu'on puisse l'entrevoir, la raison d'être d'un système, sémiotique ou non, réside dans le contrôle, la grammaticalisation d'une altérité.¹

L'idéal de l'association relève de ce que Claude Zilberberg nomme les « états d'âme ». Le programme d'activités que l'association met en œuvre pour défendre cet idéal correspond à ce que l'auteur nomme les « états de choses ». Autrement dit, et pour rejoindre un vocable théorique que nous avons déjà abordé, l'idéal dépend du « plan du contenu » (c'est ce qui est *visé* dans l'absolu par l'entreprise) et le programme d'activités du « plan de l'expression » (c'est ce qui est *manifesté* dans la quête de cet absolu). La difficulté à laquelle nous sommes confrontée dans la représentation de ce parcours de développement, et dans l'explicitation du parcours des marques ayant suivi cette courbe

¹ ZILBERBERG Claude. « Tensivité ». In *Claude Zilberberg : glossaire* {en ligne}, {s.l} : Claude Zilberberg, {s.d}.

de développement, réside dans le postulat suivant : l'entreprise a modifié, au fil des années, la perception de son propre idéal de développement. L'amplitude de son parcours de développement a provoqué des divisions identitaires : l'EBL, totalité du programme en 1984, devient partie infime du programme en 2010. Les mutations identitaires de l'entreprise ont donc affecté considérablement le parcours de son image.

Le modèle du carré sémiotique a permis de mettre en évidence l'épicentre du trouble de l'image de l'entreprise : une violente altercation entre l'image d'un « avant », plutôt cristallisé dans le nom de marque « Ensemble Baroque de Limoges » et l'image d'un « après », plutôt symbolisé par le nom « La Borie ». Néanmoins le carré sémiotique n'autorise, dans la problématique de l'image, qu'une représentation simplificatrice. Il ne permet pas de rendre compte de ce qui a favorisé, dans le cours même de la vie de l'entreprise, la *force* de telle ou telle marque. Cette force dépend de la « présence », profondément *identitaire* de ces phénomènes, au sein du parcours de vie et de développement de l'entreprise. Les phénomènes « Christophe Coin », « Ensemble baroque de Limoges », « Château de La Borie », « Label La Borie », ou encore « Jardins de La Borie » sont autant d'images projetées aux yeux du public, qui ont précédemment été considérées et perçues par l'entreprise elle-même, dans le cours fluctuant et intuitif de son évolution. Comprendre l'évolution de l'image globale, véhiculée par l'entreprise, induit dans notre cas de retracer les multiples variations que vécut cette entreprise sur le plan identitaire— avant toute communication. L'image qu'elle a fait percevoir d'elle-même a suivi intuitivement — et non pas précédé stratégiquement — les variations et fragmentations de son identité. Avant donc de devenir des marques, ces phénomènes ont été autant de « présences sensibles » dans l'espace-temps de l'entreprise. Nous envisageons donc de reconsidérer le parcours de l'image de l'entreprise en postulant qu'il suivit intuitivement — et non stratégiquement — des repositionnements identitaires non anticipés.

Nous devons méthodologiquement appréhender ces repositionnements comme autant de positions variables qui s'incarnent au sein même des marques-occurrences. La succession de ces positions forme la courbe identitaire de l'entreprise et la succession des marques qui les incarnent dessine le parcours de son image. Ces positions sont des « figures sémiotiques », construites, déformées ou déconstruites, par la *relation* même

qu'entretennent l'intensité (la force plus ou moins intense de l'idéal de développement) et l'extensité (l'étendue plus ou moins grande du programme de développement) :

C'est dans la corrélation entre les dimensions sensibles que des figures sémiotiques se forment et se stabilisent.¹

Nous pouvons représenter visuellement ce parcours identitaire grâce au « schéma tensif » :

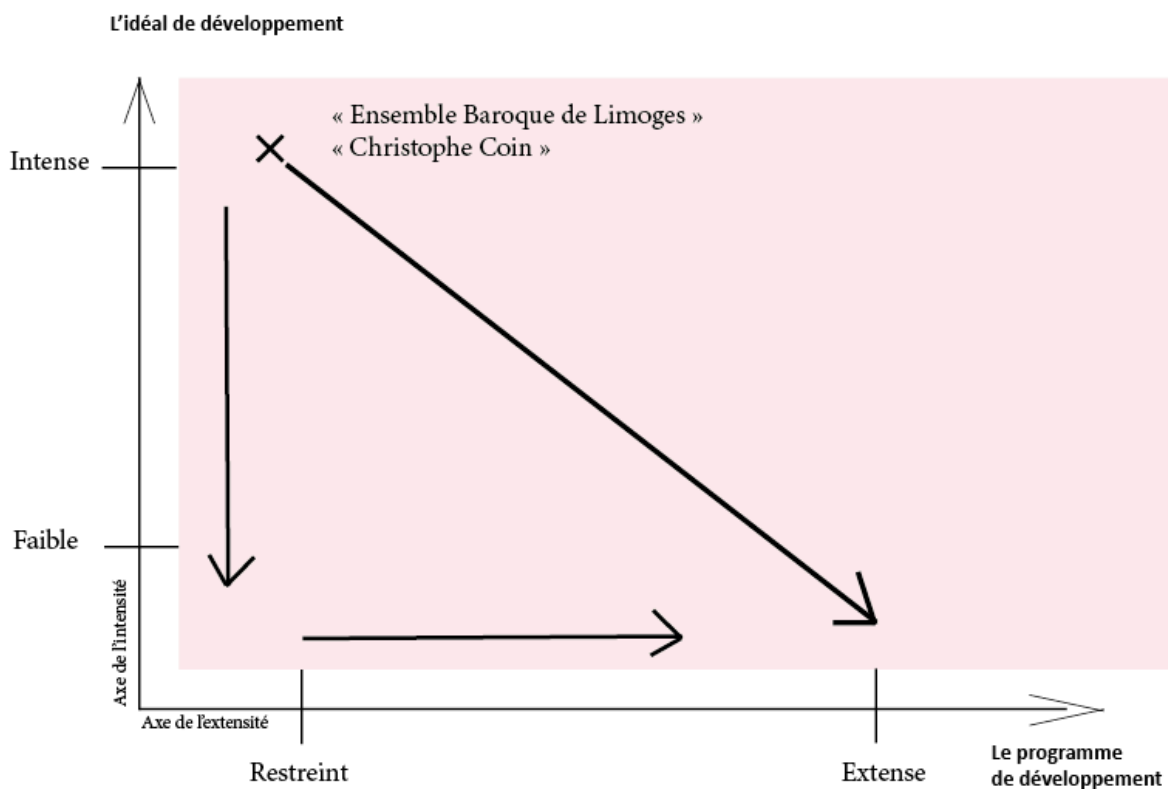
Dans le schéma tensif, une valeur donnée est constituée par la combinaison de deux « valences » (ou dimensions), l'intensité et l'extensité (ou étendue). L'extensité est l'étendue à laquelle s'applique l'intensité ; elle correspond à la quantité, à la variété, à l'étendue spatiale ou temporelle des phénomènes. Intensité et extensité connaissent chacune des variations dans leur force, sur une échelle continue allant de la force nulle à la force maximale (voire infinie).²

Le schéma tensif est représenté visuellement sous la forme d'un plan. On place « l'intensité » sur l'ordonnée et « l'extensité » sur l'abscisse. Un phénomène donné y occupe au moins une position. Dans notre cas, une marque-occurrence « La Borie » y occupe la position identitaire dans laquelle se situe l'entreprise elle-même, sur le plan de l'intensité et sur le plan de l'extensité.

Reprenons prioritairement l'exemple de l'EBL et rendons compte du parcours identitaire, et par extension du parcours d'image, que connut ce phénomène :

¹ FONTANILLE ??? ZILBERBERG ???

² HEBERT Louis, *Dispositif pour l'analyse des textes et des images – introduction à la sémiotique appliquée*, op.cit. p 63



Décadences de la marque et de sa position identitaire dans le champ de présence

Le calque rose permet de représenter visuellement l'espace tensif :

L'espace tensif se présente à la fois comme un modèle hiérarchique pour les catégories supposées pertinentes et comme une représentation spatiale commode des états et des événements advenant dans le champ de présence.¹

Ce schéma tend à expliquer la déconstruction du phénomène « Ensemble Baroque de Limoges », en tant qu'élément identitaire de l'entreprise, et en tant qu'image de l'entreprise. Cette déconstruction est provoquée par un effet de « corrélation inverse »² c'est-à-dire que l'augmentation de l'une des valences s'accompagne de la diminution de l'autre ou réciproquement. Concrètement, ce schéma fait apparaître qu'au prémisses du développement, alors que le programme de l'entreprise est *restreint* et l'idéal de développement intense, la marque « Ensemble Baroque de Limoges » occupe une place centrale dans l'image de l'entreprise. Ceci s'explique par le fait que l'orchestre

¹ ZILBERBERG Claude, « Espace tensif ». In Claude Zilberberg. *op.cit.*

² FONTANILLE Jacques, *Sémiotique du discours*, *op.cit.* p 111

est alors *saisi* par l'entreprise (extensité restreinte), comme la principale manifestation de sa *visée* : un idéal de développement en plein essor (intensité forte). En revanche, plus le programme s'élargit, se diversifie et évolue dans le temps, plus la *force* d'image de l'Ensemble Baroque de Limoges diminue.

Nous supposons alors qu'au fil de son développement (extension du programme) l'entreprise ait de moins en moins perçu — ou *saisi* — l'orchestre comme un élément représentatif de cet idéal (baisse de l'intensité). En effet, au fil des années, cet idéal de développement s'est cristallisé au sein d'autres éléments du programme, puis par conséquent au sein d'autres marques. Ceci s'explique par l'intégration de nouvelles cultures, de nouveaux résidents, par la multiplication des rencontres et des activités, par l'élargissement et l'hétérogénéisation des publics. Ils ont représenté autant de facteurs de *concurrence* opposés à l'Ensemble Baroque de Limoges, en tant que partie identitaire et en tant que partie de l'image.

Ce schéma correspond à un modèle qui, dans l'analyse des discours, est nommé le « schéma de décadence », et qui se définit ainsi :

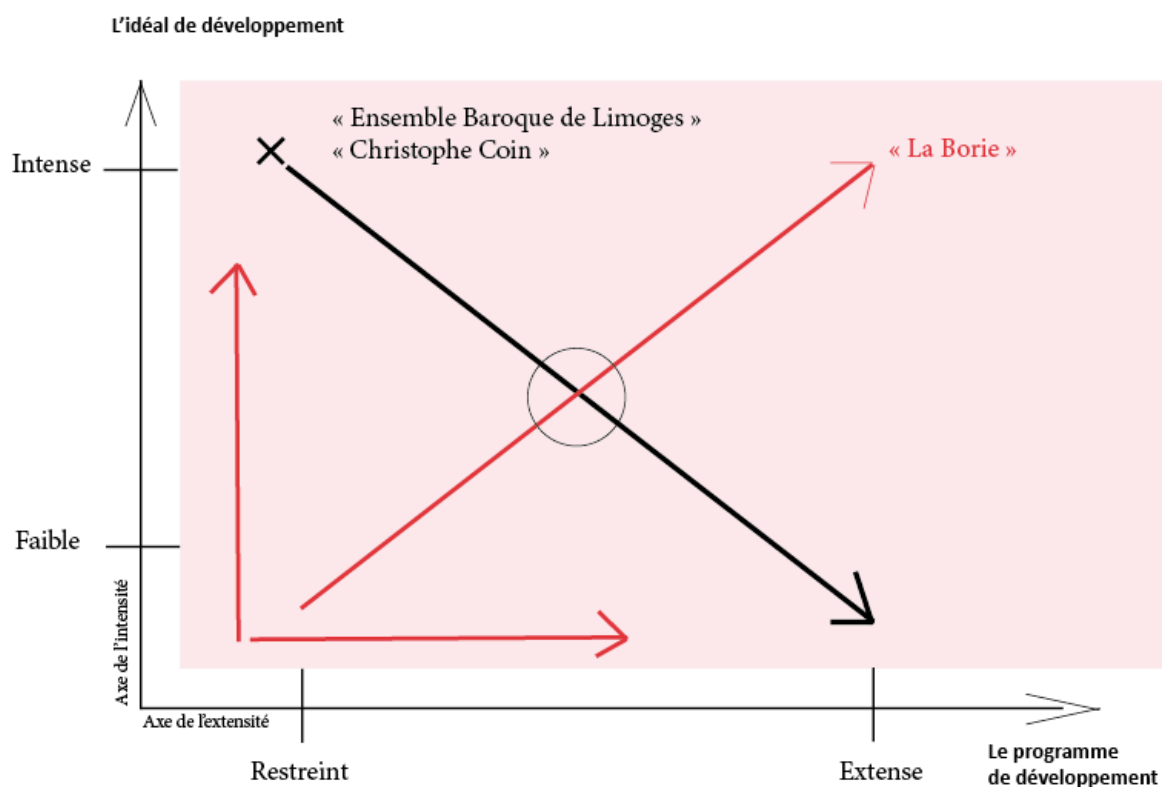
Ce (...) scénario conduit d'un accent d'intensité, d'un choc émotionnel à la détente procurée par un développement, une explicitation, voire une reformulation en extension (...) Le premier moment est celui d'une prise de position éclatante ; la suite du processus est l'exploitation cognitive de cette première prise de position.¹

Dans notre cas, la « prise de position éclatante » est l'idéal visé par l'entreprise dès sa naissance : le développement territorial par la culture ; le programme culturel, qui s'étend de 1984 à 2014 en est « l'exploitation ». Ainsi, le phénomène « Ensemble Baroque de Limoges » *subit* la suite de ce processus : le parcours de développement. S'il représente à l'origine la totalité du processus, il devient peu à peu l'une de ses parties, de plus en plus réduite par la diversification du programme. Si l'on doit représenter l'entreprise La Borie comme un corps, nous dirons que l'idéal de développement territorial par la culture (*le désir culturel* de La Borie) représente la force appliquée à ce corps, et qui en sépara les diverses parties. L'une d'entre elles est l'Ensemble Baroque de Limoges.

¹ *Id.* p 112

L'évidente question qu'engendre ce constat est bien sûr la suivante : Que devint cette totalité ? Qu'est-ce qui permet à l'entreprise de survivre dans son idéal de développement ? Quelle image reste-t-il d'elle tout au long du déclin de celle de l'Ensemble Baroque de Limoges ?

Le déclin de l'image « Ensemble Baroque de Limoges » d'un côté et l'émergence de « La Borie » de l'autre ne peuvent être complètement compris qu'à la lumière de la confrontation qui se développe, dans le « champ de présence » de l'entreprise, entre : le parcours de développement de l'orchestre d'une part et le parcours de développement de l'ensemble des *autres parties* de l'entreprise d'autre part :



Positionnement des images affectées aux parties du programme

Soit toujours le carré rose comme représentation de la totalité. Ce schéma tensif met à jour les courbes d'évolution a) d'une *partie* du programme : l'ensemble Baroque de Limoges b) de l'ensemble des autres parties synthétisé sous l'image « La Borie » : Château de La Borie, Jardins La Borie, Label La Borie... Il complète notre vision en

montrant d'abord que l'image « La Borie » bénéficie d'une philosophie de développement dite « d'amplification »¹ :

*Le (...) scénario repose sur un principe de gradation générale, qui part d'un minimum d'intensité et d'une faible étendue, pour conduire à une tension maximale, également déployée dans l'étendue.*²

Ce schéma correspond en effet parfaitement à la phase du parcours de vie que nous avons nommée « le foyer de vie » La Borie où l'idéal de développement se renforce à mesure qu'augmente son dispositif d'activités.

Nous avons encerclé le point d'affrontement conceptuel qui advient entre l'image de l'EBL et l'image « La Borie ». Ce cercle se situe au centre de l'espace tensif, au cœur du parcours de développement. Il est le moyen de représenter autrement ce que le carré sémiotique a fait émerger, en intégrant cette fois la tension entre les deux images dans l'espace-temps programmatique qui l'a fait naître : la concurrence que l'entreprise a établie, dans le cours fluctuant de son parcours de vie, entre un parcours de développement local (celui de l'EBL) et un parcours de plus en plus global (celui de La Borie). Ce schéma permet encore d'explicitier la persistance et la dualité de l'image de l'EBL. Il est tout à la fois représentatif de l'âge d'or d'un programme d'excellence, et l'élément déclinant d'un second programme plus général, plus globalisant et largement concurrentiel, porté par l'univers d'image « La Borie ».

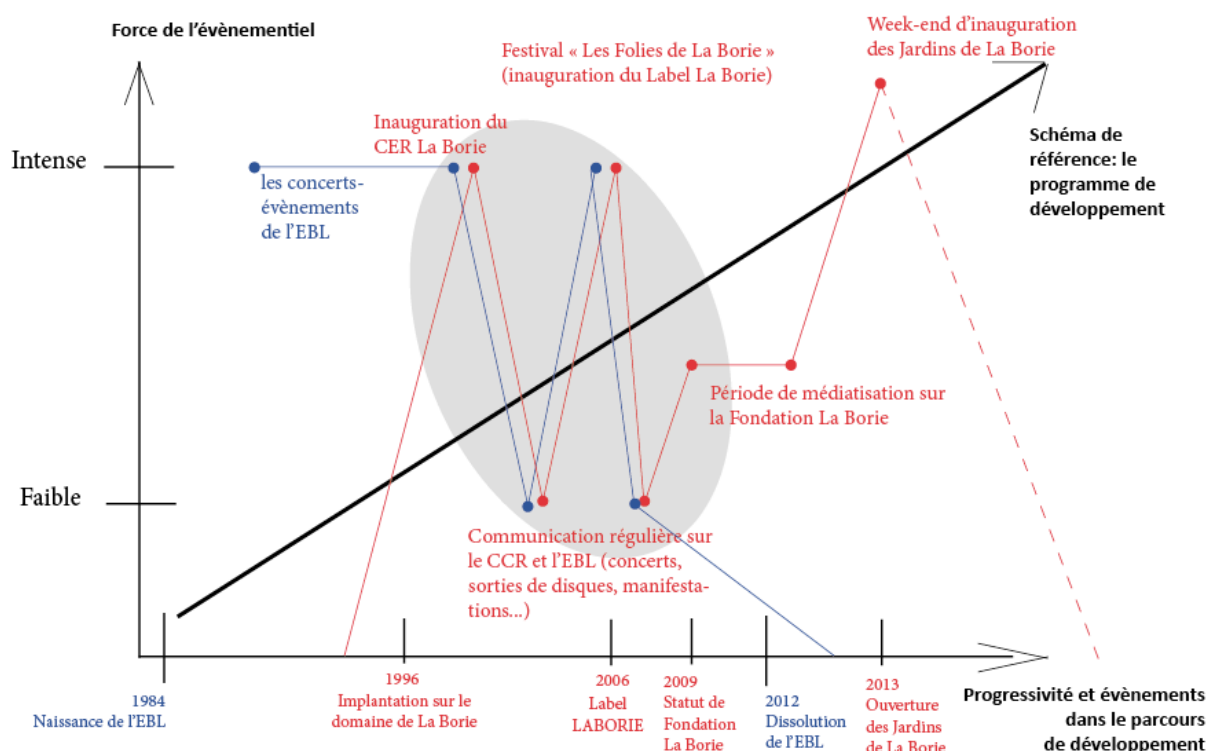
b) Positionner l'image dans la *survenance* d'un parcours de vie

Cette question nous entraîne à interroger plus précisément encore le problème de la dispersion de l'image globale de l'entreprise. Peut-on considérer que l'univers « La Borie » relève d'un repositionnement d'image vis-à-vis de l'univers « baroque » ? L'image « La Borie » s'est formée et modifiée au fil du développement de l'entreprise. Dans le parcours de vie La Borie, des phénomènes ont *fait événement*, en ce qu'ils ont été plus ou moins médiatisés, à un moment T de l'avancée spatio-temporelle de son programme de développement. La mesure de ces phénomènes événementiels aide à comprendre, de façon complémentaire, l'opposition que l'étude de l'identité visuelle a

¹ *Id.* p 111

² *Id.* p 114

fait apparaître entre la courbe d'image de « l'ensemble baroque de Limoges » et celle de « La Borie » :



Courbes et syncrétisme des images « Ensemble Baroque de Limoges » et « La Borie »

Ce schéma fait apparaître, aux côtés du schéma global de développement, les courbes relatives aux images qui ont accompagné le parcours de vie de l'entreprise. Le parcours de l'image « EBL » est représenté par la courbe bleue et les variations de l'univers d'image « La Borie » par la courbe rouge. La série de points permettant de former ces courbes a été positionnée en fonction de la *force événementielle* que donne à percevoir l'entreprise vis-à-vis d'un événement particulier advenant dans la progressivité de son parcours de vie :

Du point de vue tensif, la dimension de l'intensité a pour tension génératrice: [éclatant vs faible]; elle subsume deux sous-dimensions: le tempo et la tonicité.¹

Soit la *force événementielle* donnée par l'entreprise à tel événement advenant dans son parcours de vie. Le « tempo » est relatif à l'accélération plus ou moins forte de son rythme de communication. La « tonicité » correspond à la stimulation et à l'effet

¹ ZILBERBERG Claude. « Intensité ». In Claude Zilberberg. op.cit.

énergique de cette même communication. Le degré d'intensité s'établit au regard des degrés d'extensité :

Du point de vue tensif, la dimension de l'extensité a pour tension génératrice: [concentré vs diffus]; elle subsume deux sous-dimensions: la temporalité et la spatialité.¹

Elle correspondra à la concentration plus ou moins forte de cette communication dans le rythme de vie de l'entreprise, un espace-temps délimité de 1984 à 2014. Rappelons enfin que le rythme de l'image est intimement corrélé au rythme de vie de l'entreprise. La *mesure* de ce parcours d'image correspond donc ainsi à celle de son parcours identitaire puisqu'elle a systématiquement médiatisé les périodes les plus intenses de ce parcours arhythmique. Les « figures sémiotiques » successives, construites et déconstruites — par l'application d'une force événementielle sur tel ou tel événement advenant dans le cours de développement de l'entreprise — se cristallisent dans autant d'*images-occurrences* de l'*image-type* « La Borie ». Elles en ont formé la courbe d'évolution.

Deux images en « positionnement » lors de l'inauguration du domaine La Borie

L'implantation de l'association sur le domaine de La Borie engendre l'accélération progressive de son parcours de vie : augmentation des perspectives de développement, accélération des nombres de rencontres et des partenariats, augmentation des activités vouées à accompagner le projet de l'Ensemble Baroque de Limoges sous l'égide « La Borie », démultiplication des réseaux de collaboration, urgence des travaux de restauration et d'équipement du site, etc. La politique de communication dédiée à l'implantation du projet « La Borie-en-Limousin » prend une ampleur progressive grâce à des campagnes de presse et campagnes publicitaires, au recrutement de services de presse ou aux partenariats avec de grands médias. Le point culminant de cette politique de communication (premier point rouge positionné dans l'espace tensif) correspond à « l'inauguration du Centre Européen de rencontres La Borie » le Samedi 06 Septembre 1997. La journée d'inauguration a pour objectif de présenter au public le projet du CER La Borie-en-Limousin. L'entreprise organise à cette occasion une grande fête musicale,

¹ ZILBERBERG Claude. « Extensité ». In Claude Zilberberg. *op.cit.*

en présence des partenaires privés et publics de l'association, des mécènes, des artistes et de son public.

La fabrication de cet événement relève d'une stratégie d'image ; stratégie dans laquelle l'entreprise cherche à condenser en une seule et même journée le style de vie qu'elle entend alors mener dans son parcours d'évolution : un style marqué par l'effervescence, l'effusion, la diversité, les rencontres, etc. Le dossier de presse réservé à cette journée publique d'inauguration manifeste parfaitement cette intention en indiquant que « la programmation sera à l'image de la spécificité du projet : dans la diversité »¹. La journée s'organise ainsi sur un rythme intense. Elle est censée, de cette façon, cristalliser en quelques heures la nouvelle ambition programmatique de l'association. La matinée est consacrée au patrimoine : conférences au château et à l'abbaye de Solignac, exposition dans le château des ouvrages des Compagnons de France. L'après-midi est dédiée à la musique : un parcours musical est aménagé pour le public dans différents lieux du château et des jardins. La soirée offre une fête nocturne.

En tant qu'échantillon représentatif de la vie de l'entreprise à cette période, la journée inaugurale synthétise et médiatise d'ailleurs tout autant l'ambition de son développement que les prémisses d'un conflit identitaire à venir : le syncrétisme entre « Ensemble Baroque de Limoges » et « CER La Borie » (zone grise du schéma tensif). Ce syncrétisme, qui place l'image ascendante de « La Borie » et le déclin concomitant de l'image « Ensemble Baroque de Limoges », se manifeste à tous les niveaux au cours de cette période événementielle. D'abord, c'est au sein même de l'organisation de la journée que ce syncrétisme se manifeste : la programmation musicale de l'orchestre côtoie de l'accordéon, de la musique militaire et un Big Band. Puis, il apparaît au cœur du dossier de presse, support principal de la stratégie de médiatisation de l'événement :

– **Dans le titre affecté à l'événement** : « Inauguration du Centre Européen de Rencontres autour de l'Ensemble Baroque de Limoges ». L'utilisation de la locution prépositionnelle « autour de » dévoile l'ambiguïté sur la place qu'accorde cette journée à l'image de l'EBL. Est-il l'objet central et prioritaire autour duquel gravite d'autres éléments exogènes labellisés « La Borie » ? La taille de police attribuée au

¹ CENTRE EUROPEEN DE RENCONTRES LA BORIE EN LIMOUSIN, *Inauguration du Centre Européen de Rencontres autour de l'Ensemble Baroque de Limoges*. Solignac : Dossier de presse, 1997, p 6

syntagme « Inauguration du Centre Européen de Rencontres », largement supérieure à celle que revêt « autour de l'Ensemble Baroque de Limoges » met en doute cette centralité.

– **Dans la hiérarchisation de l'information du dossier** : Le sommaire s'ouvre sur une présentation contextuelle du développement de l'entreprise, intitulée : « De l'Ensemble Baroque de Limoges à La Borie-en-Limousin : vers un Centre Européen de Rencontres à vocation culturelle ». L'emploi simultané des prépositions « de » et « à » dans une même construction phrastique relève d'une opposition stylistiquement régulière et généralisable où « de » marque « l'éloignement à partir d'un point d'origine »¹ — ici, l'Ensemble Baroque de Limoges — et où « à » marque « la direction vers un point d'aboutissement »² — ici, La Borie.

D'ailleurs les pages consacrées à l'Ensemble Baroque de Limoges sont réunies à la fin du dossier de presse tandis que celles accordées au Centre Européen de rencontres La Borie ouvrent le dossier. Elles occupent la majeure partie de l'espace du support. Or, nous savons bien que les codes journalistiques et médiatiques relatifs à ce type de support induisent de placer l'information principale et événementielle en premières pages.

La médiatisation et la force événementielle accordées à la communication de cette inauguration sont caractéristiques d'un phénomène advenant dans les courbes d'images : la montée en puissance de l'image « La Borie » et le déclin de celle de l'Ensemble Baroque de Limoges. L'inauguration se situe aux confins du conflit entre les deux images et dans une zone où s'inverse leur courbe respective. Ce conflit relève d'un double phénomène identitaire : d'un côté, la nouveauté du programme « La Borie » et l'ambition de ses perspectives de développement représentent, dans le rythme de vie de l'entreprise, un véritable bouillon de culture, explosif, générateur de créativité, une accélération intense et tonique de son parcours de développement. De l'autre côté, l'orchestre baroque connaît une notoriété ascendante mais progressive, étendue. Il devient un événement de plus en plus faible du point de vue de l'intensité du rythme de vie, un programme qui, en gagnant en durativité, perd de sa tonicité.

¹ RIEGEL M., PELLET J.C., RIOUL R, *op.cit.* p 372

² *Ibid.*

La mise en conflit des deux images dépend ainsi probablement d'une communication intuitive, et non d'une stratégie : pensant que la première révèle sa tonicité et l'intensité de son idéal de développement et pensant que la seconde incarne sa durativité et sa pérennité, l'entreprise persiste à valoriser les deux. L'intuition ayant guidé cette mise en concurrence relève d'un *non-positionnement* d'image.

La courbe fait apparaître la déperdition concomitante de la force des deux images. Cette baisse est due à une politique de communication qui a privilégié la régularité de l'information (lettres d'information à l'attention des publics abonnés, courriers annuels aux publics fidèles, communiqués de presse réguliers, etc.), sans privilégier l'une ou l'autre image. L'exemple des brochures de saison que nous avons étudié en détail est caractéristique de cette politique : l'entreprise persiste à valoriser les activités de l'Ensemble Baroque de Limoges d'un côté et celles, plus diversifiées du CER/CCR La Borie de l'autre, toutes réunies sous la marque-ombrelle « La Borie ».

La baisse parallèle des courbes d'évolution de ces deux images trouve un point d'aboutissement en 2006 lors de la naissance du Label discographique LABORIE.

Le « non-positionnement » et les images en concurrence lors de la création du « Label LABORIE »

La portée événementielle de la création de cette maison de disque interne trouve son apogée les 17 et 18 Juin 2006 à l'occasion d'un festival, organisé par l'association, dédié aux artistes du label discographique LABORIE. Ce festival est nommé « Les Folies de La Borie », titre cherchant à intensifier la force de l'événement, en suggérant la frénésie artistique, l'émulation et l'effervescence qui devront avoir lieu pendant ces journées. Ce festival bâtit son principe événementiel sur le même principe que la fête inaugurale de 1997. L'objectif des 17 et 18 juin 2006 est d'inviter le grand public à écouter et découvrir, en quelques heures, les meilleurs échantillons du programme du Label discographique. La programmation de ces journées offre donc au public deux types de programme artistique : de la musique classique, échantillon du Label LABORIE Classique et de la musique jazz, échantillon du Label LABORIE Jazz.

La force événementielle de ce festival tend à attribuer à l'activité Label une importance toute particulière dans le programme global. Or, en réalité, le Label n'occupe

qu'une partie des activités de l'association. La conséquence, en terme d'image, est relativement forte : ce festival, et au-delà la politique de communication dédiée au Label LABORIE, véhiculent une image réductrice du programme artistique de la structure autour de deux styles musicaux principaux : le classique et le jazz. Or, cette image est contraire à celle que déploie jusqu'ici le CER/CCR « La Borie », liée aux valeurs d'éclectisme, de diversité et de rencontres. Le discours qui accompagne la présentation officielle du Label discographique tente d'atténuer cette confusion et cherche à rendre cohérent l'apparition d'un Label Classique/Jazz dans le parcours de vie éclectique de « La Borie » :

Le Label poursuit les mêmes objectifs que le Centre : créer des passerelles et des synergies entre les différents répertoires, dans une volonté de diversité culturelle et de création. Il a pour vocation d'accompagner les artistes qui viennent y travailler et y enregistrer.

Ce discours est inscrit sur les documents de presse, sur le programme du festival et sur les communiqués qui ont accompagné la sortie de chaque disque du Label. Il prétend faire entendre la cohérence de l'activité locale (le Label) vis-à-vis de l'activité globale (le Centre La Borie) en reprenant, pour le compte du Label, les grands axes de communication jusqu'alors dédiés au CER/CCR : « passerelles », « synergies », « différents répertoires », « diversité culturelle », « création », « accompagner les artistes ». Néanmoins, les plus fortes vitrines promotionnelles de cette activité locale ont été le Festival La Borie (axé sur le Classique et le Jazz) et les disques parus régulièrement, estampés « LABORIE Classique » et « LABORIE Jazz ».

Une fois cette nouvelle confusion relevée, intéressons-nous plus précisément à l'installation progressive de l'image « Label LABORIE » et de ses incidences à l'encontre des images « Ensemble Baroque de Limoges » d'un côté et « La Borie » de l'autre. L'installation de l'image du Label a été réalisée grâce à un principal outil, diffusé annuellement : le catalogue des disques. Nous retiendrons les exemples caractéristiques des catalogues de Label 2011 et 2012 pour chaque département :



Visuel des catalogues 2011 et 2012 du Label LABORIE Classique

Ces visuels ont constitué le support privilégié de la communication régulière du Label discographique LABORIE Classique. Ils sont réalisés sur des principes graphiques communs cherchant à homogénéiser et installer de façon pérenne son image :

- un format réduit carré
- une macrophotographie couvrant la totalité de l'espace de l'image
- le positionnement du logo La Borie en haut à gauche de l'image, à côté duquel est placé l'intitulé de l'activité locale : « Label LABORIE Classique ». Notons que les lettres capitales affectées à « LABORIE » opère une distinction sur le plan du contenu entre le centre La Borie et le Label qui en dépend.
- Le titre du catalogue : « Ensemble Baroque de Limoges, Christophe Coin – Quatuor Mosaïques »

Comme tend à l'indiquer notre schéma tensif, cette communication régulière est encore profondément marquée par la dualité « La Borie » / « Ensemble Baroque de Limoges ». Ces visuels en témoignent alors qu'ils incrustent et superposent, dans une même construction visuelle, l'univers d'image « EBL » et l'univers d'image « La Borie » :

- Les photographies représentent des éléments architecturaux appartenant au domaine de « La Borie » : en 2011, le sommet du grand portail de la cour d'honneur du château et en 2012, la poignée de l'une des portes du château. Or, ce château est le symbole de l'ère « La Borie ». Néanmoins, ces éléments reflètent simultanément l'esthétique baroque : les formes irrégulières, le décorum ornemental.

– Le logo de « La Borie » est apposé au nom institutionnel « Ensemble Baroque de Limoges »

On assiste peu à peu à une nouvelle confusion qui ne joue pas en faveur de l'image de l'EBL. Un amalgame se crée entre « LABORIE Classique » et « Ensemble Baroque de Limoges », puisque dans les faits l'orchestre prend en charge la totalité du programme du Label. Cette confusion mène à un phénomène de *substitution* où l'image de l'EBL disparaît progressivement derrière une image plus englobante et plus intensive : « La Borie ».

Poursuivons notre investigation en analysant désormais les visuels dédiés au second département du Label :



Visuel des catalogues 2011 et 2012 du Label LABORIE Jazz

Ces visuels ont, de la même façon, constitué le support privilégié de la communication régulière du Label discographique LABORIE Jazz. Ils sont élaborés à l'aide de principes graphiques communs qui cherchent d'une part à homogénéiser et installer de façon pérenne l'image du Label, d'autre part à se distinguer de l'image du département dédié à la musique classique. Néanmoins une série d'éléments graphiques figure l'appartenance des deux départements à la même maison de disque : le format réduit carré et le logo de « La Borie ».

Ce qu'il est édifiant de constater dans le traitement visuel de ces deux catalogues est qu'il ne fonde aucune démarcation entre l'image de l'activité locale « Label Jazz » et l'image de l'activité globale « Centre La Borie ». Dans les deux exemples, l'usage du logo

« La Borie » est détourné au profit de l'image du Label, en lui servant de visuel de couverture. En 2011, par l'application d'un filigrane qui couvre la totalité de la surface de l'image et en 2012, par le positionnement central du pictogramme « B » du logo.

Quelles sont les conséquences de cette communication sur les images en présence ? La communication événementielle (le festival) et la communication régulière (les catalogues) imposent la vision d'une dualité esthétique propre au centre « La Borie » : La Borie "classique" et La Borie "jazz". D'un côté, l'image de l'Ensemble Baroque de Limoges est absorbée par « La Borie Classique ». D'un autre côté, l'image « La Borie Jazz » est intégrée à l'univers « La Borie ». Ce double processus crée l'affaiblissement progressif de l'image « EBL » et le renforcement de l'image « La Borie ». Cette image demeure néanmoins hybride, axée sur un profil duel classique/jazz, où le jazz est donné à percevoir comme l'un des styles musicaux les plus représentatifs. La production en hausse du Label LABORIE Jazz et la baisse significative des productions classiques favoriseront, jusqu'en Mars 2015, cette perception.

Le « repositionnement » et la médiatisation de la « Fondation La Borie »

Comme tend à l'indiquer la courbe d'image, la médiatisation de cet événement n'atteint pas le degré de force événementielle des précédents phénomènes. L'entreprise n'opte pas cette fois pour une politique de communication sensible et restreinte telle qu'une fête inaugurale. La communication affectée à l'obtention du statut de fondation relève d'une intention stratégique plus intelligible et plus large. D'ailleurs cette intention est encore une fois parfaitement à l'image de ce qui fonde, rappelons-le, la particularité de son mouvement identitaire à cette période : une réflexivité *prospective* (*supra* Partie I, Chapitre 2 : « Le péril existentiel de l'espace culturel »).

La communication qui accompagne cette restructuration manifeste cet effort d'intelligibilité. L'entreprise recherche incontestablement à faire comprendre ce qu'elle est progressivement devenue. Son image est alors confuse, troublée par la concurrence établie entre l'univers de l'« Ensemble Baroque de Limoges » et celui de « La Borie ». Son programme est dense, diversifié, hétérogène. Quelles sont les manifestations principales de cette communication intelligible ? Nous retiendrons deux dossiers de communication, qui ont été les deux supports privilégiés dans la médiatisation de la « Fondation La

Borie-en-Limousin » : 1. le dossier de presse¹ rédigé pour la conférence de presse du Jeudi 14 Octobre 2010, organisée spécifiquement dans le but de rendre publique et officielle l'obtention de ce nouveau statut 2. Le dossier de présentation² réalisé, un an plus tard, pour accompagner l'exposition nationale de la fondation à la Maison du Limousin à Paris.

Dans une approche comparée, relevons les traits communs aux deux dossiers et soulignons en quoi ils manifestent une démarche de *repositionnement* d'image en faveur de l'univers « La Borie » :

– **La globalité du programme ressaisie sous l'intitulé « La Borie »** : chaque dossier présente, de façon exhaustive, le programme d'activités de l'entreprise et le place sous la marque-ombrelle « La Borie ». Le dossier n°1 consacre deux pages à la présentation des « activités et nouveaux projets de La Borie ». Les différents types d'activité sont catégorisés. Nous pouvons *a posteriori* remarquer que ces activités sont sensiblement listées dans un ordre de grandeur décroissant, de l'activité la plus importante à la moins importante, sur l'échelle du rythme de vie de l'entreprise : résidences, diffusion, label discographique, laboratoire de recherche, centre de formation, PREAC, location et gestion de l'Ensemble Baroque de Limoges. L'activité de l'orchestre est inscrite, à l'égal des autres activités, comme l'une des localités d'un programme général, hiérarchisé et générateur : « La Borie ». Le dossier n°2 est structuré en chapitres. Il manifeste une nouvelle façon, pour l'entreprise, de penser son projet de vie et de le catégoriser. Cette fois, l'entreprise se présente comme structurée autour de cinq axes principaux, apparaissant comme les cinq pôles organisateurs du programme global désigné : « La Borie ». Le modèle de titrage des chapitres révèle cette catégorisation en plaçant avant chaque type d'activité le nom de marque « La Borie » : « La Borie...Jardins des sons et des lumières », « La Borie...Paysage sonore », « La Borie...jeune public », « Label Laborie Classique » et « Label Laborie Jazz », « La Borie...Concerts ». Cette fois, l'« Ensemble Baroque de Limoges » n'apparaît plus en

¹ FONDATION LA BORIE EN LIMOUSIN, *Conférence de presse du Jeudi 14 Octobre 2010*, Solignac : Dossier de presse, 2010. 21p.

² FONDATION LA BORIE-EN-LIMOUSIN, *Fondation Laborie en Limousin : Lieu de création pour la musique et les arts du son*. Solignac : Dossier de présentation à l'occasion de l'exposition de la Fondation La Borie-en-Limousin à la Maison du Limousin à Paris, 2010. 13p

tant qu'activité. Seul un paragraphe lui est dédié au sein des pages consacrées à la présentation de l'origine et des missions de la Fondation La Borie.

– **Une démarche pédagogique appliquée à la médiatisation de l'image « La Borie »** : les dossiers s'attachent à répondre de façon claire à l'une des questions les plus formulées par le public, notamment local : *Qui êtes-vous ?* Le dossier n°1 consacre par exemple une page sur les réponses aux questions identitaires récurrentes qui sont adressées à La Borie : « les Questions que vous pouvez vous poser ». L'énonciateur opte pour une attitude clairvoyante auprès du récepteur. Il entend délivrer des réponses simples et transparentes sur une entreprise perçue comme complexe et inaccessible. En outre, le soin apporté à la mise en page des dossiers révèle un effort de structuration du contenu de l'information : le listage recense la globalité du programme tout en évitant une surcharge d'information et le chapitrage découpe thématiquement l'univers complexe de l'entreprise ; les illustrations dévoilent une atmosphère de vie homogène évoluant au sein d'un site historique rustique et élégant (le château, les salles de musique en bois et en pierre, les jardins fleuris, l'équipe adossée aux portes du porche extérieur ...) ; le titrage des paragraphes prend souvent une forme interrogative qui figure l'égalité entre le récepteur et l'énonciateur : elle tend à faciliter *l'accessibilité* à la connaissance et à la compréhension des activités « La Borie » (« Qu'est-ce que la Fondation La Borie en Limousin ? », « Comment La Borie accorde-t-elle ses activités ? », « Pourquoi la Fondation a-t-elle créé un label ? », « Pour quels artistes ? », « Pour quels répertoires ? », « Qu'est-ce que Mixsonic ? », « Et le web pédagogique ? ») ; le rappel systématique des dates-clés de son parcours de développement manifeste un effort de structuration spatio-temporelle, capable d'aider le public à comprendre les temps forts de la transformation progressive du projet.

– **Un point de vue prospectif adopté pour parler de « La Borie » : attribution d'une valeur de pérennité et de durabilité** : les discours sur La Borie recèlent d'expressions liées à la thématique de l'avenir, placé sous le signe du développement et du progrès : « leur fécondité pour l'avenir », « le pôle du son ne fera qu'accroître cette politique de partage », « une nouvelle histoire de La Borie se dessine », « Et bientôt », « La Borie demain... », « assurer la pérennité de la structure, renforcer son rayonnement », « souhaite développer à terme », « de nouvelles activités ».

La démarche de communication qui accompagne l'avènement de la Fondation La Borie-en-Limousin a impliqué la dissociation totale et définitive de l'image « Ensemble Baroque de Limoges » vis-à-vis de l'image globale de l'entreprise¹. Comme l'indique notre schéma, la communication relative à la Fondation la Borie s'est étendue sur une longue période : ces dossiers ont été diffusés par l'entreprise pendant plusieurs années, auprès de nouveaux médias, de nouveaux partenaires, de nouveaux publics. L'extensité de cette communication est caractéristique d'une démarche intelligible, où l'entreprise tente de décomplexifier et homogénéiser l'image « La Borie » : favoriser une meilleure connaissance de la structure et véhiculer l'image d'un lieu accessible. Ce qui nous permet de positionner cette démarche de communication sur le gradient moyen de l'axe d'intensité est d'abord un point de vue « relatif » : la force événementielle appliquée à cette communication est inférieure à celle des précédentes inaugurations mais supérieure (en témoignent notamment l'organisation d'une conférence de presse et d'une exposition à envergure nationale à la Maison du Limousin) à la force événementielle très faible de la communication dite-régulière.

Le déclin progressif de l'image « Ensemble Baroque de Limoges » et l'évolution tendue de l'image « La Borie » créent la séparation nette et définitive entre les deux courbes d'image : cette scission témoigne du *repositionnement* d'image advenu dans l'entreprise à cette période.

Le « non-repositionnement » et l'éclat de l'image des « Jardins sonores » dès 2013

Comment expliquer que l'image des jardins sonores de La Borie parvenait à recouvrir celle de l'Ensemble Baroque de Limoges ? Les jardins ont bénéficié d'une construction presque *mythique* de leur image :

*« On admet qu'un mythe est un récit qui se construit de telle sorte qu'une conciliation des contraires tels que nature et culture, vie et mort ou identité et altérité est donnée comme possible. »*²

¹ Ceci s'explique du point de vue du programme d'activités lui-même. La dissension entre la vision artistique de Christophe Coin (directeur de l'Ensemble Baroque de Limoges) et celle d'Isabelle Depret-Bixio (directrice de La Borie) aboutit en cette période à une rupture programmatique : absence de programmes de concerts et de disques de l'Ensemble Baroque. Cette dissension mènera en 2012 à la dissolution officielle de l'ALPMB et au départ de Christophe Coin, mettant l'avenir de l'Ensemble Baroque de Limoges en suspend.

² FLOCH Jean-Marie, *op.cit.* p 143

La campagne de communication dédiée aux jardins sonores est sans précédent : augmentation du budget réservé au service de communication, campagnes publicitaires dans la presse régionale, partenariats avec les professionnels du tourisme et du patrimoine, expositions, campagne d’affichage inter-régionale, création et gestion d’une identité numérique réservée aux jardins, partenariat longue durée avec les médias, recrutement d’un bureau de presse national, organisation d’un voyage de presse, campagne de financement participatif et privé, etc. Cette campagne de communication a été construite comme une opération de « montée en puissance » devant servir un événement final : l’ouverture des jardins sonores. Le pic d’intensité et l’apogée de la force événementielle correspondent au grand week-end d’inauguration, qui s’étendit sur quatre journées : le 30 Mai 2013, journée réservée à la presse nationale et régionale ; le 31 Mai, soirée d’inauguration officielle en présence de tous les acteurs ayant contribué à la réalisation des jardins (créateurs, mécènes, représentants de l’Etat et des collectivités territoriales, équipe et bénévoles) ; les 1^{er} et 2 Juin, week-end d’ouverture au grand public.

Dans notre schéma, le point servant à indiquer la tensivité de cet événement a été positionné au-dessus de la grandeur optimale sur l’axe de la force événementielle. Il correspond à ce que Claude Zilberberg nomme « l’éclat » :

Nous définissons l’éclat comme le produit des sub-valences saturées de tempo et de tonicité.¹

D’une force événementielle bien supérieure à celle appliquée aux précédents événements, l’ouverture des Jardins La Borie et sa phase de préparation créent un véritable bouleversement pour l’image de l’entreprise. Ce phénomène de saturation défini par Zilberberg a sous-tendu à la fois les démarches de communication entreprises en amont de l’inauguration et la démarche événementielle elle-même.

Les discours, diffusés lors de la campagne de communication des Jardins sonores de La Borie, sont sous-tendus d’abord par une puissante *sensorialité*, caractéristique de ce phénomène de « saturation ». La campagne de communication valorise l’aspect sensoriel de ces futurs jardins en déployant des discours faisant appel notamment à :

¹ ZILBERBERG Claude. « Intensité », In *Claude Zilberberg : glossaire, op.cit.*

– **une forte figurativité** : les discours donnent de l'élément « jardins » une représentation qui rend son aspect inédit perceptible : images de synthèse, dessins des instruments en création, schémas et plans des jardins, descriptions des espaces significatifs en cours de création.

– **La perception de l'objet est poussée à une hyper-sensibilité** : les slogans accompagnant la campagne de communication font appel au sens, particulièrement à l'ouïe et à la vue : « découvrir un paysage par l'écoute », « une lutherie paysagère », « révéler les sons d'un paysage », « composer un paysage sonore », « jardins des sons et des lumières », « découvrir un paysage autant avec les oreilles qu'avec les yeux », etc.

– **Une sensibilité aidée par l'isotopie de l'exception** restreint la saisie de l'objet, amplifie la perception sensible et le caractère original du concept : « l'expérimentation et l'innovation », « une expérience unique », « un jardin unique au monde », « un moment de rencontre exceptionnelle avec la nature », « un projet touristique d'exception », « inventer une nouvelle dimension », « création d'instruments inédits » ; **les isotopies de la magie et du merveilleux** dépeignent les jardins comme le décor d'un conte de fée : « 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 ».

Cette campagne de séduction s'est exprimée au sein de supports très diversifiés : des dossiers de présentation, un site internet, les réseaux sociaux mais aussi des visites de chantier que l'entreprise a organisées à destination du grand public, durant presque deux années. Ces visites, menées par l'équipe salariée, guidaient le public dans les jardins encore en construction. Ces visites de chantier ont particulièrement renforcé la démarche de séduction car ils ont activé une certaine « sensibilité perceptive » du public et favorisé un rapport *esthétique* avec l'objet-jardin :

La sensibilité perceptive (...) nous permet non seulement d'éprouver par les sens les variations perceptibles du monde extérieur (liées à la présence d'autres corps-sujets ou aux éléments du monde-objet) et de ressentir les modulations internes affectant les états du corps

*propre, mais aussi d'interpréter l'ensemble de ces solutions de continuité en terme de sensations différenciées faisant elles-mêmes sens.*¹

Les nombreuses visites guidées, effectuées en amont de l'ouverture et pendant le week-end inaugural, ont été autant d'interactions sensibles entre le public et le concept créatif des jardins. C'est d'ailleurs au terme de quelques visites de chantier qu'une association bénévole, et « amie des jardins », s'est créée, réunissant un groupe de personnes ayant adhéré au concept et proposé d'en aider la réalisation et la gestion. Le week-end inaugural intensifia cette logique de séduction. L'organisation, durant quatre journées, de visites guidées en continu, la programmation de soirées musicales, la projection d'une création-lumière contemporaine sur la façade du château historique, la présence, sur le site, de grands chapiteaux de cirque : tout a contribué à figurer le monde merveilleux et magique des jardins sonores. Cette fête inaugurale a accueilli plus de cinq mille personnes en quatre jours, un record inédit pour l'entreprise.

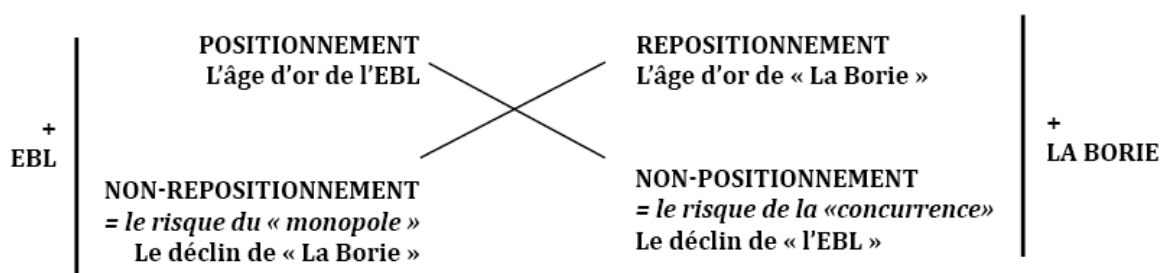
La puissance événementielle accordée à l'ouverture des jardins sonores implique l'accroissement de la réputation de l'image « La Borie ». Néanmoins une nouvelle confusion est provoquée par l'intensité de cette campagne de communication : le trouble entre l'image des « Jardins sonores de La Borie » (l'activité locale) et « La Borie » (la globalité). Autrement dit, le *non-repositionnement* de l'image « La Borie » — et l'amalgame que la campagne véhicule entre le projet local et le projet global — entraîne l'effacement progressif de l'image « La Borie » en faveur de l'image « Jardins de La Borie ». Or, deux conséquences fatales à cet état de fait mènent l'image de la structure à sa perte (ligne en pointillée sur le schéma tensif) :

1. L'entreprise perd brutalement l'image d'un « lieu musical et artistique ».
2. L'entreprise est assimilée à un espace essentiellement touristique et perd sa renommée de lieu culturel.
3. L'entreprise perd peu à peu le bénéfice de son ancienne image « La Borie » qui est attachée à des valeurs d'excellence.
4. Parallèlement, l'image des « Jardins La Borie » souffre brutalement de *l'écart* entre d'une part le contenu de sa campagne de communication — où la figurativité a excité l'imaginaire du public et la perception fantasmatique des jardins — et d'autre part le

¹ LANDOWSKI Eric, *Les interactions risquées*, op.cit. p 44

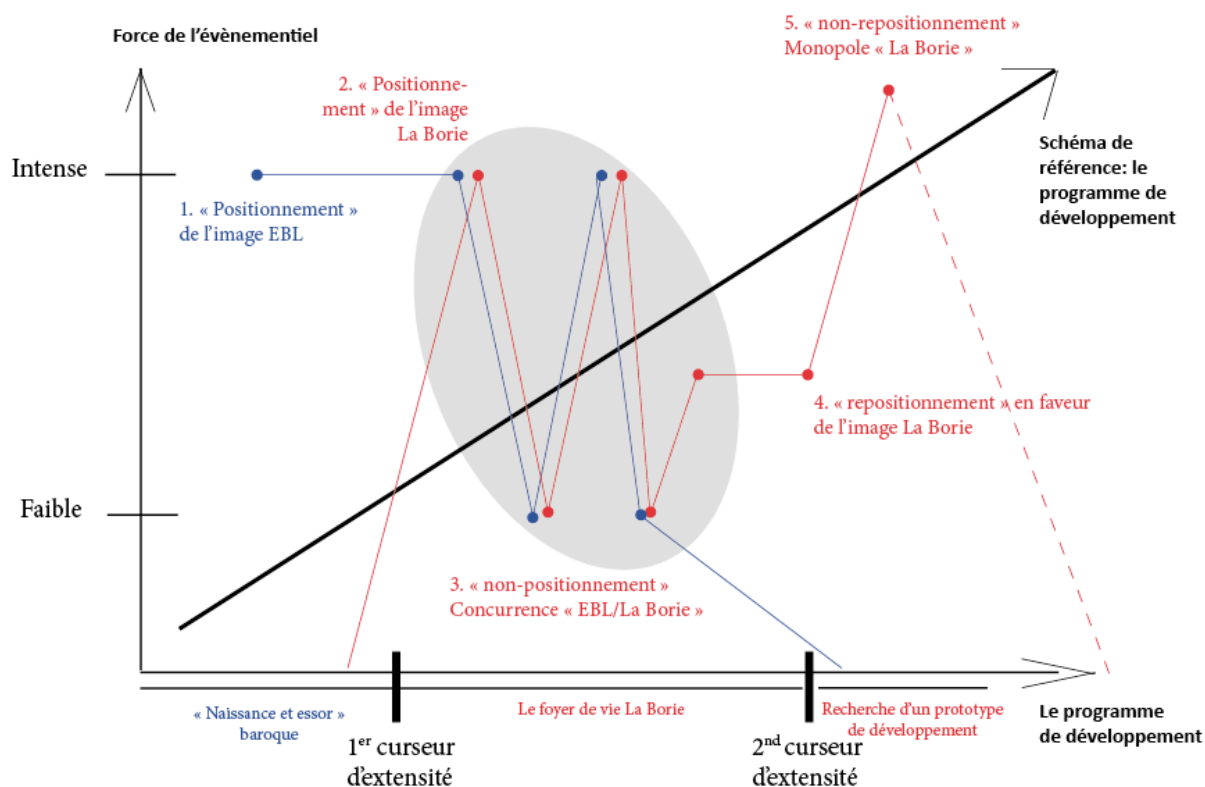
contenu réel qu'il propose à découvrir — en tant que jardin neuf : instruments dysfonctionnels, espaces manquants, services non expérimentés, etc. Ainsi l'image des « jardins » produit une hausse de la réputation de l'entreprise tandis que l'offre elle-même rend cette forte réputation négative.

Les effets sont déterminants pour l'entreprise, notamment lorsque son propre conseil d'administration *perçoit* lui-même cette image et sanctionne, sans remédiation possible, son parcours de développement. Une question reste en suspens : N'aurait-il pas dû s'attacher, en tant qu'agent de contrôle et de décision du programme, à l'identité même du programme de développement — stratégiquement mené — plutôt qu'à son *image* — dépendante d'erreurs stratégiques de communication ? Les multiples intuitions de communication ont causé l'errance dans le *positionnement* de l'image :



Logiques du positionnement de l'image

Ce schéma confirme le résultat obtenu lors de l'étude de l'identité visuelle de l'entreprise : l'opposition générée entre les univers de l'« Ensemble Baroque de Limoges » et « La Borie ». Nous avons pu dessiner plus précisément les courbes d'évolution de ces deux images par l'analyse du lien entre les démarches de communication et les événements advenant dans le parcours de développement : celle de l'EBL emprunte un schéma de décadence, contraire au schéma d'amplification du parcours de vie ; celle de « La Borie » (jusqu'en 2013) tend à suivre à l'inverse, de façon parallèle, le schéma d'évolution identitaire de l'entreprise :



Logiques de positionnement(s) de l'image dans la *survenance* d'une vie d'entreprise

Nous avons indiqué sur ce schéma tensif les étapes de positionnement des images « EBL » et « La Borie » en prenant soin, sur l'axe de l'extensité, de rappeler les phases déterminantes de son parcours de développement. La force événementielle est la puissance émotive du « survenir » face au programme de développement qui représente la routine du « parvenir » :

Couplé avec le survenir, le parvenir est l'un des deux modes d'efficiencia, c'est-à-dire l'une des deux manières pour une grandeur d'accéder au champ de présence et de s'y établir.¹

Cette représentation schématique rend compte de l'étroite correspondance entre les phases de transformation de l'image et les phases de développement de l'entreprise :

1. l'ère identitaire de la naissance et de l'essor de l'orchestre baroque concorde avec le positionnement de l'image « Ensemble Baroque de Limoges »

¹ ZILBERBERG Claude. « Parvenir ». In Claude Zilberberg : glossaire {en ligne}, op.cit

2. l'ère identitaire du foyer de vie La Borie se rapporte au syncrétisme concurrent des images « EBL » et « La Borie »

3. l'ère identitaire de la recherche d'un modèle de développement se rattache au repositionnement opéré en faveur de l'image « La Borie »

Cette intime corrélation entre un parcours de vie et un parcours d'image conforte notre hypothèse d'une politique de communication intuitive, étroitement dépendante des événements survenant au cours de la vie de l'entreprise.

La génération de ce flux d'images-occurrences est une problématique que nous pensons transversale à toute « structure de création ». Rappelons que l'entreprise créative axe son parcours de développement culturel sur l'« événement », moteur de sa créativité. Du point de vue programmatique, cet événement est transformé en quatre types d'actions : « l'initiative », la « régulation », la « reproduction » et la « synchronisation » (*supra* Partie II, Chapitre 1 : « L'espace culturel et son dispositif de développement »). Or, du point de vue de la communication, cet « événement » qui relève encore de l'ordre du « privé » *doit* être pris en compte (c'est là qu'advient le rôle stratégique de cette saisie) pour devenir un événement « public ». La raison en est simple : l'espace « privé » de l'entreprise culturelle — telle que nous la définissons dans cette étude — ne peut pas demeurer longtemps une zone valide. Elle est une structure recevant, au moins, des financements publics pour accomplir des missions d'intérêt général, pour effectuer une *sociabilisation* de la création artistique, pour générer de la culture.

De surcroît, l'entreprise culturelle, souvent dirigée par une personnalité créative (le directeur artistique), n'est-elle pas plus sujette que toute autre entreprise, à la multiplication des « événements » ?

Le nombre d'événements est lié à la nature des personnages qui fréquentent tel ou tel lieu, à leur importance passée, présente ou future, c'est-à-dire à leur pouvoir de décision.¹

L'exemple de la Fondation La Borie est caractéristique de ce phénomène puisque l'entreprise axait sa politique de création sur la rencontre entre des « personnages » de

¹ MOLES Abraham, *op.cit.* p 92

tous horizons : interprète, musicien, luthier, compositeur, designer sonore, chercheur, entrepreneur, créateur lumière, ingénieur, universitaire, ...

Il peut être intéressant de postuler que c'est justement au cours de la *transformation* de l'événement « privé » en événement « social », au cours de cette étape consistant à sociabiliser « l'événement » qu'advient la formation de ces multiples images-occurrences. Cette sociabilisation commence sans doute avec les « personnages » qui fabriquent ces événements. Etre à la fois endogènes et exogènes à l'entreprise, ils sont réunis en un espace-temps pour créer l'événement, mais sont les porte-paroles les plus actifs et les plus prescripteurs de leur création. Ils contribuent à diffuser une certaine image de l'événement, auprès de leur réseau respectif, dans leur vie professionnelle et sociale, exogène à l'entreprise. Plus les « personnages » sont nombreux, plus la dispersion de l'image est possible.

L'exemple des jardins sonores en est un cas concret : neuf créateurs ont co-écrit cette œuvre. Or, il est bien évident que le sculpteur lumière n'a pas relayé la même image que le designer sonore auprès de son propre réseau. La raison en est simple : tous deux ne possèdent pas les mêmes types d'information sur le projet. Le premier s'étant concentré sur le travail artistique et technique des projections vidéos, des diodes lumineuses à installer sur l'étang, des matières phosphorescentes à infiltrer sur le toit de la chapelle ; le second s'étant attaché à fabriquer des instruments sonores en porcelaine, à travailler les sonorités d'un chemin d'eau, à préparer un mur acoustique dans un théâtre de verdure, etc. Pourtant, tous deux ont véhiculé l'image d'un même objet : les jardins sonores.

La nécessité de mettre en place une stratégie de communication et d'image dans la sociabilisation de l'événement est donc primordiale. D'autant que l'événement ne deviendra « social » et public qu'à partir du moment où des *publics* seront suffisamment séduits par une campagne de communication pour venir *rencontrer* cette création (écouter un album, voir un concert, se promener dans les jardins, etc.). Cette rencontre marque la réussite de la sociabilisation.

Justement, si notre schématisation peut aider à la compréhension ou à la modélisation de l'espace culturel (son identité, son image, ses discours), elle peut

également permettre de mieux appréhender la question des usages liés à cet espace culturel et nous permettre d'aborder la question des publics de la culture.

C. Le « public » de l'espace culturel : destinataire des langages

La question des publics de l'espace culturel n'advient qu'au terme de cette investigation car son étude ne peut être écartée, selon nous, de l'ensemble des problématiques agissant dans l'espace culturel. C'est sans doute l'une des raisons pour lesquelles l'étude des « publics » pose problème dans le milieu des arts et de la culture. Matthieu Béra et Yvon Lamy proposent dans leur ouvrage *Sociologie de la culture* une synthèse des « producteurs de connaissances sur les pratiques culturelles »¹. Ce travail permet de donner un aperçu global et d'élaborer une première classification des types de connaissance dont dispose depuis quelques années le milieu culturel sur le public de la culture. Les auteurs distinguent cinq catégories de connaissances sociologiques des pratiques culturelles, classées en fonction des intérêts, des méthodes et des représentations des publics que chaque type d'acteur met en œuvre dans son enquête sociologique :

QUI ? Acteurs	POURQUOI ? Intérêts à connaître	COMMENT ? Méthodes de connaissances	RESULTATS Représentations des publics
Statistique publique INSEE Ministère de la Culture	Logique politique (aide à la décision, évaluation) Logique académique (colloques, collaborations avec des universitaires, publications)	Recueils de données, appels d'offres auprès d'universitaires, enquêtes quantitatives, séminaires	Indicateurs, annuaires, statistiques, publications, centres de documentation
Professionnels de la culture du secteur marchand	Vendre et diffuser les biens culturels de manière efficace Rentabiliser les investissements	Sondage marketing, recherches comportementales, psychologie expérimentale	Audience, lectorat, cibles
Professionnels de la culture du service public	Logique pédagogique Logique politique (démocratisation, accès au patrimoine) Logique commerciale (réduction des déficits)	Enquêtes quantitatives et/ou qualitatives, appel à des entreprises privées spécialistes de l'opinion	Publics ciblés : en fonction des âges, compétences ou « handicaps » sociaux, évaluation des usages et effets sur les publics
Universitaires du pôle spéculatif (histoire,	Logique académique (publications d'articles	Bibliographie, introspection, enquête	Concepts : espace publics, jugement,

¹ BERA M., LAMY Y. *Sociologie de la culture*, Paris : Armand Colin, 2003. 216p (Collection Cursus Sociologie). p 65

philosophie, sociologie...)	dans des revues scientifiques, d'ouvrages, organisation de colloques)	auprès des acteurs	catégories, usages, compétences
Universitaires des disciplines appliquées (sociologie, économie, droit, information- communication...)	Logiques académiques Logique économique : (trouver des financements, jouer un rôle de conseils ou d'expertise)	Enquêtes, collaborations avec les professionnels, commandes, appels d'offres	Concepts, typologies, conseils pratiques et stratégies

Producteurs de connaissances sur les pratiques culturelles

Le service de la communication dans l'entreprise culturelle possède donc, selon le dispositif qu'elle met en place (privé / public / marchand) une ressource documentaire très utile à l'appréhension de son propre public. Mais encore faut-il que cette entreprise possède les capacités à s'identifier elle-même car le plus souvent, en effet, la structure culturelle ne se définit pas comme catégorie homogène: un musée, espace public, n'est-il pas par exemple aujourd'hui aussi un secteur marchand (boutiques, produits dérivés, restauration, export) ? Une fondation privée, reconnue d'utilité publique, financée par le secteur public et le secteur privé, n'a-t-elle pas intérêt à connaître tout à la fois les enjeux politiques, commerciaux et économiques de son territoire ?

L'approche de son propre espace culturel est donc indispensable et prioritaire avant toute étude des publics, et avant toute communication envers ces publics. La communication de l'espace culturel n'est-elle pas, avant toute chose, la promesse d'une future médiation, la promesse d'une « expérience esthétique » :

L'expérience esthétique (...) se réalise dans un monde vécu qui est aussi un « horizon d'attentes », dessiné par une culture, structuré par une organisation sociale.¹

Une entreprise est un dispositif de production et de diffusion des objets culturels. En tant que tel, sa communication extérieure ne doit-elle pas viser à dessiner *déjà* cet « horizon d'attente » ? Cette communication relève, en cela, une nouvelle fois, d'un métalangage : elle est une « représentation du monde élaborée »², une *traduction* prometteuse de « l'expérience esthétique » et sociale, promise par l'acte de médiation

¹ CAUNES Jean. *Esthétique de la communication*, Paris : Presses universitaires de France, 1997. 127p. (Collection Que sais-je ?, n°3259). p 22

² LOTMAN Youri, *La sémiotique, op.cit.* p 18

culturelle. Il semble donc qu'un service de communication ne saurait élaborer aucun concept, aucune stratégie, aucune classification de ses publics-cibles, s'il ne prend pas en compte, en amont, la particularité de ce principe de communication : la *traduction* de l'espace culturel en tant qu'espace de médiation. La communication de l'espace culturel est un langage qui traduit un autre langage.

La question primaire est donc celle de « l'information » qui circule et grandit à l'intérieur de son propre espace culturel, au fil de son développement et au gré des « explosions de la culture ». Rappelons que cette *informativité* définit l'espace culturel, et qu'elle peut être plus ou moins prévisible :

L'informativité des événements culturels est donc fonction de leur plus ou moins grande imprévisibilité : un changement culturel qui se réalise comme une explosion est au maximum de l'imprévisibilité, mais en restant à l'intérieur de l'espace sémiotique.¹

Approchons en guise de méthode la complexité du système d'information de La Borie, sémiosphère par définition hétérogène puisqu'une multitude d'espaces sémiotiques y entrent en interaction.

a) La communication de l'espace culturel : un métalangage ?

Ce qui explique selon nous la difficulté spécifique du système de communication adapté à l'espace culturel est qu'il procède d'un « méta-niveau » :

Tandis que le méta-niveau présente l'image d'une unité sémiotique, celui de la réalité sémiotique qu'il décrit par le méta-niveau voit fleurir toutes sortes d'autres tendances. Tandis que la représentation du niveau supérieur affiche une couleur lisse et uniforme, le niveau inférieur est chatoyant et parcouru de nombreuses frontières qui s'entrecroisent.²

Ce « niveau supérieur » est celui du bloc-entreprise, l'entreprise dans sa globalité indifférenciée. Les multiples niveaux inférieurs qui la composent sont les localités qui forment et transforment cette totalité. Le « méta-niveau » qui permet de présenter une « image » de ces différents niveaux n'est autre que celui que nous venons précédemment d'analyser. Nous avons vu que deux images, relativement uniformes, ont réduit la

¹ LOTMAN Youri, *L'explosion et la culture*, op.cit. p 14

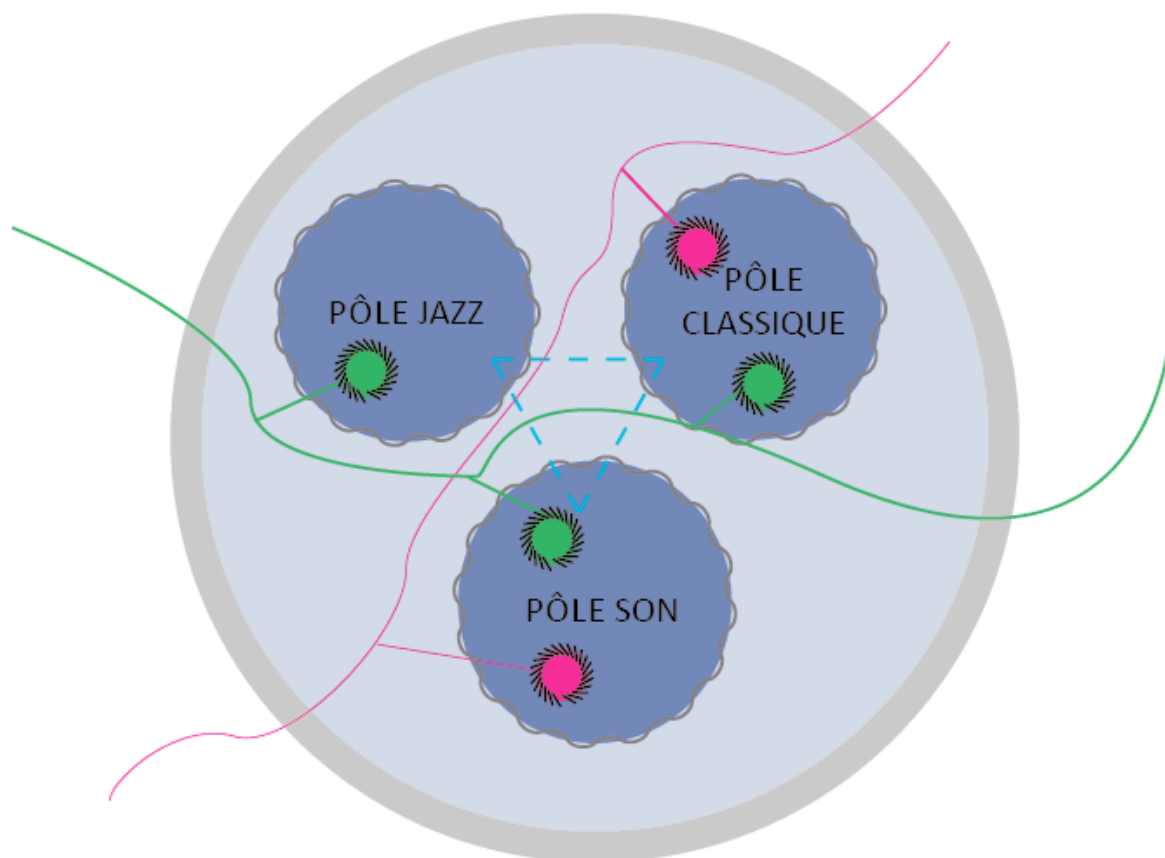
² LOTMAN Youri, *La sémiosphère*, op.cit. p 19

complexité de cette totalité en tentant de persister dans leur représentation du « niveau supérieur » : ce sont les images « Ensemble Baroque de Limoges » et « La Borie », entrées en concurrence. Nous avons pu voir également que l'image « La Borie » a subi le problème d'une représentation des localités — des « niveaux inférieurs » — qui composent l'espace La Borie : « Château de La Borie », « Label LABORIE », « Concerts La Borie », « Jardins La Borie », etc.

Comprendre la complexité d'une politique de communication adaptée à l'entreprise culturelle induit de comprendre la difficulté à élaborer ce « méta-niveau », c'est-à-dire à représenter la « réalité sémiotique »¹ d'espaces où se créent, perpétuellement, des *couches* ou des niveaux inférieurs.

La communication comme métalangage de l'information de l'espace culturel

Nous avons procédé à une représentation schématique de la réalité de l'espace La Borie en 2013 :



¹ *Ibid.*

Représentation de la sémiosphère La Borie en 2014

Le rond gris principal dessine le niveau supérieur de la sémiosphère : c'est le « corps » La Borie, l'entreprise dans sa globalité, traversée par des « artères » (fils de couleur) et composée de trois « cellules » endogènes (ronds bleus), indépendantes l'une de l'autre. Les artères, en entrant en interaction avec les « cellules » endogènes d'une part, et l'extérieur d'autre part, forment d'autres « cellules », plus petites (ronds de couleurs vives). Ces « cellules », plus ou moins importantes, composent les niveaux inférieurs du « corps » La Borie. Ce sont autant de « sous-sémiosphères » — ou espaces culturels — créées et en création dans le « corps » même de l'entreprise.

Chaque sémiosphère en présence, de niveaux différents, possède sa propre « frontière » :

L'unité de l'espace sémiotique de la sémiosphère n'est pas seulement assurée par des formations métastructurelles : le facteur unificateur de la frontière est plus crucial encore. Il sépare l'espace interne de la sémiosphère et son espace externe, son intériorité et son extériorité (...). L'espace interne de la sémiosphère est à la fois inégal, asymétrique et unifié, homogène. Bien qu'il se compose de structures en conflit, il n'en possède pas moins une véritable individualité.¹

Nous voyons en effet que ce qui correspond à l'« intériorité » du « corps » La Borie résulte à la fois d'un espace homogène (représenté par le fond gris bleuté) et d'un espace « asymétrique » où les cellules en présence, qui sont autant de « formations métastructurelles » entrent en conflit. L'homogénéité du « corps » La Borie tient à son procédé d'autodescription qui lui permet de séparer *ce qu'elle est* de *ce qu'elle n'est pas* :

Toute culture commence à 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.²

Dans le cas du corps La Borie, et du point de vue diachronique, cette « division binaire » s'est réalisée au fil de trente années de développement. Nous l'avons vu, l'entreprise s'est identifiée et développée comme culture de « musique baroque » par

¹ Id. p 20-21

² Id. p 21

opposition à « musique classique », puis « musiques savantes » par opposition à « musiques actuelles », puis « musiques » par opposition aux autres sous-domaines du « spectacle vivant » (théâtre, danse, etc.), etc. Cette évolution fut rendue *viable* parce que le processus normatif de l'entreprise a su évoluer et garantir ainsi la part d'homogénéité de l'entreprise (*supra* Partie II, Chapitre 2 : « La structure organisationnelle de l'espace culturel »).

Mais à l'intérieur même de ce que ce « corps » a intégré, d'autres frontières se sont créées. Les « cellules » représentées schématiquement ci-dessus sont le fait d'un « processus de sémiotisation »¹ qui forme, à l'intérieur de la « sémiosphère La Borie » d'autres couches de culture : le pôle « jazz », le pôle « classique » et le pôle « son », qui ont créé leur propre « espace interne », en se définissant l'un l'autre vis-à-vis de ce qu'ils ne sont pas. Le cœur du trouble artistique et culturel reproché à l'entreprise en 2014 réside dans cette opération de *division culturelle* des cellules artistiques endogènes. Or, à l'instar d'un corps vivant, cette division a touché d'autres parties du corps et a formé de multiples autres « cellules » à l'intérieur même des pôles indépendants et autonomes.

Cette subdivision est générée par l'interaction entre les secteurs d'activités *culturelles* (les « artères ») et les pôles *artistiques* (les « cellules » principales). Ces secteurs d'activités correspondent aux « fonctions culturelles et économiques » que le dispositif de l'entreprise a intégré au sein des « domaines culturels » convoqués (*supra* Partie II, Chapitre 1 : « L'espace culturel et son dispositif de développement »). Si ce schéma n'en représente que deux, ils sont en réalité très nombreux dans la réalité 2013 de l'entreprise : le secteur de la recherche, de l'éducation artistique, de la diffusion et du commerce, du tourisme, de la création et de la production. Ces secteurs transversaux possèdent vis-à-vis de l'entreprise, par analogie la même fonction que les « artères » dans le corps vivant :

Artère : n.f Vaisseau à ramifications divergentes qui, partant des ventricules du cœur, distribue le sang à tout le corps.²

¹ *Id.* p 30

² REY A., REY-DEBOVE J. « Artère ». In *Le nouveau Petit Robert de la langue française 2007*, Paris : Dictionnaires Le Robert, 2007. p148

Lorsque ces secteurs traversent les pôles artistiques, d'autres « espaces internes » se recréent, par exemple :

- le « laboratoire de recherche en musique savante », formé de l'interaction entre l'artère *recherche* et le pôle *classique*
- les « ateliers de découvertes sonores », formés de l'interaction entre l'artère *éducation* et le pôle *son*
- le « label discographique » et ses deux départements, nés de l'interaction entre l'artère *édition* et le pôle *jazz* d'un côté, l'artère *édition* et le pôle *classique* de l'autre.

L'opération se répète ainsi à l'infini si le corps en présence se développe sans cesse et génère de nouveaux pôles artistiques. Autrement dit, « l'asymétrie » et l'hétérogénéité sont « le résultat aussi bien que la condition du développement de la culture »¹ de l'entreprise. Bien sûr, ces « cellules » génèrent chacune encore des produits et des biens culturels. Reprenons les exemples précédents :

- Le Laboratoire produit livres, partitions, notes de programmes...
- Les Ateliers produisent logiciels, expositions, concerts pédagogiques...
- Le label produit des disques, des concerts promotionnels...

Nous comprenons donc la complexité du système d'information de l'entreprise culturelle en développement : un système où « l'intériorité » du « corps » global est composée d'une multitude d'autres corps, autonomes ou interdépendants ; un système où l'« intériorité » de l'un de ces corps représente ainsi l'« extériorité » des autres ; un système divisé et redivisible, où se créent sans cesse de nouvelles micro-cultures entrant en « conflit » ; un système enfin où l'intensité productive du corps entraîne des « explosions de la culture », zone où *l'informativité* atteint un degré d'imprévisibilité maximal :

L'espace entier de la sémiosphère est en fait traversé par des frontières de différents niveaux, appartenant à différents langages et même différents textes : l'espace interne de chacune de ces sous-sémiosphères possède son propre « Je » sémiotique.²

¹ LOTMAN Youri, *La sémiosphère*, op.cit. p 11

² Id. p 32

Or, le rôle du « métalangage », rôle que doit assumer tout service de communication, n'est-il pas de savoir *traduire* stratégiquement la réalité de cet espace sémiotique ? Cette traduction impose d'abord la connaissance de cette réalité, parce qu'elle est essentielle à la connaissance des « publics » et à la stratégie que l'on adoptera auprès d'eux dans la *traduction* de cette réalité. Cette stratégie doit répondre, simplement, à la question suivante : Quelle(s) réalité(s) désirons-nous faire connaître de nous-mêmes et à qui ? Le handicap majeur de cette stratégie réside dans le degré d'imprévisibilité de ce que nous serons demain. Voilà la raison pour laquelle la stratégie d'organisation structurelle et métastructurelle de l'entreprise ne peut être indépendante d'une stratégie de communication.

Préconisations envers les publics

La stratégie de communication de l'entreprise culturelle, en connaissance de la réalité effective de l'entreprise, s'attachera à définir les *modalités de traduction de cette information* :

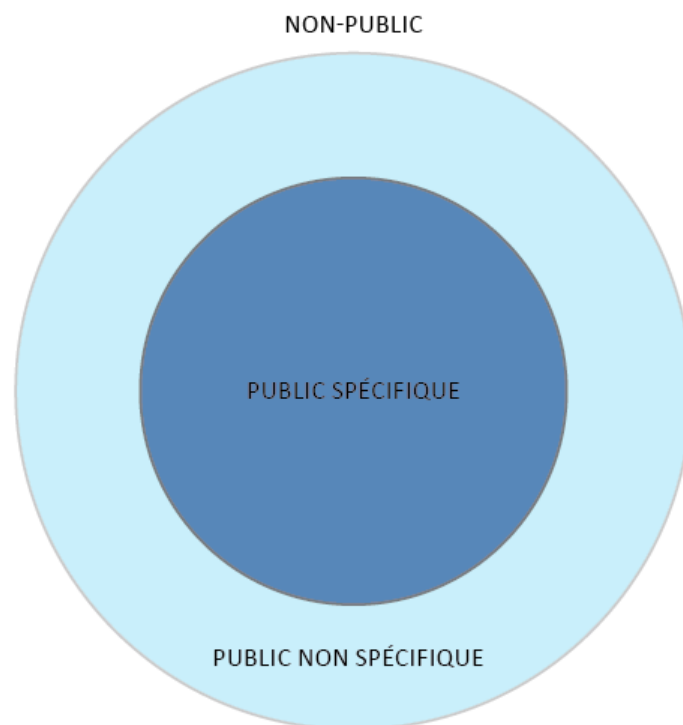
Puisque l'espace sémiotique est sillonné de nombreuses frontières, chaque message qui s'y déplace doit être fréquemment traduit et transformé, de sorte que le processus générateur de nouvelles informations fait boule de neige.¹

L'importance de cette stratégie de communication réside, en interne comme en externe, à *faire le tri* dans cette information culturelle :

DESTINATAIRE LB —> INFORMATION —> DESTINATEUR

Vouloir que cette information soit *saisie* par le destinataire de la communication, implique de connaître ou de supposer le potentiel de connaissance du destinataire vis-à-vis de ce que l'on est et de ce que l'on fait. Le modèle de la sémiosphère peut encore nous aider à schématiser ce que nous nommerons le *facteur de spécificité* du destinataire de tout « espace culturel » :

¹ *Id.* p 35



Degré de spécificité du destinataire

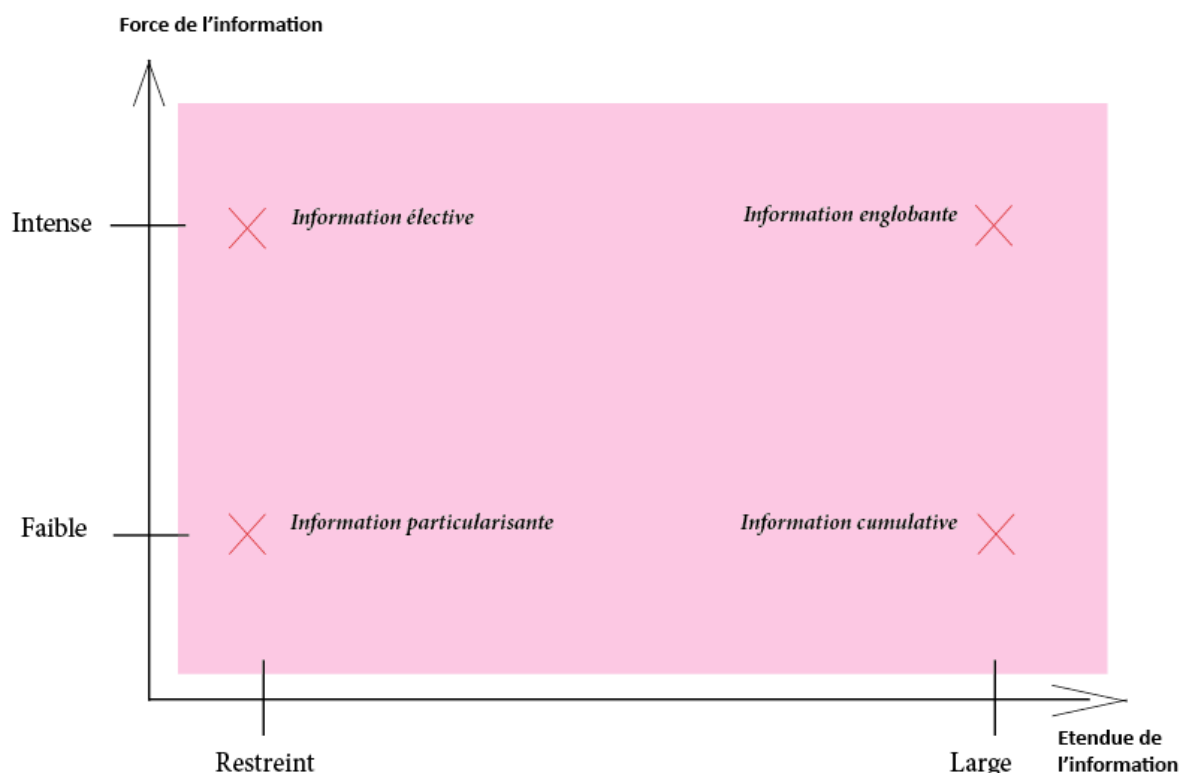
Le non-public est un public externe à l'espace culturel. C'est, autrement dit, une masse indifférenciée que l'on cible en connaissance de son potentiel minimal voire nul d'appartenance à l'espace culturel : c'est le « grand public ».

Le public non-spécifique est un public périphérique à l'espace culturel. C'est une cible que l'on parvient à différencier, et dont le potentiel d'appartenance est relativement fort. Les critères de cette différenciation dépendent de l'espace culturel en question. Imaginons l'espace culturel « Jardins sonores de La Borie » : sa cible non-spécifique pourrait être les amateurs de jardins en limousin, cible locale, touristique, possédant un certain degré d'appartenance à la spécialisation de cet espace culturel.

Le public spécifique est un public primaire, central. C'est la cible la plus proche de l'espace culturel. Ce public possède un potentiel d'appartenance optimal voire total.

Connaître le potentiel d'appartenance du destinataire ne constitue pas la seule modalité de traduction de l'information. Il faut encore croiser ce facteur avec une seconde problématique : quelle *saisie* de l'espace culturel ma stratégie de

communication vise ? Ceci rend compte de la stratégie appliquée à la *dose* d'informativité prévue dans la traduction de l'information.



Typologie de l'information de l'espace culturel

Nous appliquons ici le modèle des « styles de catégorisation » élaboré par Jacques Fontanille. Soit en rose, le champ de traduction de l'information :

Dans le premier cas, le point de vue sera dit électif (ou même exclusif). La visée renonce à la totalité de l'objet, se concentre sur un aspect considéré comme représentatif de l'ensemble, et peut retrouver ainsi toute son intensité.

Dans le second cas, le point de vue sera dit cumulatif (voire exhaustif) : (...) le sujet renonce à une visée intense et unique, accepte de la diviser en visées successives et additives : l'objet n'est plus alors qu'une collection de parties ou d'aspects.

Dans le troisième cas, on peut soit conserver une prétention globalisante, et le point de vue sera dit dominant ou englobant, soit accepter tout simplement les limites imposées par l'obstacle, et le point de vue sera alors particulier ou spécifique.¹

¹ FONTANILLE Jacques, *Sémiotique du discours*, op.cit. p 135-136

Cette catégorisation convient particulièrement à l'espace culturel puisqu'elle entend proposer une méthode de régulation de l'« imperfection »¹. Partir du principe *que l'on ne peut pas tout dire*, permet de mettre en œuvre une stratégie efficace, surtout dans le cas qui nous occupe. En effet, l'opération de traduction de l'espace culturel relève d'une opération périlleuse car l'information elle-même est imparfaite : imprévisible, dense, évolutive. Pour illustrer ces propos, reprenons les exemples que nous connaissons :

- La communication *événementielle* (sur les Jardins sonores de La Borie par exemple) relève de l'information « élective » : cette communication choisit de traduire l'espace-culturel entreprise par ce qui la représente le mieux.
- La communication *ponctuelle* (sur la signature d'un nouveau partenariat, sur la passation de pouvoir du Président, etc.) relève de l'information « particularisante » : cette communication choisit de ne traduire qu'une réalité ponctuelle de l'entreprise.
- La communication *régulière* (sur les parutions successives du Label discographique, sur les étapes de construction des jardins sonores, sur les concerts de la saison, épisodes de vie La Borie, etc.) relève de l'information « cumulative » : cette communication choisit de traduire la réalité de l'espace culturel mais en la découpant sur le long terme.
- La communication *institutionnelle* (sur les valeurs de La Borie, sa philosophie d'action, ses principes de vie, ses objectifs, son histoire, etc.) relève de l'information « englobante » : la communication cherche à traduire de façon optimale la réalité effective et entière de l'entreprise.

L'extrême complexité de ce système de traduction et de la mise en place d'une stratégie *globale* dans une entreprise culturelle réside bien sûr dans le fait qu'elle est constituée, nous l'avons vu, d'une pluralité d'« espaces culturels », et donc d'un système de classification des bases de données extrêmement complexe, qui doit prendre en compte qu'un même individu « destinataire » peut appartenir à plusieurs configurations différentes. Nous traçons à l'aide d'un tableau le système méthodologique qui, selon nous, doit servir à l'élaboration de cette base de données :

- Soit Mme Martin, passionnée de musique Classique, mère de trois enfants inscrits au Conservatoire, et intéressée par des balades dominicales en famille.

¹ *Id.* p 135

– Soit M. Durand, paysagiste à la retraite, amateur de musiques improvisées, mécène du Label Jazz.

	PUBLIC SPECIFIQUE		PUBLIC NON SPECIFIQUE		NON-PUBLIC	
	« Usager/consommateur »	« Partenaire »	Usager	Partenaire	Usager	Partenaire
Espace culturel 1 (ex. pôle Jazz)	M. Durand	M. Durand				
Espace culturel 2 (ex. ateliers pédagogiques)			Mme Martin			
Espace culturel 3 (ex. Jardins sonores)			Mme Martin M. Durand			
Espace culturel 4 (ex. Label Classique)	Mme Martin				M. Durand	

Exemple de classification d'une base de donnée des « publics »

La précision et la pertinence des bases de données impliquent une mise à jour régulière sur les publics. Des moyens techniques existent pour aider à cette mise à jour : système de tracking des envois, enquête, système d'abonnement en ligne, relevé des achats clients, logiciel de base de données, etc. Cette base de donnée fournit une base solide pour le « système de ciblage » de l'entreprise d'une part, et sur le « degré d'informativité » que la stratégie devra mettre en œuvre pour la traduire.

b) Vivre l'espace culturel : le public et son *appartenance*

Nous avons évoqué précédemment la distinction entre un « destinataire-usager » et un « destinataire-partenaire ». Cette distinction doit être faite selon nous car ces deux profils ne relèvent pas du même type « d'appartenance » à l'espace culturel. L'appartenance du « destinataire-usager » (spectateur, auditeur, visiteur, participant) relève semble-t-il d'une *adhésion* plus ou moins forte, et plus ou moins étendue à l'espace culturel, qui exerce sur lui un « pouvoir d'attraction ». L'attraction est un phénomène qui induit le rapprochement de deux corps, selon une force variable. L'appartenance du « destinataire-partenaire » (média, mécène, collaborateur, financeur

public, bénévole, etc.) relève quant à elle d'une *adhérence* plus ou moins forte, et plus ou moins étendue à l'espace culturel, qui exerce sur lui un « pouvoir d'union ». L'union présuppose un phénomène fusionnel, où les deux corps se confondent, au moins partiellement.

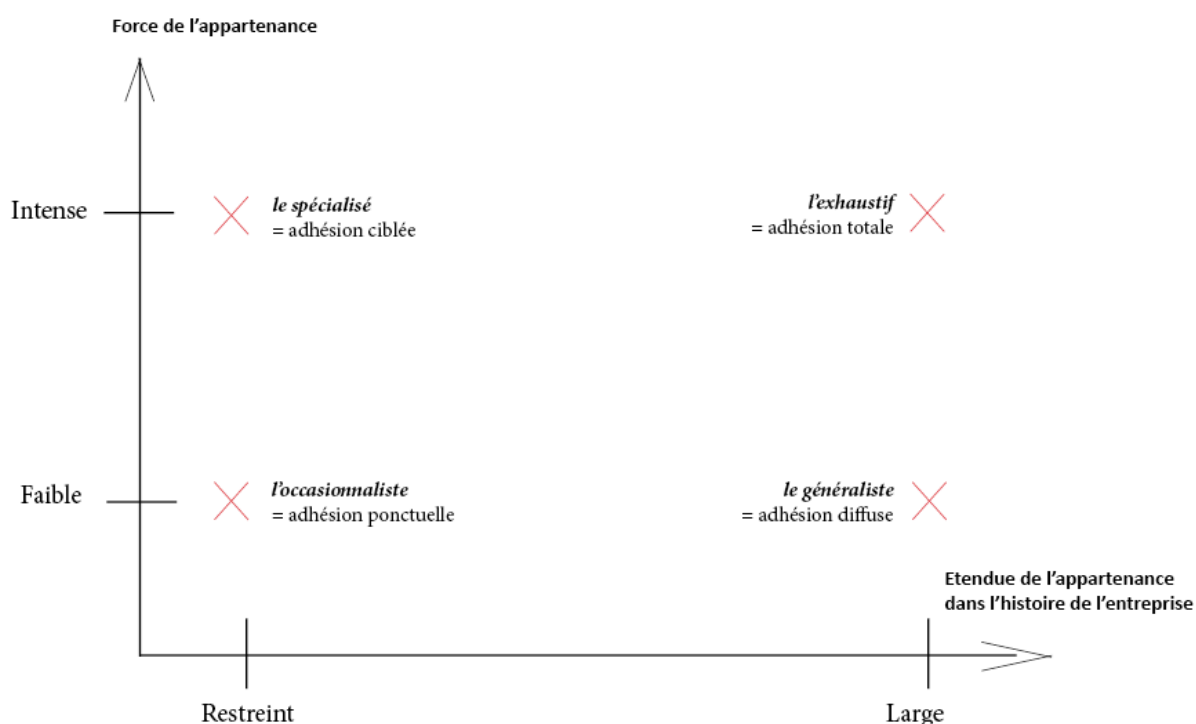
L'intérêt de penser cette distinction est de pouvoir envisager une nouvelle modalité dans la traduction de l'information, selon que la cible est l'« usager-adhésif » ou le « partenaire-adhérent ». Autrement dit, la communication partenariale et la communication avec le public doivent faire l'objet de deux stratégies distinctes. La première prendra en compte la force *d'attractivité* ou de *gravité* de l'espace culturel. Le destinataire est ciblé pour bénéficier de l'offre culturelle, agir en tant que *corps rapproché* de l'espace culturel. L'« adhésion » donne lieu à l'achat, la participation à l'événement, l'inscription, la visite, etc. La seconde prendra en compte la force de *coalescence* de l'espace culturel. Le destinataire est ciblé pour agir en tant que *corps associé*, lié plus intimement et plus fortement à l'espace culturel. L'« adhérence » donne lieu au don, à la prescription, à l'investissement, etc.

Notre objectif est de proposer un instrument de *mesure* pour chacun de ces « profils ». Cette mesure ne peut advenir que lorsque le « destinataire » de la traduction de l'information (cible de notre communication) a *transformé* son acte de réception en passage à l'acte (achat, participation, don, etc.) : il est devenu adhésif ou adhérent de l'espace culturel, donc il est devenu un corps observable dans l'espace culturel. Observer permet de connaître et de préconiser. Mieux comprendre les comportements, attentes, habitus de la cible transformée permet de rectifier et d'améliorer son système de ciblage, et d'agrandir le potentiel de transformation de sa cible.

Adhésion et adhérence : la mesure de l'appartenance des « publics » et des « partenaires »

Le schéma tensif permet de mesurer le degré d'adhésion du public-usager. Cet instrument de mesure implique une fine observation de son public. Les critères d'observation ne peuvent être universels. Ils dépendent du programme de chaque espace culturel.

Dans le cas de l'entreprise La Borie — et de nombreuses structures pluriculturelles — la problématique de l'adhésion doit se poser au regard de la pluralité des programmes sur lesquels cette adhésion est recherchée. Plaçons sur l'axe de l'intensité la force de cette adhésion (de la force faible à la force maximale) et sur l'axe de l'extensité, l'étendue de cette adhésion : de l'étendue restreinte (l'adhésion couvre une partie de l'espace culturel) à l'étendue large (l'adhésion couvre la totalité de l'espace culturel) :



Typologie de l'utilisateur et des styles d'adhésion à l'espace culturel

Nous obtenons quatre *styles d'adhésion* de l'utilisateur de l'espace culturel. Cette classification permet d'en prévoir les parcours. L'utilisateur vit l'espace culturel selon le style du :

- « **spécialisé** » : son adhésion est maximale mais porte sur une partie de l'espace culturel. Elle est « ciblée ». C'est par exemple l'abonné inconditionnel des concerts de musique baroque, le fervent promeneur du dimanche des jardins sonores de La Borie, le collectionneur des disques du Label LABORIE Jazz ou encore l'élève assidu des master-classes d'accordéon.

- « **l'exhaustif** » : son adhésion est maximale et porte sur la totalité de l'espace culturel. Elle est « totale ». C'est le fan absolu de La Borie et de l'ensemble de son programme d'activités, l'afficionado fervent de tout le « made in La Borie ».
- « **le généraliste** » : son adhésion est faible mais porte sur l'ensemble de l'espace culturel. Elle est « diffuse »¹. C'est par exemple l'usager du long terme, qui vient passer à La Borie « un bon moment » de façon régulière et éclectique.
- « **l'occasionaliste** » : son adhésion est faible et porte sur une partie de l'espace culturel. Elle est « ponctuelle ». C'est le visiteur d'un jour, l'acheteur d'un disque à l'occasion, le participant à l'un des colloques, etc.

Les exemples donnés ne doivent pas créer d'amalgame : le visiteur d'un jour peut devenir demain l'afficionado de l'espace culturel. En effet, un même individu, selon l'âge, le moment de vie, l'entourage, l'évolution du programme de l'entreprise pourra vivre différemment son adhésion à un même espace culturel. Par définition, l'usager réel est inconstant dans sa manière de pratiquer la culture et peut changer radicalement de comportement à la suite d'une déception, un aléa, un rapport modifié à la consommation, un contexte social ou technologique particulier, à un changement de goût esthétique ou de situation professionnelle, etc.

L'intérêt de cette classification est d'aider le service d'organisation et de communication de la structure, à adapter son offre et sa communication en connaissance des styles d'adhésion fondamentaux de son usager.

Nous avons reporté ces résultats pour élaborer de la même façon les *styles d'adhérence* ou *d'engagement* du « partenaire » de l'espace culturel. Quatre profils se dessinent :

- « **l'engagé exceptionnel** » : son engagement est fort mais ne porte que sur une partie de l'espace culturel. Ce sont par exemple les mécènes engagés dans l'une des causes de l'entreprise. Aujourd'hui, tout appel à projet de mécénat oriente le fléchage de son soutien financier sur les valeurs fondées communes entre donateur et bénéficiaire : la solidarité, la culture, l'accessibilité, le handicap, etc. La Borie a par exemple été

¹ Nous reprenons l'opposition « diffus »/ « ponctuel » élaborée par Claude Zilberberg dans ZILBERBERG Claude, *Les éléments de grammaire tensive*, Limoges : Presses universitaires de Limoges, 2006, p 152

soutenue, ponctuellement, sur des projets particuliers : la restauration de l'oratoire, la refonte paysagère du potager des jardins, la réalisation du labyrinthe des jardins, la formation de l'équipe au Community management, etc.

– « **l'engagé général** » : son adhérence est forte et porte sur la totalité de l'espace culturel. Ce sont par exemple les partenaires engagés, corps et âmes, financièrement ou non, aux côtés de l'entreprise, quelle que soit l'évolution de son programme d'activités. Le cas du Club des entrepreneurs de La Borie en est un exemple. Né en 1996, ce Club a soutenu l'entreprise dans son programme de développement territorial par la culture jusqu'en 2015.

– « **l'engagé ordinaire** » : son adhérence est faible mais porte sur la totalité de l'espace culturel. Son engagement est récurrent, régulier mais il ne s'opère pas par *pure* conviction. Il peut être de l'ordre du devoir, de la conscience professionnelle... A l'échelle individuelle, les motifs de l'engagement sont par exemple la bonté d'âme, la longue amitié... A l'échelle d'une société, ils sont l'aide systématique à la tournée d'un artiste, à la réalisation d'un album, aux travaux de restauration du patrimoine...

– « **l'engagé spécial** » : son adhérence est modérée et ne porte que sur une partie de l'espace culturel. Son engagement est unique et ne s'opère pas par conviction. Il peut être, par exemple, de l'ordre d'un « coup de cœur » ou d'une bonne action. Ce peut être un don de mécénat populaire, une expérience de bénévolat dans la structure, etc.

Ces catégorisations permettent de mieux observer la *réalité* des comportements pratiqués dans l'espace culturel, et d'ajuster le système d'organisation et de communication. Elles permettent aussi à l'entreprise de prendre conscience des *parcours* que son usager ou que son partenaire emprunte au fil de son développement. Justement, nous souhaiterions conclure cette investigation en apportant un regard plus précis sur l'extrême variabilité comportementale que l'entreprise a fait encourir à son usager au fil de ses transformations identitaires.

Variabilité de l'adhésion de l'utilisateur au fil des transformations identitaires de l'espace culturel

D'après *Le rapport d'enquête pour l'Ensemble Baroque de Limoges*¹, réalisé au cours de l'automne 2002, l'utilisateur 1991-2002 est un public abonné, spécialiste et fidèle. Les deux premières causes de leur fréquentation et de leur consommation sont relatives à la qualité et à la connaissance des contenus : « la qualité musicale » et « la programmation intéressante », ainsi que les choix de concerts, qui dépendent du « compositeur joué », du « programme » et des « musiciens ». Le rapport montre encore que 76,7% des abonnés et anciens abonnés de l'EBL assistent à d'autres concerts et fréquentent majoritairement les styles « académiques »² tels que la musique classique et musique traditionnelle. Ils fréquentent des organisations culturelles telles que le Grand-Théâtre et l'Orchestre Symphonique Régional du Limousin, structures diffusant les grandes œuvres classiques. Ces mêmes utilisateurs enfin visitent entre 2 et 4 fois des lieux d'exposition, assistent de 2 à 4 fois à des pièces de théâtre et vont plus de 6 fois par an au cinéma.

Une seconde enquête³ est réalisée en 2009, avant la création de la Fondation La Borie. Elle révèle un éclectisme plus fort dans les styles de musique majoritairement écoutés par l'utilisateur : « classique » (20%), « folklorique » (20%), « baroque » (15%), « jazz » (15%), « musique contemporaine » (10%), « rock » (5%). Les utilisateurs considèrent que La Borie est un lieu « original » (56%), « attractif » (15%) et « en mouvement » (7%). A la question « Pour vous, c'est un lieu propice à ? », ils répondent à 66% « la musique et les arts visuels » contre 28% « l'histoire et la mémoire ». Le rapport sur l'image de La Borie fait encore apparaître que selon ses utilisateurs, La Borie est un lieu qui peut accueillir « tout le monde » (69%) et non « une élite » (6%).

Ces quelques données statistiques (malheureusement peu d'enquêtes ont été réalisées dans la structure) nous permettent néanmoins de supposer le risque, encouru par l'entreprise, d'une variabilité de l'adhésivité de son propre utilisateur.

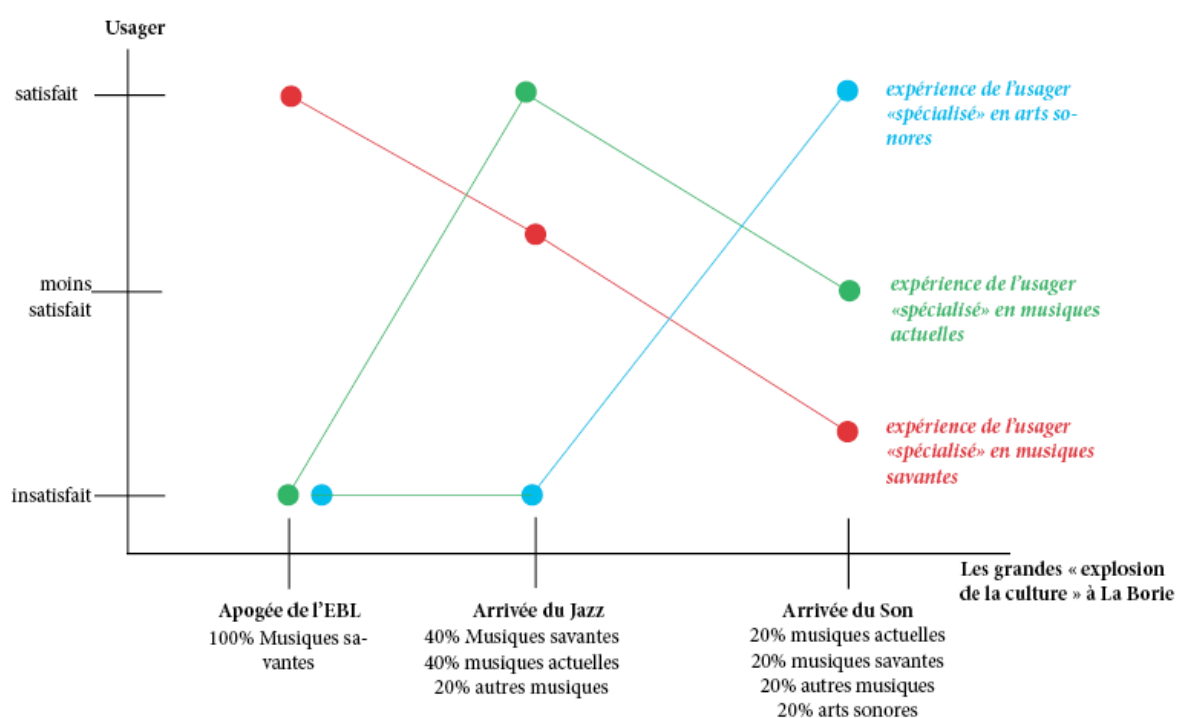
¹ CENTRE EUROPEEN DE RENCONTRES LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *Rapport d'enquête pour l'Ensemble Baroque de Limoges*, Solignac : Rapport d'enquête, 2002, 60p.

² LAHIRE Bernard, *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Editions La Découverte, 2004, réédité en poche en 2006, traduit au Brésil), p 35

³ JCB Partenaires, *Bilan de notoriété, d'image et de satisfaction du Centre Culturel de rencontres La Borie, Présentation des premiers résultats* – 29 Mai 2009

Cette adhésivité, c'est-à-dire la potentialité de l'utilisateur à devenir adhésif ou à devenir inadhésif, dépend en partie de l'expérience que l'utilisateur vit au sein de l'espace culturel. L'utilisateur peut être satisfait ou non de cette expérience et c'est ce qui provoquera son adhésion ou son inadhésion.

Nous avons, de façon très schématique, proposé quelques exemples de variabilité de l'adhésivité. Nous avons essentiellement porté notre analyse sur les « espaces culturels-pôles » de La Borie (jazz, classique et son). Nous indiquons à titre illustratif les courbes de variabilité appliquées au type d'utilisateur dit « spécialisé » :



Exemples de variabilités de l'expérience de l'utilisateur La Borie 1984-2014

L'expérience *adhésive* de l'utilisateur, à l'intérieur de l'espace culturel, est dépendante de son degré de satisfaction vis-à-vis du programme culturel rencontré. Un même type d'utilisateur peut ainsi connaître une expérience très variable au gré des arrivées, plus ou moins massives, de nouvelles informations culturelles. Ce degré de variabilité est une contrainte à prendre en compte dans le système de communication et d'organisation de l'entreprise dans la prédiction de la satisfaction ou de l'insatisfaction des utilisateurs. Cette courbe de variabilité impose une dernière réflexion : le « type

d'usager » n'est pas réductible à l'individu-usager, qui lui peut dépendre de multiples types distincts. C'est le cas de Mme Martin et M. Durand évoqués précédemment :

Chaque individu est indissociablement 1) le produit social d'une multitude d'expériences socialisatrices et 2) un être relativement singulier en tant que mélange de styles qui a peu de chances de rencontrer un clone parfait dans l'espace social (...). La variété inter-individuelle des profils culturels ainsi que la variation intra-individuelle des pratiques et des préférences culturelles disent bien quelque chose du fonctionnement du monde social et notamment des socialisations culturelles individuelles qui ne s'effectuent jamais dans des cadres uniques et homogènes.¹

Les comportements des individus sont le résultat d'une infinité de croisements possibles entre des « types » d'usages. C'est ce qui explique l'absence d'« habitus durables et transposables »² et la difficulté à connaître les publics de la culture. Néanmoins, l'investigation scientifique et méthodique de l'espace culturel peut constituer une première démarche dans cette approche. Elle contribue, selon nous, non pas à classer la catégorie des publics, mais bien à appréhender un regard structurant sur les écarts entre l'« espace culturel » et son « destinataire ».

¹ LAHIRE Bernard, *op.cit.* p 194

² LAHIRE Bernard, *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Editions La Découverte, 2004, réédité en poche en 2006, traduit au Brésil), p 213

Conclusion

« Toute identité cherche normalement à s'affirmer et à se réaliser »¹

La question de l'identité a constitué pour nous un fil rouge, épineux, capable de fournir le prétexte à des dérives et questionnements qui la prolongent. L'identité connaît autant de définitions qu'elle compte de théories de référence l'ayant approchée. Loin de prétendre à la recherche d'une définition neuve, nous avons utilisé au contraire les savoirs et les définitions accumulés sur la question pour en faire les balises du chemin sur lequel circule une investigation.

L'observateur qui arpente ce chemin à la manière d'un sillonneur, n'est-il pas toujours tenté de regarder en alternance le *sol* qui appuie ses pas et l'*horizon* qui donne une finalité à son voyage scientifique ? Le « travail de terrain » porte bien son nom. Mené sur plus de quatre ans à la Fondation la Borie-en-Limousin, il permit de bâtir ce *sol*, en accumulant autant de matières nécessaires à la solidité d'une recherche : archives, enquêtes, entretiens, expérience, questionnements quotidiens, vie d'équipe, intégration au projet d'entreprise... L'*horizon* de recherche a fixé un but à l'exploration de ce « monde culturel » que nous avons cherché à mieux comprendre. Notre démarche empirique a ainsi choisi de prendre pied dans l'expérience et d'en faire émerger le sens, peu à peu, en recrutant les soutiens théoriques de la sémiotique, des sciences de l'information et de la communication et de la sociologie.

Cette méthodologie a facilité la construction des premières bases d'un modèle conceptuel : l'« espace culturel », qui cherche à fournir aux professionnels du milieu culturel un outil théorique adapté. Il souhaite s'adresser à tous ceux qui *entreprennent* la « question culturelle » afin d'apporter une méthode de réflexion et d'analyse sur un monde qui, selon nous, fait système. Le monde « culturel » est régi par un *désir*, brandi comme un absolu : celui d'opérer une « médiation culturelle » entre les arts et la société.

Voici l'identité du monde que nous avons placé à l'*horizon* de notre recherche en foulant le *sol* expérimental de l'entreprise culturelle. Le modèle de la « sémiosphère »

¹ MUCCHIELLI Alex, *op.cit.* p 121

permet de créer le premier globe de ce monde conceptuel : il le représente sous sa forme ronde et volumineuse, dont le contour net représente la frontière entre ce qui relève du « culturel » et ce qui n'en relève pas. A l'intérieur, il permet encore de dessiner les espaces culturels qui s'y créent, qui bâtissent à leur tour d'autres frontières, s'affirmant en territoires et hissant le drapeau d'un « Je ». Il permet aussi d'imaginer les innombrables restructurations de ces territoires neufs. Engagés dans la guerre stratégique du désir culturel, ces territoires se définissent en autant de centres assimilateurs, expansifs et diffuseurs de « culture », qui visent à agrandir peu à peu leur périmètre.

Recourir à l'abstraction n'est évidemment pas d'un intérêt accessoire. La conceptualisation de ce *globe culturel* doit permettre d'imaginer que tout milieu, en charge de la « médiation culturelle », peut en être une forme de manifestation concrète : service culturel, association, compagnie, entreprise, fondation, centre culturel, activité culturelle, etc. Plus les terres seront nombreuses, plus le globe sera dense, plus le voyage du routard-observateur sera long : le nôtre est un premier voyage qui choisit de faire étape(s) dans le monde de la Fondation La Borie pour en étudier le système de vie. Cette expérience s'est attachée à en pointer les rouages organisationnels, informationnels et communicationnels. Elle s'est fixé le but de fournir une grille d'observation transposable à tous les systèmes de vie qui se forment et qui évoluent sur le *globe*, c'est-à-dire tout système dont la finalité relève d'un *désir culturel*.

Le modèle théorique du parcours narratif a permis de saisir les mécanismes de formation et d'existence de cet espace. Rétrospectivement, et d'un parcours allant de l'observable à l'abstrait, nous avons procédé à la reconstitution de l'histoire de l'espace culturel La Borie. Cette méthode envisage de rechercher *l'intentionnalité* du désir particulier et de retracer le parcours de vie de l'espace culturel.

Comprendre ce parcours de vie induit de rechercher d'abord les raisons identitaires qui fondent sa propre raison *d'être*. L'approche pragmatique a choisi d'expliquer cette existence au regard des contraintes politiques, économiques, sociales, culturelles, artistiques qui lient l'entreprise à son milieu d'immersion. Ce contexte régit le sens même de la construction de La Borie par le biais d'un double mouvement d'identification et de différenciation vis-à-vis d'espaces culturels — ou plutôt de désirs

culturels extérieurs — qu'elle prend en référence : « l'initiative décentralisatrice des années 1980 », « la pratique baroque des années 1990 », « la sauvegarde du patrimoine de la fin des années 1990 ». Un mouvement d'auto-référenciation a conduit l'entreprise, dans les années 2010, à se redéfinir cette fois vis-à-vis d'elle-même et de son propre désir culturel. Ce mouvement réflexif naît du constat que le désir qu'elle vise depuis l'origine l'a entraînée dans un système de vie hétérogène, qu'elle tente en vain de dépasser. Or, se différencier de son propre modèle signifie aussi, cette fois, transgresser les logiques de « prédilection » qui sont au fondement du désir culturel. Le modèle d'« innovation par la culture », en proposant la mise en conditionnement de nouveaux rapports à l'Art entend s'ériger en système autonome, garant de sa propre production de l'Art mais aussi de sa médiation auprès de la société.

L'entreprise relève d'un système sémiotique complexe que nous avons nommé « la grammaire des désirs culturels ». Cette grammaire nous permet de penser l'entreprise culturelle comme un système de vie, régi par une organisation intuitive du désir. Il suppose que l'action concrétise une somme de désirs (les *désirs-occurrences*) : les objets de valeur visés dans son parcours d'action 1984-2014. Ces désirs sont les successives et additives concrétisations d'un désir transcendant tous les autres : le *désir-type*. Le lien que l'on fonde entre « type »¹ et « occurrence »² est celui de toute grammaire. L'intérêt de l'appliquer à notre objet d'étude est de supposer que ce système organise l'ensemble du milieu de la culture en France.

Ce désir de « prédilection » qui vise à « rendre la culture accessible à tous » serait le *modèle de désir* de la totalité de la « sémiosphère ». Les désirs particuliers qui se forment et circulent à l'intérieur, ceux de chaque espace culturel (institution, entreprise, association, etc.) en seraient des formes de concrétisations possibles. Ces espaces eux-mêmes, en développant leur propre parcours de vie, recréent d'autres désirs, en générant d'autres espaces (activités culturelles, associations internes, services culturels, etc.), et ainsi de suite. Cette hiérarchisation permet d'envisager la *micro-reproductibilité* d'un désir culturel national. Elle revient à poser l'hypothèse qu'un système de désir pyramidal agit au sein de la « sémiosphère » du milieu de la culture en France, où *in fine*, l'Etat demeure en charge des logiques d'action.

¹ KLINKENBERG Jean-Marie, *op.cit*, p 126

² *Ibid.*

Un tel système conduit l'entreprise à une désorganisation et une réorganisation constante de son propre parcours de vie. La notion de « changement organisationnel » permet de considérer le changement comme inhérent à toute organisation et la notion de « dispositif » d'interroger *l'opérationnalité* de cette organisation. C'est ce qui nous a menée à questionner, grâce aux étapes expérimentales observables, la présence d'opérations intermédiaires susceptibles de garantir une possible transformation d'un désir culturel en action culturelle. Des constantes sont apparues, nous autorisant à proposer une modélisation de ce système organisationnel, sous la forme d'un rapport en *chaîne* : les désirs culturels mobilisés dans le parcours de vie forment des idéaux, des principes d'action érigés en « valeurs » communes. Ces valeurs donnent un horizon axiologique à l'action, mais elles ne suffisent pas néanmoins à l'orienter concrètement. Des « normes » sont ainsi dérivées des valeurs et produisent des systèmes de législation qui cadrent et délimitent le principe d'action. En conséquence, l'action peut se reproduire et se spécialiser. Elle peut ainsi être prise en charge par un corps interne référent et spécifique, un nouvel « espace culturel » qui, investi de valeurs qui lui sont désormais propres, sera amené à agir, réguler sa propre action, la reproduire, la spécialiser et à investir lui-même d'autres valeurs. Ce cycle opératoire génère ainsi sans cesse de nouveaux espaces culturels internes, de nouveaux désirs, de nouvelles offres et pratiques culturelles, de nouveaux usages, de nouveaux produits, etc. La phase de synchronisation de l'action est une étape nécessaire pour ajuster en cohérence l'ensemble du dispositif et mener à bien l'organisation, sur le plan de l'action, de ces nouveaux désirs sans cesse générés.

Le dispositif rend compte ainsi de l'opérationnalité du système, et met à jour les mécanismes aptes à rendre viable la transformation d'un désir culturel sur le plan de l'action. Il indique également le rythme de développement que suppose toute réorganisation : l'alternance continue entre « stabilité » et « changement ». Or, nous avons tenté d'imaginer que ce parcours de développement puisse être devenu un véritable « modèle de vie » pour l'entreprise. La mise en ordre et la mise en désordre résulteraient alors de différentes manières de vivre son propre désir culturel et de le concrétiser. Le changement serait du côté d'un « style de vie » régi par le « faire advenir » et le « faire sentir » — qui génèrent respectivement l'initiative, garante de création et de créativité, et l'adaptation, garante d'une capacité collective et de la

synchronisation de l'action. La stabilité dépendrait, quant à elle, de la reproduction et de la régulation de l'action. La première relève d'un comportement fondé sur le « faire advenir », la seconde sur le « faire vouloir ». Cette hypothèse permet d'admettre que toute entreprise, qui prend conscience de ses propres manières d'agir, peut intervenir sur sa propre opérationnalité.

Si une telle organisation existe, elle présuppose que l'action soit structurellement prise en charge. Cela signifie que des « rôles » sont repérables dans le parcours de l'action : directeur, conseil d'administration, partenaires, réseaux, salariés forment autant d'acteurs participant à la réalisation de l'action, à la concrétisation d'un désir culturel qu'ils rendent commun. L'entreprise peut alors être envisagée comme « un acteur collectif »¹ où les individus de cette collectivité investissent des fonctions et unissent leur force par des « axes » relationnels. Le modèle actantiel est un outil théorique efficace pour stabiliser cette structure organisationnelle. Nous avons proposé de représenter le schéma actantiel de l'entreprise culturelle en tentant de délimiter les « identités fonctionnelles » en jeu. Le désir culturel relève de l'« axe du vouloir » qui unit le « sujet », organe d'exécution de l'action, à l'« objet » qu'il convoite. Ce « sujet », en charge de la difficile question culturelle et de la gestion de la création artistique est uni à un « objet » lui-même complexe, organisé en « grammaire de désirs ». Ce schéma interroge encore la fonction du « destinataire » ayant le « rôle » de bénéficiaire de l'action. La question du « destinataire » permet notamment de dépasser la notion de « publics » de la culture. Le « destinateur » est ce qui incite à faire l'action. C'est l'organe de décision et de contrôle de l'espace culturel, qui détermine les normes de cet espace et l'établit en tant que « centre » référent (par exemple, un conseil d'administration d'entreprise).

L'avantage de ce modèle actantiel est de pouvoir revenir notamment sur trois enjeux que nous pensons fondamentaux dans l'organisation qu'est l'entreprise culturelle. Le premier enjeu est relatif à l'axe de la « transmission » qui unit le « destinateur » au « destinataire ». Cet axe est celui de la « médiation culturelle » qui entend transmettre l'art à la société et qui définit l'acte de *communication sociale* que suppose tout désir culturel. Dans cet axe de transmission, il devient utile d'interroger

¹ REYNAUD Jean-Daniel, *op.cit.* p 73

particulièrement le risque d'un « destinataire » hégémonique, qui, en postulant l'unicité d'une conception de l'Art, réduirait la médiation culturelle à une transmission dogmatique, et entraînerait à terme l'annihilation de la richesse culturelle. Le deuxième enjeu est lié à la relation qui soumet le « sujet » à son « destinataire » : une relation que nous avons lexicalisée comme celle d'une « co-opération canonique ». Elle permet d'entrevoir le phénomène de la « sanction », c'est-à-dire de l'évaluation, par un destinataire, de la réalisation effective de l'action exécutée par le sujet. Cette évaluation peut donner lieu à des évaluations divergentes. Le cas de l'Affaire de liquidation de la Fondation La Borie fournit un exemple caractéristique des controverses qui peuvent en résulter. Le troisième enjeu porte sur l'analyse de l'acteur-leader, figure-clé du développement de l'entreprise culturelle. Fin stratège, le leader a vocation à agir pour l'évolution de son entreprise, à la fois sur l'axe qui l'unit à « l'objet » et l'axe qui l'unit au « destinataire ». L'avantage de cette stratégie est de pouvoir faire accepter et pouvoir légitimer un parcours de développement. Ceci nous entraîne à définir une éthique du développement, qui serait développée par le leader ; éthique reposant sur un parcours de légitimation de l'exogène et de la nouveauté.

La transformation d'un désir culturel en action particulière relève donc d'une organisation structurelle où des « rôles » sont attendus, présumés. L'importance de concevoir un tel schéma d'organisation est liée à l'importance même de la mission culturelle, la « médiation culturelle » :

La médiation culturelle nous fait prendre conscience, à la fois singulièrement, au cours de nos pratiques esthétiques, et collectivement, au cours de nos pratiques culturelles, de la nécessité d'une dimension sociale de l'identité : la culture constitue le langage de représentation sociale et collective de l'identité, en fondant la logique de la sublimation esthétique de notre appartenance.¹

La médiation culturelle procède d'une communication sociale. Elle répond à un désir culturel qui relève lui-même d'un intérêt général et collectif : le développement de la culture et, au-delà, le développement d'un sentiment « d'appartenance » à une culture. Ce « sentiment d'appartenance » est bien ce que cherche à produire sans cesse l'espace

¹ LAMIZET Bernard, *op.cit.* p 431

culturel, à l'attention de ses « destinataires », en générant notamment des pratiques culturelles :

Ce sentiment d'appartenance est en partie le résultat de processus d'intégration et d'assimilation des valeurs sociales qui l'imprègnent de son ambiance, de ses normes et de ses modèles. Ces imprégnations culturelles identiques pour les individus d'un même groupe fondent la possibilité de compréhension et de communication avec autrui.¹

L'une des missions essentielles de tout espace culturel est de provoquer ce « sentiment d'appartenance ». Dès lors, il semble intéressant de postuler que les « valeurs sociales » auxquelles s'identifiera le bénéficiaire de la médiation culturelle, doivent être *traduites* dans sa communication vers l'extérieur. Se traduire est exprimer ce que l'on est. Plus on traduit justement, plus on *cible* ceux dont le potentiel d'adhésion à notre « ambiance », nos « normes » ou nos « modèles » est fort.

C'est en cela que nous postulons l'intérêt de penser la « communication vers l'extérieur », tel un langage qui vise à traduire l'entreprise comme un espace de médiation culturelle. En d'autres termes, ce langage vers l'extérieur serait la traduction d'un langage réalisé à l'intérieur : celui de l'art communiqué à la société. Il relèverait d'un métalangage. Ce postulat nécessite de rechercher la justesse dans la transmission de l'information culturelle de l'entreprise. Traduire la richesse et la complexité de ce que l'on est revient à promettre ce « sentiment d'appartenance ». Ce postulat permet ainsi de concevoir les logiques d'image et les logiques publicitaires comme autant de moyens d'appliquer une stratégie à cette finalité, qui n'est plus, selon nous, de l'ordre de la séduction, mais de l'ordre d'une nécessaire *traduction de soi*.

La traduction de l'entreprise culturelle n'est ainsi jamais neutre. Elle promet une appartenance culturelle et sociale, bien au-delà des *seules* promesses de délectation et de plaisir que l'on affecte aux pratiques culturelles. Cette traduction n'est pas non plus sans danger. Contrainte de se traduire et, de façon concomitante, d'obtenir une « réputation », l'entreprise n'hésite pas à élaborer une « légende de soi ». Mais se raconter en pertinence et faire le récit de ses propres aventures, de ses propres univers de valeurs nécessite de faire des choix, d'agir stratégiquement pour éviter de troubler sa

¹ MUCCHIELLI Alex, *op.cit.* p 69

propre image. Objectif difficile lorsque le modèle de vie n'est autre qu'un parcours de développement, fondamentalement basé sur l'imprévisibilité, sur l'émergence de la création artistique, sur l'« explosion de la culture ». La traduction de l'entreprise culturelle est enfin de l'ordre d'une double relation : un dialogue est entretenu entre l'extérieur et elle-même, et ce dialogue est prometteur de celui qui s'établira entre l'œuvre et le public. Ce double dialogue fonde sa réputation. Il ne doit en cela souffrir ni de « mensonge » ni de « négligence » :

La véritable crise consiste dans la rupture de la relation, lorsque la relation n'est pas respectée (négligence) ou lorsqu'elle est biaisée et dévoyée (mensonge). Dans ces deux cas, la relation est compromise et la réputation de l'auteur de cet arrêt relationnel est mise en péril.¹

Rompre cette relation n'est donc pas éthiquement concevable, puisque le désir culturel est celui-là même qui vise la mise en œuvre de la communication sociale et la transmission de l'art à la société. La fonction sociétale est l'un des axes essentiels de l'entreprise culturelle, que *l'histoire* particulière de la Fondation La Borie a permis d'approcher.

Or, ce travail de recherche s'est fondé également sur la conviction qu'existe une « fonction sociétale de la recherche »² et qu'elle doit servir le milieu de la culture en France :

La sémiotique propose un corps de concepts et de méthodes pour interroger d'abord les pratiques, les textes, les objets, les interactions sociales, les formes de vie et les modes d'existence collectifs et en collectivité. Elle est donc en mesure d'en construire le sens, en collaborant avec toutes les autres sciences humaines et sociales qui contribuent à édifier, chacune sous un point de vue particulier, cette architecture des significations humaines.³

Dans l'objectif d'amorcer un concept, celui de l'espace culturel, nous n'avons pas cherché à distinguer la recherche appliquée de la recherche fondamentale. Aux côtés de la sociologie, des sciences de l'information et de la communication, des sciences de la gestion et de l'économie, cette recherche sémiotique a tenté de questionner l'existence

¹ ALMEIDA (d') Nicolas, *op.cit.* p 135

² FONTANILLE Jacques. La sémiotique face aux grands défis sociétaux du XXI^e siècle. *Actes sémiotiques* {en ligne}, 2015, n°118. p2

³ *Id.* p3

et l'expérience d'une vie particulière, certainement pas exemplaire, mais sans aucun doute modélisable. En cette étape conclusive, il nous semble intéressant de reposer la *place sémiotique* de l'« espace culturel » qui traverse les niveaux hiérarchiques de l'appareil sémiotique :

- (1) L'espace culturel relève d'une « sémiosphère » puisqu'il « conditionne, fonde et accueille »¹ un ensemble hétérogène de sémioses (langages, praxis, espaces de culture, etc.). Notre analyse a pu soulever les processus d'identification et de différenciation à l'œuvre lorsque l'espace culturel cherche à se délimiter une intériorité et une extériorité : le milieu de la culture en France établit la frontière entre le « culturel » et le « non-culturel » ; l'entreprise La Borie entre « La Borie » et « non La Borie » ; le pôle Jazz de La Borie entre « Jazz » et « Classique », etc.
- (2) Les espaces culturels choisissent, à un niveau dit inférieur, des « modes d'existence sociaux »² : dans chaque espace culturel se forme un *désir-type* et ses logiques axiologiques (les logiques de « prédilection »), qui ordonnent une « définition de la vérité »³ en cours dans l'espace culturel donné : « *notre art* » est une « nécessité », un « devoir », une « privation » ou un « droit ».
- (3) En abordant le parcours de vie, le péril existentiel ou encore la « grammaire des désirs », nous rendons compte de la dynamique organisationnelle de l'espace culturel et de la façon dont il mobilise et agence ses propres désirs-occurrences, en fonction de son désir-type. Cette dynamique donne lieu à un programme culturel, le « langage » de l'espace culturel, sa « forme de vie » : elle possède un plan de l'expression (une praxis objective, observable) et un plan du contenu (l'impulsion de désirs culturels particuliers, organisés, hiérarchisés).
- (4) Ce programme culturel s'ancre dans des usages et donne lieu à des « styles de vie » : le « légitime », le « marginal », l'« illégitime » ou le « différent ». Ces styles de vie sont notamment ceux de l'entreprise elle-même qui détermine son propre usage par un dispositif d'action, une politique, une opérationnalité, des « rôles sociaux »⁴ (stabilisés dans le schéma actantiel).

¹ *Id.* p5

² *Id.* p9

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

– (5) Ces usages génèrent des situations stratégiques : l'entreprise renégocie son identité, ajuste ses pratiques, régule ou synchronise son action, s'efforce de se représenter et de se traduire, afin de maintenir sa dynamique organisationnelle, conforter son développement, sa réputation. Ces multiples stratégies forment des objets, des textes, des signes sur le plan organisationnel mais aussi informationnel et communicationnel.

Notre investigation ne représente qu'une amorce dans l'étude du système d'organisation, d'information et de communication de cet « espace culturel » devant lequel peuvent s'ouvrir d'innombrables pistes de réflexion, d'autant qu'il peut être confronté à l'analyse de formes d'espaces culturels très différents.

Face à l'avenir *scientifique* du long cours de vie de La Borie, notre sentiment est tout aussi optimiste. Loin de sceller le sens de cette existence, sociale, culturelle, humaine, notre réflexion se plaît, au contraire, à considérer qu'elle participe de la « polychrésie » de cet « être culturel » qu'est La Borie :

*Ce terme visait à rendre compte du fait qu'une telle constellation d'objets, qui fabrique du littéraire (des textes, une œuvre, une figure sociale) est exposée à faire l'objet de constantes réappropriations et à être ainsi prise sans cesse dans un large spectre de logiques sociales différentes (...) Une telle polychrésie caractérise, non un phénomène exceptionnel ou déviant, mais la vie normale d'un être culturel : elle tient à la pluralité de ses usages sociaux, eux-mêmes abordés à partir des enjeux qu'ils peuvent mobiliser.*¹

Fabricant de métiers et d'œuvres, d'artistes et de créateurs, de médiations et de pratiques, d'activités et de projets, de figures sociales et de discours, La Borie est un « être » mille fois réapproprié. Les publics y vivent une sociabilité, les artistes y projettent leur imaginaire, les partenaires y construisent le sens de leur investissement, les salariés y bâtissent leur capacité collective. L'histoire de La Borie est traversée par des appropriations, qui font de cet espace culturel l'objet d'une constante « métamorphose sociale »².

¹ JEANNERET Yves, *Penser la trivialité Volume I la vie triviale des êtres culturels*, Paris : Lavoisier, 2008. p 83-84

² *Id.* p 84

Parce que le « monde » que La Borie a ouvert devant nos yeux nous semblait devoir être compris, rendu cohérent et sensé, notre réflexion ne participe que de l'une des altérations possibles de cet « être culturel » :

*L'altération ne concerne pas seulement les discours sur les objets, mais la définition des objets.*¹

Voici que notre modèle d' « espace culturel » glisse, lui-même, peu à peu, vers une possible altération : tout « espace culturel » ne relève-t-il pas d'un « être culturel » ? Pussions-nous poursuivre *l'horizon* de cette nouvelle investigation en foulant le *sol* d'autres lieux de culture.

¹ *Id.* p 113

Bibliographie

Littérature grise interne

Statuts juridiques

ASSOCIATION LIMOUSINE POUR LA PROMOTION DE LA MUSIQUE BAROQUE (ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES), Statuts juridiques. In *Ensemble Baroque de Limoges*. Limoges : Archive du dossier de demande de subvention 1986-1987, 1986. p3-10

CENTRE EUROPEEN DE RENCONTRES LA BORIE-EN-LIMOUSIN. Statuts juridiques. In *Demande de subvention 2004 et Texte de la convention triennale 2004-2006*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2003-2004, 2003. p46-54.

FONDATION LA BORIE-EN-LIMOUSIN. Statuts juridiques. In *{Titre inconnu}*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2009-2010, 2009. p5-13.

Bilans annuels et perspectives

ASSOCIATION LIMOUSINE POUR LA PROMOTION DE LA MUSIQUE BAROQUE. *Un an après sa fondation : Quel avenir pour l'ensemble baroque de Limoges ?*. Limoges : Note de synthèse, 1986. 15p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES. *Ensemble Baroque de Limoges*. Limoges : Archive du dossier de demande de subvention 1986-1987, 1986. 37p

ASSOCIATION LIMOUSINE POUR LA PROMOTION DE LA MUSIQUE BAROQUE. *Ensemble Baroque de Limoges*. Limoges : Archive du dossier de demande de subvention 1987-1988. 30p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES. *Votre musique !*. Limoges : Archive du dossier de demande de subvention 1988-1989. 33p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES. *Ensemble Baroque de Limoges*. Limoges : Archive du dossier de demande de subvention 1990-1991, 1990. 41p

ASSOCIATION LIMOUSINE POUR LA PROMOTION DE LA MUSIQUE BAROQUE (A.L.P.M.B). *L'ensemble baroque de Limoges Direction musicale Christophe Coin*. Limoges : Archive du dossier de demande de subvention 1991-1992, 1991. 31p

ASSOCIATION LIMOUSINE POUR LA PROMOTION DE LA MUSIQUE BAROQUE (A.L.P.M.B). *L'ensemble baroque de Limoges Direction musicale Christophe Coin*. Limoges : Archive du dossier de demande de subvention, 1992-1993, 1992. 22p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES. *L'ensemble baroque de Limoges Direction Christophe Coin*. Limoges : Archive du dossier de demande de subvention 1993-1994, 1993. 23p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES. *L'ensemble baroque de Limoges Direction Christophe Coin*. Limoges : Archive du dossier de demande de subvention 1994-1995, 1994. 43p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES. *Ensemble Baroque de Limoges : Saison 1995/1996*. Limoges : Archive du dossier de demande de subvention 1995-1996, 1995. 42p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES. *Ensemble Baroque de Limoges Direction Christophe Coin*. Limoges : Archive du dossier de demande de subvention 1996-1997, 1996. 38p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES. *Bilan de la convention 95/97 : demande de subvention 98*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 1997-1998, 1997. 54p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES. *Dossier demande de subvention 1999 - Ensemble Baroque de Limoges direction musicale : Christophe Coin*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 1998-1999. 93p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES. *Bilan d'activités 1999 et prévisions 2000*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 1999-2000, 1999. 50p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES. *Bilan d'activités 2000 et prévisions 2001*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2000-2001, 2000. 43p

CENTRE EUROPEEN DE RENCONTRES LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *Dossier de demande de subvention Centre européen de rencontres La Borie-en-Limousin 2002*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2001-2002, 2001. 50p

CENTRE EUROPEEN DE RENCONTRES LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *Dossier de demande de subvention de fonctionnement 2003*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2002-2003, 2002. 55p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES. *Dossier de demande de subvention 2003*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2002-2003, 2002. 46p

CENTRE CULTUREL DE RENCONTRE LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *Demande de subvention 2004 et Texte de la convention triennale 2004-2006*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2003-2004, 2003. 60p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES. *Demande de subvention 2004*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2004, 2004. 43p

CENTRE CULTUREL DE RENCONTRE LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *Demande de subvention 2005 : Centre culturel de rencontre La Borie-en-Limousin*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2004-2005, 2004. 31p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES. *Demande de subvention 2005 : Ensemble Baroque de Limoges 20 ans*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2004-2005, 2004. 51p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES., CENTRE CULTUREL DE RENCONTRE LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *Demandes de subvention 2006 : Ensemble Baroque de Limoges, Centre Culturel de Rencontre La Borie-en-Limousin, et nouvelles activités*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2005-2006, 2005. 89p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES., CENTRE CULTUREL DE RENCONTRE LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *{Titre inconnu}*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2006-2007, 2006. 81p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES., CENTRE CULTUREL DE RENCONTRE LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *Bilan 2007 et projets d'activités 2008*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2007-2008, 2007. 84p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES., CENTRE CULTUREL DE RENCONTRE LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *Bilan 2008 et projets d'activités 2009*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2008-2009, 2009. 132p

FONDATION LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *{Titre inconnu}*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2009-2010, 2009. 107p

FONDATION LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *Bilan artistique 2010, projet d'activités 2011*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2010-2011, 2010. 98p

FONDATION LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *Dossier de demande de subvention : Bilan 2011, projet 2012*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2011-2012, 2011. 83p

FONDATION LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *2013 : en prélude de la nouvelle convention 2014-2016, un centre culturel de rencontre voué à la musique et au son, l'ouverture des jardins de La Borie : jardins sonores*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2012-2013, 2012. 72p

FONDATION LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *Dossier de subvention : Bilan 2013, prévisionnel 2014*. Solignac : Archive du dossier de demande de subvention 2013-2014, 2013. 27p

Dossiers, rapports, chartes

ASSOCIATION DES CENTRES CULTURELS DE RENCONTRE. *Les Centres culturels de rencontre européens*, Paris : Charte des Centres culturels de rencontre, 2002. 29p

CENTRE EUROPEEN DE RENCONTRES LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *Inauguration du Centre Européen de Rencontres autour de l'Ensemble Baroque de Limoges*. Solignac : Dossier de presse, 1997. 21p

CENTRE EUROPEEN DE RENCONTRES LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *Le Centre Européen de Rencontres « La Borie-en-Limousin » - Projet d'activités 2001*. Solignac : Exposition du projet d'activités, 2001. 12p

CENTRE EUROPEEN DE RENCONTRES LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *Rapport d'enquête pour l'Ensemble Baroque de Limoges*, Solignac : Rapport d'enquête, 2002. 60p

CESAAR. *Analyse des possibilités de création d'un pôle d'innovation et de développement territorial centré sur les compétences développées au sein de la Fondation la Borie-en-Limousin*, {s.l} : Rapport d'expertise, 2013. 103p

DIRECTION GENERALE DE LA CREATION ARTISTIQUE. *Centre Culturel de Rencontre La Borie-en-Limousin*. Paris : Rapport confidentiel n°SIE 2014-71 du Service de l'inspection de la création artistique de Novembre 2014, 2014. 17p

ENSEMBLE BAROQUE DE LIMOGES. « La Borie », *Centre européen de rencontre et de recherche instrumentale*. Paris : Présentation du CER, 1996. 40p

FONDATION LA BORIE EN LIMOUSIN. *Conférence de presse du Jeudi 14 Octobre 2010*, Solignac : Dossier de presse, 2010. 21p

FONDATION LA BORIE-EN-LIMOUSIN. *Fondation Laborie en Limousin : Lieu de création pour la musique et les arts du son*. Solignac : Dossier de présentation à l'occasion de l'exposition de la Fondation La Borie-en-Limousin à la Maison du Limousin à Paris, 2010. 13p

FONDATION LA BORIE EN LIMOUSIN. *Fondation Laborie en Limousin : Lieu de création pour la musique et les arts du son*. Solignac : Dossier de présentation officiel, 2013. 15p

FONDATION LA BORIE EN LIMOUSIN. *La Fondation La Borie présente : les Jardins de La Borie – Découvrir un paysage par l'écoute*, Solignac : Dossier de présentation officiel des Jardins sonores de La Borie, 2012. 22p

JCB PARTENAIRES. *Bilan de notoriété, d'image et de satisfaction du Centre Culturel de rencontres La Borie*, Limoges : Rapport d'expertise, 2009. 54p

KIENER Michel. *Le château de La Borie et son histoire : édition 2014*. Limoges : Historique du château de La Borie par Michel Kiener, historien, 2014. 3p

SELARL GLADEL. *Fondation La Borie en Limousin : Bilan économique, social et environnemental*. Limoges : Rapport confidentiel du 18 Mars 2015 pour le Tribunal de Grande Instance, 2015. 25p

Sémiotique et sciences du langage

AGAMBEN Giorgio. *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*. Paris : Rivages, 2007. 64p (Collection Rivages poche / Petite bibliothèque, n°569)

BERTIN Erik. *Penser la stratégie dans le champ de la communication. Une approche sémiotique*. Nouveaux Actes Sémiotiques {en ligne} 2007, n° 110. Disponible sur : <http://revues.unilim.fr/nas/document.php?id=70> (consulté le 05/02/2013)

BERTRAND Denis. *L'Espace et le sens - Germinal d'Emile Zola*. Paris-Amsterdam : Editions Hadès-Benjamins, 1985. 213p (Collection Actes sémiotiques)

CHANDES Gérard. *Sémio/Sphère/Trans/Médiévale : Un modèle sémio pragmatique d'information et de communication appliqué aux représentations du moyen-âge*. 228p. Edition augmentée de l'étude originale rédigée en 2004-2005 pour un dossier d'Habilitation à Diriger la Recherche. Discipline Sémiotique. Limoges : Centre d'études et de recherches sémiotiques de l'Université de Limoges, 2007

COURTES Joseph. *La sémiotique du langage*, Paris : Armand Colin, 2011. 127p (Collection 128)

COURTES J., GREIMAS A.J. *Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Paris : Hachette Université, 1993. 454p (Collection Langue, linguistique, communication)

FLOCH Jean-Marie. *Sémiotique, marketing et communication : sous les signes, les stratégies*. Paris : Presses universitaires de France, 2013. 233p (Collection Formes sémiotiques)

FONTANILLE Jacques. *Affichage : de la sémiotique des objets à la sémiotique des situations*. *Actes Sémiotiques* {en ligne}, 2007. Disponible sur : <http://epublications.unilim.fr/revues/as/1113> (consulté le 16/04/2014)

FONTANILLE Jacques. La sémiotique face aux grands défis sociétaux du XXI^e siècle. *Actes sémiotiques* {en ligne}, 2015, n°118. Disponible sur : <http://epublications.unilim.fr/revues/as/5320> (consulté le 2 Octobre 2015)

FONTANILLE Jacques. *La sémiotique stratégique : pour une extension du domaine d'intervention*. {en ligne}. Limoges : Jacques Fontanille {s.d}. 16p. Disponible sur : http://www.unilim.fr/pages_perso/jacques.fontanille/articles_pdf/applications/semiotique_%20strategie.pdf (consulté le 09 Octobre 2014)

FONTANILLE Jacques. L'analyse du cours d'action : des pratiques et des corps. *Actes Sémiotiques* {en ligne}, 2011, n° 114. Disponible sur : <http://epublications.unilim.fr/revues/as/1413> (consulté le 16/04/2014)

FONTANILLE Jacques. *Réglages iconiques & esthétisation : notes sur l'interprétation de l'imagerie scientifique*. {en ligne}, Limoges : Jacques Fontanille, {s.d}. 30p. Disponible sur : http://www.unilim.fr/pages_perso/jacques.fontanille/articles_pdf/visuel/reglagesiconiquesimageriescientifique.pdf (consulté le 24 Février 2015)

FONTANILLE Jacques. *Sémiotique du discours*. Limoges : Presses universitaires de Limoges, 1999. 303p

FONTANILLE Jacques. Sémiotique et éthique. *Actes sémiotiques* {en ligne}, 2007, n°110. Disponible sur : <http://epublications.unilim.fr/revues/as/2445> (consulté le 16/04/2014)

FONTANILLE J., ZILBERBERG C. *Valence / Valeur*, Limoges : Presses universitaires de Limoges, 1996, 69p (Collection Nouveaux Actes Sémiotiques n°46-47)

FONTANILLE Jacques. *Signes, textes, objets, situations et formes de vie : Les niveaux de pertinence sémiotique*. en ligne}. Limoges : Jacques Fontanille, {s.d}. 15p. Disponible sur : http://www.unilim.fr/pages_perso/jacques.fontanille/articles_pdf/semiotique%20generale/Niveauxdepertinencesemiotiques.pdf (consulté le 24 Février 2015)

GREIMAS A.J. *Du Sens. Essais sémiotiques*, Paris : Seuil, 1970. 313 p

GREIMAS A.J. *Du Sens II. Essais sémiotiques*, Paris : Seuil, 1983. 245p

HEBERT Louis. *Dictionnaire de sémiotique générale*, {en ligne} Rimouski, Québec : Signo. 2015, 262p. Disponible sur : <http://www.signosemio.com/documents/dictionnaire-semiotique-generale.pdf> (consulté le 24 Février 2015)

HEBERT Louis. *Dispositif pour l'analyse des textes et des images : introduction à la sémiotique appliquée*. Limoges : Presses Universitaires de Limoges, 2009. 282p (Collection Nouveaux Actes Sémiotiques)

JEANNERET Yves. Faire avec le faire communicationnel : les prétentions de la sémiotique face à l'horizon des pratiques. *Actes Sémiotiques* {en ligne}. 2009. Disponible sur : <<http://epublications.unilim.fr/revues/as/3336> (consulté le 16 Avril 2014)

KLINKENBERG Jean-Marie. *Précis de sémiotique générale*, Paris : Points, 1996. 486p (Collection Points Essais, n°411)

KLOCK-FONTANILLE Isabelle. Histoire et *sémiotique de l'écriture et de la typographie : Quelques données techniques*. Limoges : Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, Master 2 Professionnel « Edition », Cours, 2010-2011, 13p

KLOCK-FONTANILLE Isabelle. *Sémiotique de l'écriture et de la typographie - 2^{ème} partie : les jeux et les enjeux de l'écriture et de la typographie*. Limoges : Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, Master 2 Professionnel « Edition », Cours, 2010-2011, 26p

LANDOWSKI Eric. Avant-propos : ajustements stratégiques, *Actes Sémiotiques* {en ligne} 2007, n° 110. Disponible sur : <http://epublications.unilim.fr/revues/as/66> (consulté le 16/04/2014)

LANDOWSKI Eric. Avoir prise, donner prise, *Actes Sémiotiques* {en ligne} 2009, n° 112. Disponible sur : <http://epublications.unilim.fr/revues/as/2852> (consulté le 16/04/2014)

LANDOWSKI Eric. *La Société réfléchie*. Paris : Seuil, 1989. 286p (Collection La couleur des idées)

LANDOWSKI Eric. *Les interactions risquées*, Limoges : Presses Universitaires de Limoges, 2005. 103p (Collection Nouveaux actes sémiotiques)

LANDOWSKI Eric. *Présences de l'autre*. Paris : Presses Universitaires de France, 1997. 250p (Collection Formes sémiotiques)

LANDOWSKI Eric. Régimes de sens et styles de vie, *Actes Sémiotiques* {en ligne} 2012, n° 115. Disponible sur : <http://epublications.unilim.fr/revues/as/2647> (consulté le 17/04/2014)

LOTMAN Youri. *L'explosion et la culture*. Limoges : Presses Universitaires de Limoges, 2004. 228p (Collection Nouveaux actes sémiotiques)

LOTMAN Youri. *La sémiosphère*. Limoges : Presses Universitaires de Limoges, 1999. 149p (Collection Nouveaux actes sémiotiques)

REY A., REY-DEBOVE J. *Le nouveau Petit Robert de la langue française 2007*, Paris : Dictionnaires Le Robert, 2007. 2837p

RIEGEL M., PELLET J.C., RIOUL R. *Grammaire méthodique du français*. Paris : Presses Universitaires de France, 2003. 646p (Collection Quadriges)

TRAVERSO Véronique. *L'analyse des conversations*. Paris : Armand Colin, 2007. 128p

ZILBERBERG Claude. *Claude Zilberberg : glossaire* {en ligne}, {s.l} : Claude Zilberberg, {s.d}. Disponible sur : http://claudezilberberg.net/portal/?page_id=457 (consulté à partir du 8 Août 2015)

Sociologie : politique et culture

Ouvrages et revues

APPEL Violaine (collab.). *La mise en culture des territoires - Nouvelles formes de culture événementielle et initiatives des collectivités locales*, Nancy : Presses universitaires de Nancy, 2008. 275p

BECKER Howard Saul. *Outsiders : Etudes de sociologie de la déviance*, Paris : A-M Métailié, 1985. 247p

BENHAMOU Françoise. *L'économie de la culture*, Paris : La découverte, 2011, 126p (Collection Repère, n°192)

BENHAMOU Françoise. *L'économie du patrimoine culturel*. Paris : La Découverte, 2012. 126p (Collection Repères, n°600)

BERA M., LAMY Y. *Sociologie de la culture*, Paris : Armand Colin, 2003. 216p (Collection Cursus Sociologie)

BOUSTEAU Fabrice (dir.). Enquête : la crise politique de la culture. *Beaux-Arts Magazine* 2002, n°215, p 102 à 121

CAUNES Jean. *La Culture en action : de Vilar à Lang : le sens perdu*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 1999. 368p

CHAMPY P., ETEVE C (dir.). *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, Paris : Retz, 2005. 1104p (Collection Les usuels)

COMPAGNON Antoine. Les missions de 1959, vues de 2009. In BARNAVI E. (dir.). *Cinquante ans après : Culture, politique et politiques culturelles*, Paris : La Documentation Française, 2010. p 27 à 36

COULANGEON Philippe. *Sociologie des pratiques culturelles*. Paris : La Découverte, 2010. 125p (Collection Repères, n°418)

DELAMARRE Manuel. *L'administration et les institutions administratives*, Paris : La Documentation Française, 2013. 240p (Collection Découverte de la vie publique)

DJIAN Jean-Michel. *Politique culturelle la fin d'un mythe*. Paris : Gallimard, 2005. 169p (Collection Folio actuel, n°113)

ESQUENAZI Jean-Pierre. *Sociologie des publics*, Paris : La découverte, 2003. 122p (Collection Repères, n°366)

KESSLER David. Les enjeux d'une politique culturelle à l'orée du XXI^e siècle, *La Revue Socialiste* {en ligne}, 3^e trimestre 2012, n°47, p 41-44. Disponible sur : <http://www.parti-socialiste.fr/articles/la-revue-socialiste-ndeg47-laventure-culturelle> (consulté le 11 Juin 2015)

LAHIRE Bernard. *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris : La Découverte, 2004. 739p

LAMIZET Bernard. *La médiation culturelle*, Paris : L'harmattan, 1999. 447p. (Collection Communication et civilisation)

MARTIN Laurent. *L'enjeu culturel : La réflexion internationale sur les politiques culturelles 1963-1993*, Paris : La documentation française, 2013. 430 p (Collection du Comité d'histoire du ministère de la culture et de la communication, n°33)

MORIN Edgar. De la cultureanalyse à la politique culturelle, *Communications* {en ligne}, 1969, Vol.14, n°1, p 5-38. Disponible sur : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/comm_0588-8018_1969_num_14_1_1192 (consulté le 2 Mars 2013)

MOULINIER Pierre. *Les politiques publiques de la culture en France*. Paris : Presses universitaires de France, 2013. 128p (Collection Que sais-je ?, n°3427)

POIRRIER Philippe. *La politique culturelle en débat – Anthologie 1955-2012*, Paris : La Documentation Française, 2013. 316 p (Collection du Comité d'histoire du ministère de la culture et de la communication, n°31)

ROBERT Maurice. *Petite histoire du Limousin et de la limousinité*, Limoges : Geste Editions, 2014, 414p

SAEZ Jean-Pierre. Les politiques culturelles au tournant. *L'Observatoire* {en ligne}, hiver 2003-2004, n°25, p 3-10. Disponible sur : http://www.observatoire-culture.net/fichiers/files/numero_complet_telecharger_5.pdf (consulté le 11 Juin 2015)

WARESQUIEL Emmanuel de (dir.). *Dictionnaire des politiques culturelles de la France depuis 1959*, Paris : CNRS Editions, 2001. 657p

Rapports d'étude

ATELIER BNB PARIBAS. *Nouvelles générations et culture numérique* {en ligne} Avignon : Forum d'Avignon, 2012. 75p. Disponible sur : http://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/Atelier_Bnpparibas_Nouvelles_generations_et_culture_numerique_def_FR.pdf (consulté le 18 Mai 2015)

AUTISSIER A.M., DENIAU M (Dir.). *Etude prospective sur la mise en place de pôles européens de production artistique*, Grenoble : Observatoire des politiques culturelles, 2013. 102p

CES (coord.). *Limousin, terre de création et d'innovations : de la création artistique vers l'innovation économique*, {en ligne}. {s.l} : CES de France, 2007, 109 p. Disponible sur : <http://www.cesdefrance.fr/pdf/6165.pdf?PHPSESSID=830b3d2526042d2bb490a6b78a3e315a> (consulté le 2 Mars 2013)

CESER LIMOUSIN (coord.). *L'économie culturelle et créative : un levier du développement régional*, {en ligne} {s.l} : CESER Limousin, 2013. 104p. Disponible sur : http://www.ceserlimousin.fr/wp-content/uploads/2013/10/L%C3%A9conomie-culturelle-et-cr%C3%A9ative-_un-levier-du-d%C3%A9veloppement-r%C3%A9gional-11-octobre-2013.pdf (consulté le 2 Mars 2013)

OPALE/CNAR CULTURE (coord.). *Mécénat et fondations, quelles options pour les associations culturelles ?* {en ligne} Paris : Opale/CNAR Culture, 2012, 64p. Disponible sur : http://patrimoine-environnement.fr/wp-content/uploads/2012/09/Cnar_Culture-Note_Fondations-sept_2012.pdf (consulté le 18 Mai 2015)

DEROIN Valérie. *Approche statistique européenne de la culture - Synthèse des travaux européens ESSnet-Culture, 2009-2011* {en ligne}, Paris : Département des études, de la prospection et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2011. 28p (Collection Culture Etudes, n°2011-8). Disponible sur : <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).

DEROIN Valérie. *Conceptualisation statistique du champ de la culture* {en ligne}, Paris : Département des études, de la prospection et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2011. 12p (Collection Culture Méthodes, n°2011-3). Disponible sur : <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Culture-methodes-2007-2014/Conceptualisation-statistique-du-champ-de-la-culture-CM-2011-3> (consulté le 02 Mars 2013)

DONNAT Olivier. *Les connaissances artistiques des français, éléments de comparaison 1988-2008* {en ligne}, Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2013. 16p (Collection Culture Etudes, n°2013-5). Disponible sur : <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Culture-etudes-2007-2015/Les-connaissances-artistiques-des-Francais-CE-2013-5> (consulté le 2 Mars 2013)

DONNAT Olivier. *Les pratiques culturelles des français à l'heure numérique : Eléments de synthèse : 1997-2008* {en ligne}, Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2009. 15p (Collection Culture Etudes, n°2009-5). Disponible sur : <http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/08synthese.pdf> (consulté le 02 Mars 2013)

DONNAT Olivier. *Pratiques culturelles, 1973-2008 : Dynamiques générationnelles et pesanteurs sociales* {en ligne}, Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2011. 36p (Collection Culture Etudes, n°2011-7). Disponible sur : <http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/evolution73-08/CE-2011-7.pdf> (consulté le 02 Mars 2013)

DONNAT Olivier. *Pratiques culturelles, 1973-2008 : Questions de mesure et d'interprétation des résultats* {en ligne}, Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2011. 12p (Collection Culture Méthodes, n°2011-2). Disponible sur : <http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/evolution73-08/CM-2011-2.pdf> (consulté le 02 Mars 2013)

DONNAT O., LEVY F. *Approche générationnelle des pratiques culturelles et médiatiques*, {en ligne} Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2007, 32p (Collection Culture prospective, n°2007-3). Disponible sur : http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/Cprospective07_3.pdf (consulté le 02 Mars 2013)

GIRARD Augustin, (dir.). *La création artistique, dimension indispensable du développement*, {en ligne} Paris : Service des études et recherches du Ministère de la Culture en France, 1983, 21p (Créa n°11). Disponible sur : <http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000548/054896FB.pdf> (consulté le 2 Mars 2013)

GREFFE Xavier. *La mobilisation des actifs culturels de la France : de l'attractivité culturelle du territoire...à la nation culturellement créative. Rapport de synthèse sur l'attractivité culturelle*. {en ligne}. Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2006, 75p (Document de travail du DEPS, n°1270). Disponible sur : <http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/conferen/donnedieu/RapportGrefe.pdf> (consulté le 9 Juin 2015)

GUILLON V., SAEZ J.P (dir.). *Actes des Assises nationales Culture et Régions*. {en ligne} Paris : Association des régions de France, 2013. 43p. Disponible sur : http://www.observatoire-culture.net/rep-publications/ido-112/actes_des_assises_nationales_culture_et_regions.html (consulté le 2 Mars 2013)

JAUNEAU Yves. *Le poids économique direct de la culture*, {en ligne} Paris : *Culture Chiffres*, 2013-3, Département des études, de la prospective et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2013, 12p (Collection Culture Chiffres, n°2013-9). Disponible sur : <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Culture-chiffres-2007-2015/Le-poids-economique-direct-de-la-culture-CC-2013-3> (consulté le 9 Juin 2015)

SALMON Kurt (coord.). *Entreprendre et investir dans la culture, de l'intuition à la décision*, {en ligne} Avignon : Forum d'Avignon, 2011, 47p. Disponible sur : http://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/bd_K_Etude_Forum_Avignon_FR.pdf (consulté le 18 Mai 2015)

MARESCA B., PICARD R., PILORIN T. *Dépenses culture-médias des ménages en France au milieu des années 2000 : une transformation structurelle* {en ligne}, Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2011, 12p (Collection Culture Etudes, n°2011-3). Disponible sur : <http://www2.culture.gouv.fr/culture/deps/2008/CE-2011-3-site.pdf> (consulté le 9 Juin 2015)

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *L'invention de la prospective culturelle. Textes choisis d'Augustin Girard* {en ligne}, Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques, 2010. 32p. (Collection Culture Prospective, n°2010-1). Disponible sur : <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Culture-prospective-2007-2014/L-invention-de-la-prospective-culturelle.-Textes-choisis-d-Augustin-Girard-CP-2010-1> (consulté le 2 Mars 2013)

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Observation culturelle en région : 3. Les publics, fréquentation, usages et représentations* {en ligne}, Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques, 2006. 32p (Collection Les notes statistiques, n°20). Disponible sur : <http://www.culture.gouv.fr/dep/telechrg/stat/nstat20.pdf> (consulté le 9 Juin 2015)

NICOLAS Yann. *Les premiers principes de l'analyse d'impact économique local d'une activité culturelle* {en ligne}, Paris : Département des études, de la prospection et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2007, 7p (Collection Culture méthodes, n°2007-1). Disponible sur : www.culturecommunication.gouv.fr/content/.../2/.../Cmethodes07_1.pdf (consulté le 02 Mars 2013)

PARIS Thomas. *Organisation, processus et structures de la création* {en ligne} Paris : Département des études, de la prospection et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2007, 16p (Collection Culture Prospective, n°2007-5). Disponible sur :

http://www2.culture.gouv.fr/culture/deps/2008/pdf/Cprospective07_5.pdf (consulté le 02 Mars 2013)

UNESCO. *Politiques pour la créativité : guide pour le développement des industries culturelles et créatives* {en ligne}. Paris : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la science et la culture et l'Organisation internationale de la Francophonie, 2012. 21p.

Disponible sur :

http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/images/Comment_utiliser_ce_guidePDF.pdf (consulté le 2 Mars 2013)

VAUCLARE Claude. *Les événements culturels : essai de typologie*, {en ligne} Paris : Département des études, de la prospection et des statistiques du Ministère de la Culture et de la Communication, 2009, 8p. (Collection Culture Etudes, n°2009-3). Disponible sur : <http://www2.culture.gouv.fr/culture/deps/2008/pdf/cetudes-09-3.pdf> (consulté le 2 Mars 2013)

Textes de lois

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Loi n°88-20 du 06 Janvier 1988 relative aux enseignements artistiques (I)* {en ligne} Journal Officiel de la République Française, du 7 Janvier 1988. Disponible sur : <http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000684067> (consulté le 6 Juillet 2015)

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Protocole d'accord du 17 Novembre 1993 (Education nationale ; Culture et Francophonie ; Enseignement Supérieur et Recherche ; Jeunesse et Sports)*. {en ligne} Bulletin officiel Jeunesse et Sports, n°12 du 30 Décembre 1993. Disponible sur : www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/.../171193.pdf (consulté le 6 Juillet 2015)

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Loi n°96-590 du 2 Juillet 1996 relative à la « Fondation du patrimoine » (I)*. {en ligne} Journal Officiel de la République Française, n°153, du 3 Juillet 1996. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000743196&categorieLien=id> (consulté le 6 Juillet 2015)

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. La charte des missions de service public pour le spectacle, *Lettre d'information Ministère de la Culture et de la Communication*, {en ligne} 1998, supplément, n°40, pp 1-8. Disponible sur : <http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/politique/chartes/charte-spectacle.htm> (consulté le 6 Juillet 2015)

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Charte d'objectifs culture/éducation populaire*, {en ligne}, Politique culturelle du 30 Juin 1999. Disponible sur : <http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/politique/charte-educ-pop.htm> (consulté le 6 Juillet 2015)

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Présentation du plan gouvernemental sur le mécénat et les fondations. Intervention de Jean-Jacques Aillagon* {en ligne}, Discours et communiqués du Mardi 17 Décembre 2002. Disponible sur : <http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/conferen/Aillagon2002/mecenat.htm> (consulté le 6 Juillet 2015)

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Plan pour la relance du mécénat et des fondations*, {en ligne} Dossier de presse du Mardi 17 Décembre 2002. Disponible sur : http://www.vie-publique.fr/documents-vp/patrimoine_2005/plan_mecenat.pdf (consulté le 6 Juillet 2015)

Sciences de l'information et de la communication et sciences de l'organisation

ALMEIDA (d') Nicole. *La société du jugement – Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, Armand Colin, Paris, 2007, 253p

ALTER Norbert. *L'innovation ordinaire*, Paris : Presses universitaires de France, 2003. X-278p (Collection Quadrige, n°401)

BOUILLON J.L., BOURDIN S., LONEUX C. De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles, *Communication et organisation* {en ligne} 2007, n°31 p 7-25. Disponible sur : <http://communicationorganisation.revues.org/90> (consulté le 24 octobre 2012)

BOUTAUD Jean-Jacques. *Sémiotique et communication – du signe au sens*, Paris : L'Harmattan, 1998. 318 p

BOUTAUD J.J, BERTHELOT-GUIET C. La vie des signes au sein de la communication : vers une sémiotique communicationnelle, *Revue française des sciences de l'information et de la communication* {en ligne} 2013, n°3 p 1-6. Disponible sur : <http://rfsic.revues.org/415> (consulté le 08 octobre 2013)

CATELLANI A., VERSEL M. Les applications de la sémiotique à la communication des organisations, *Communication et organisation* {en ligne}, 2011, n°39, p 5-13. Disponible sur : <http://communicationorganisation.revues.org/3035> (consulté le 29 octobre 2013)

CAUNES Jean. *Esthétique de la communication*, Paris : Presses universitaires de France, 1997. 127p (Collection Que sais-je ?, n°3259)

CENTRE CULTUREL INTERNATIONAL DE CERISY-LA-SALLE (collab.). *Art et Science : de la créativité*, Paris : Hermann Editeurs, 2012. 312p (Collection Cerisy Archives)

DE LA BROISE P., GROSJEAN S. (dir.). Normes et écriture de l'organisation. *Etudes de communication langages, information, médiations*. Lille : Université Charles-de-Gaulle Lille 3, 2010, n°34. 210p

ELY F. L'analyse des pratiques info-communicationnelles dans les organisations : l'apport de l'école de Palo Alto. *Etudes de communication* {en ligne} 2010, n°35, p 61-75. Disponible sur : <http://edc.revues.org/index2316.html> (consulté le 12 octobre 2012)

JEANNERET Y. La prétention sémiotique dans la communication, *Semen* {En Ligne}. 2007, n°23, p 1-13. Disponible sur : <http://semen.revues.org/8496> (consulté le 01 octobre 2014)

JEANNERET Yves. *Penser la trivialité Volume I la vie triviale des êtres culturels*, Paris : Lavoisier, 2008. 267p.

LAULAN A.M. Communication et diversité culturelle, *Revue française des sciences de l'information et de la communication* {en ligne}. 2013, n°2, pp 1-4. Disponible sur : <http://rfsic.revues.org/277> (consulté le 04 février 2013)

LEHU Jean-Marc. *L'Encyclopédie du marketing commentée et illustrée*, Paris : Groupe Eyrolles, 2012. 949p

MAINGUENEAU Dominique. *Analyser les textes de communication*, Paris : Armand Colin, 2005. 211p (Collection Lettres sup)

MAINGUENEAU Dominique. *Les termes-clés de l'analyse du discours*, Paris : Seuil, 2009. 143p (Collection Points, n°618)

MOLES A. Notes pour une typologie des événements, *Communications*, 1972, n°18, p 90-96

MUCCHIELLI Alex. *L'Identité*, Paris : Presses universitaires de France, 2013. 127p (Collection Que sais-je ?, n°2288)

ODIN Roger. *Les espaces de communication. Introduction à la sémio-pragmatique*, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 2011. 159p (Collection La communication en plus)

PERSEIL S., PESQUEUX Y (dir.). *L'organisation de la transgression : Formaliser l'informel ?*. Paris : L'Harmattan, 2014. 271p (Collection Perspectives organisationnelles)

PESQUEUX Yvon (coord.). *L'entreprise durable et le changement organisationnel – l'organisation innovatrice et durable*, Cormelles-le-Royal : EMS Management & Société, 2014. 408p

PESQUEUX Yvon. *Organisations : modèles et représentations*, Paris : Presses universitaires de France, 2002. 396p (Collection Gestion)

PESQUEUX, Y. Un modèle organisationnel du changement ?, *Communication et organisation* {en ligne}. 2008, n° 33, p 84-92. Disponible sur : <http://communicationorganisation.revues.org/490> (consulté le 12 octobre 2012)

REYNAUD Jean-Daniel. *Les règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin, 1989. 306p. (Collection U. Sociologie)

VIDEOS – SITES INTERNET

ATILF. *Le trésor de la langue française informatisé* {en ligne} Nancy : ATILF CNRS, 2001. Disponible sur : <http://atilf.atilf.fr/tlf.htm> (consulté depuis Septembre 2012)

INA. *Duplex Jacques Toubon*, {en ligne}. INA, 1993. Disponible sur : <http://www.ina.fr/video/CAB93035887/duplex-jacques-toubon-video.html> (consulté le 09 Juin 2015)

LEPAGE Franck. *Incultures, l'éducation population, monsieur, ils n'en voulaient pas*, {en ligne}. YOUTUBE, 16 Mars 2011. Disponible sur : https://www.youtube.com/watch?v=96-8F7CZ_AU (consulté le 9 Juillet 2015)

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Le site du Ministère de la Culture et de la Communication* {en ligne} Paris : Ministère de la Culture et de la Communication, 2014. Disponible sur : <http://www.culturecommunication.gouv.fr/> (consulté depuis Juin 2015)

OBSERVATOIRE DES POLITIQUES CULTURELLES. *L'Observatoire des politiques culturelles* {en ligne} Grenoble : Observatoire des politiques culturelles, 2011. Disponible sur : <http://www.observatoire-culture.net/#home> (consulté depuis Septembre 2012)

PAYS DE LA LOIRE. *Les centres culturels de Rencontre – création du concept* {en ligne}, Culture Pays de la Loire, 2012. Disponible sur : <http://www.culture.paysdelaloire.fr/actualites/detail-de-lactu/n/fontevraud-rend-hommage-a-jacques-rigaud/> (consulté le 9 Juillet 2015)

Annexes

N°1 – Rapport de lecture sélectif : l'Etat perd-il le contrôle ?

Perte de légitimité de l'Etat

L'Etat se voit reprocher aujourd'hui les carences qui persistent dans l'accès à la culture. Les statistiques indiquent la résistance d'une profonde stratification sociale. La problématique du droit de la culture est notamment liée, selon les spécialistes au manque cruel « d'indicateurs de la qualité de vie culturelle »¹. La mesure de *l'écart* effectif entre l'art et la société, l'écart que tente de combler tout désir culturel, est-elle impossible ? Cet écart peut-il être défini ?

Une imprécision résiste quant à la définition officielle de l'artiste, dont le travail est justement de faire l'art d'aujourd'hui et de demain. Si les logiques de « prédilection » nationales entendent agir pour l'art, comment comprendre que l'artiste demeure un sujet problématique : condition de l'artiste, statut des intermittents, rémunération du travail artistique, « la solitude novatrice du créateur »², initiatives artistiques mal reconnues, réglementations juridiques non incitatives, cahiers des charges non définis, etc. ?

L'appareil étatique face à la diversité des cultures

La décentralisation administrative et culturelle a généré une « stratification politico-administrative »³ qui sclérose la fluidité d'une dynamique culturelle. La diversification de l'offre des moyens, que devait permettre la décentralisation, connaît un effet inverse : les collectivités territoriales ne s'affranchissent pas totalement de la tutelle étatique (fléchage des financements, nomination des directeurs d'établissements, titularisation des agents, etc.). L'art et la culture des territoires deviennent des moyens de montrer qu'un projet politique est en place. L'état persiste à institutionnaliser de cette façon la culture et sclérose les initiatives locales : « l'offre devient si puissante, si complice, que c'est la demande qui s'adapte, et non l'inverse »⁴, et ce, au détriment de ceux qui font la culture des territoires : associations locales et artistes.

L'étiquetage de la culture est devenu une loi d'usage : « musique jazz », « théâtre de rue », « danse moderne »... Ceci résulte-t-il d'une condition nécessaire à la fluidité des marchés culturels et à la politique de l'offre du faiseur de culture ? Ainsi se construirait peu à peu la figure du « consommateur » de culture plutôt que celle de l'« usager ».

¹ GREFFE Xavier, « La mobilisation des actifs culturels de la France : de l'attractivité culturelle du territoire...à la nation culturellement créative », Rapport de synthèse sur l'attractivité culturelle, Document de travail du DEPS, n°1270, Mai 2006, p 9

² GIRARD Augustin, « Développement culturel et politique culturelle », in « L'invention de la prospective culturelle. Textes choisis d'Augustin Girard », *Culture Prospective n°2010-1, Janvier 2010*, p 2

³ DJIAN Jean-Michel, *Politique culturelle la fin d'un mythe*, Folio / Le Monde, Gallimard, Paris, 2005, p 94

⁴ Ibid. p 95

De nouveaux territoires autonomes : les profanes aux commandes ?

A l'aune des années 2020, la politique de « créativité »¹ doit prendre en compte l'arrivée d'une machine créative devenue immaîtrisable : les Technologies de l'Information et de la Communication. Les profondes transformations des conditions d'accès au savoir et à l'information culturels, l'élargissement considérable des possibilités de consommation, de stockage et d'échange de contenus artistiques (depuis le début des années 1990), la progressive génération des outils « autodidactes » de création, de diffusion, de levée de fonds, sont autant de facteurs de création de nouveaux *espaces culturels* privés. L'« habitant »² est devenu créatif mais aussi entrepreneur, médiateur de sa propre expression artistique.

L'initiative existe en dehors de l'institutionnalisation culturelle et politique : rues, places publiques, friches industrielles, internet deviennent les espaces privilégiés pour créer de nouveaux arts. Cette initiative résulterait de « l'appropriation par les artistes et militants associatifs de nouveaux espaces moins contraignants »³, non soumis à la condescendance des tutelles et à l'offre dogmatisée d'un Etat imperator : les pratiques amateurs qui forment une économie et un brassage social, la transversalité des disciplines artistiques qui exprime, par l'art, « un modèle de fraternité par la contamination sociale »⁴, le nomadisme de l'art (cirques, camions, yourtes, baraques, etc.) qui inscrit, par l'itinérance, l'art dans les territoires, etc.

¹ Philippe Bouquillon et Jean-Baptiste Le Corf, in Valérie DEROIN, « conceptualisation statistique du champ de la culture, *Culture Méthodes*, p 11

² Ibid.

³ DJIAN Jean-Michel, *Politique culturelle la fin d'un mythe*, Folio / Le Monde, Gallimard, Paris, 2005, p 87

⁴ Ibid. p 118

N°2 – « Note de synthèse »¹

sur l'Ensemble Baroque de Limoges, Juin 1986

Un an après sa fondation : Quel avenir pour l'Ensemble Baroque de Limoges ?

L'Ensemble Baroque de Limoges a été créé en février-mars 1985 par le vote des premiers crédits que lui ont consentis les collectivités locales de l'Etat.

Dès Janvier 1985 en fait, les responsables de l'Ensemble avaient amorcé sa promotion pour le printemps et l'été 1985. Après une saison 1985-1986 bien remplie, – la première qu'ils aient menée à bien – et cela malgré l'absence de références à présenter aux organisateurs de concerts, l'Ensemble doit :

- non seulement présenter son bilan,
- mais surtout si nécessaire redéfinir ses objectifs, en liaison étroite avec ses financeurs ;
- et adapter ses structures de gestion à ses objectifs, en sortant du provisoire.

Le bilan de la saison est présenté dans les documents annexés à la présente synthèse. Ceux-ci répondent à des demandes précises formulées par M. le Président de la Région Limousin et par la Direction Régionale des Affaires Culturelles.

Quant aux perspectives, elles seront analysées pour la commodité de l'exposé en deux chapitres distincts :

- d'une part le plan national et international,
- d'autre part, au niveau de la région et du Grand Sud-Ouest.

Mais il va de soi que ces deux niveaux d'intervention sont fondamentalement liés, son implantation régionale assurant à l'Orchestre sa justification, sa dynamique et des bases saines, et sa dimension nationale/internationale lui fixant un niveau de référence et un rôle essentiel de double porte-parole de la musique française et de sa région-support.

Un ensemble baroque pour la France

Sans préjuger des analyses propres au Ministère de la Culture, on peut dire néanmoins qu'il a mené depuis quelques années une politique volontariste destinée à accélérer le développement de la vie musicale baroque qui s'était imposée auparavant à l'étranger, tant en Amérique du Nord qu'en Europe, plaçant les mélomanes français en position de demandeurs et d'acheteurs de disques et de solistes étrangers.

D'où la création avec le soutien appuyé du Ministère, des Arts Florissants, de la Chapelle Royale et de foyers de production tels que Saintes.

En parallèle ont éclos différentes formations orchestrales baroques dues au regroupement au coup par coup de musiciens de qualité (Nice,

¹ ASSOCIATION LIMOUSINE POUR LA PROMOTION DE LA MUSIQUE BAROQUE, *Un an après sa fondation : Quel avenir pour l'ensemble baroque de Limoges ?*. Limoges : Note de synthèse, 1986. 15p

Poitiers, etc.). Ces formations ont une existence soit éphémère soit épisodique.

C'est la raison pour laquelle le Directeur de la Musique a soutenu l'offre faite par Limoges et par Jean-Michel Hasler, implanté à Brive, de développer hors du cercle parisien une formation baroque de qualité à vocation régionale et nationale.

Loin d'être une initiative parisienne « balancée » en province sur le modèle de tant d'autres décentralisations risquées, l'EBL est né de la conjonction d'une offre, — l'existence acquise d'une équipe qui avait fait ses preuves —, et d'une demande — le besoin d'une formation permanente capable d'atteindre à moyen terme un niveau de qualité suffisant pour qu'elle puisse s'imposer dans les grands festivals en France et à l'étranger et auprès des producteurs de disques.

D'où le recrutement très sélectif et national des musiciens certes jeunes mais confirmés, que le projet a enthousiasmés et qui ont trouvé dans l'EBL la formation dont beaucoup rêvaient. Largement ouvert aux solistes étrangers (Ton Koopman, Monica Hugget, Hopkinson Smith, etc.), l'EBL est constitué de musiciens français et puise largement dans le répertoire français aussi bien qu'européen. Cette ouverture pleinement européenne allant jusqu'à l'Europe du nord, pourrait être l'un des objectifs principaux de cette formation nationale.

Après un an d'existence, des contacts concrets sont en cours avec l'Italie, l'Espagne, le Brésil et la R.F.A (voir document joint). A terme, la partie sera pleinement gagnée lorsqu'il deviendra possible à l'Ensemble de pénétrer le milieu très fermé des Festivals anglais et d'affronter ses pairs en Autriche, aux Pays-Bas et ailleurs.

C'est sur ces bases, croit-on savoir, que le Ministère de la Culture appuie l'Orchestre, et c'est cette même ambition qui peut apporter à la région Limousin et à sa capitale régionale un plus intéressant.

Une question d'appellation

L'EBL a décidé de conserver sa référence à une ville, pour le moment tout au moins. Le mot Limoges parle à l'extérieur des frontières, et il est synonyme de qualité et de raffinement. Angoulême, Limousin ou Bordeaux n'auraient pas la même portée. Le nom de Limoges a un sens, et nous pensons qu'appuyé par des soutiens actifs (mécénat), il peut être porteur, une fois franchies les premières barrières.

Un ensemble baroque pour la région et le grand sud-ouest

L'Orchestre Régional du Limousin et l'EBL correspondent dans le budget ministériel de la musique à deux missions très différentes. Certes, les crédits dont dispose le Ministère de la Culture ne sont pas extensibles à l'infini, mais comme au théâtre, comme en arts plastiques coexistent en tous domaines des institutions pourrait-on dire régulières (et nécessaires pour que se développent en région une pratique orchestrale et un enseignement musical de qualité), et des projets originaux exceptionnels. L'EBL est l'un deux, et il ne saurait donc ni remplacer ni concurrencer à quelque titre que ce soit l'orchestre régional. Mais récuser ce projet ambitieux qu'est l'EBL, dans l'intention de conforter l'ORL, reviendrait à casser une dynamique en cours et toute initiative musicale. C'est cette ouverture qui donne tout son sens à l'existence d'un orchestre régional. Faire le vide autour de l'ORL aboutirait à terme à son étiolement et à la fuite hors de la Région d'enseignants de qualité et de jeunes musiciens ambitieux attirés par une vie musicale foisonnante ailleurs.

Certes la Région Limousin ne peut multiplier les soutiens financiers tous azimuts, mais seuls des initiatives croisées et complémentaires peuvent créer le tissu culturel nécessaire au développement économique régional, voire à sa survie.

Se contenter d'outils fonctionnels comme le sont le Conservatoire National de Région et l'Orchestre Régional (et c'est vrai aussi bien en matière sportive ou artistique), serait proprement suicidaire et reviendrait à condamner rapidement le récent essor de la vie culturelle que relèvent avec intérêt en Limousin tous les observateurs de bonne foi. Un essor qui représente une chance vitale pour la Région, alors que les départements et la Région ont entrepris de programmer leur développement et de promouvoir une nouvelle image de marque de la Haute-Vienne et de la Région, en vue d'attirer des entreprises.

L'Ensemble Baroque de Limoges au service de la Région

Parmi les multiples projets ambitieux qui sont proposés à la Région dans tous les domaines, quelles raisons auront les élus de le retenir ?

Rappelons que le choix de Limoges n'est pas dû au hasard : loin d'être des « Parisiens », la plupart des musiciens de l'orchestre sont installés en province et viennent surtout de la moitié sud de la France, de Lyon, de Toulouse, de Nantes, etc. Ils se retrouvent donc à Limoges sans problème, car son site permet ce type de regroupement.

Rappelons encore que l'EBL n'est pas le résultat d'un appel lancé par une ville à un animateur extérieur qu'on aurait chargé de créer de toutes pièces une nouvelle structure, ou bien à qui l'on aurait confié le soin de donner une nouvelle dimension à un outil de travail existant.

La région a la chance de posséder en Jean-Michel Hasler un spécialiste de la musique baroque, qui a déjà fait ses preuves depuis de longues années comme animateur et qui a déjà permis à plusieurs amateurs de la région d'accéder à une pratique chorale et à un statut de soliste professionnel. Monsieur Hasler a l'appui de musiciens de réputation internationale, et Limoges compte en outre, dans ses rangs, un critique musical spécialiste de la musique baroque, correspondant de nombreuses revues. Les documents annexés à cette présente note donneront là-dessus les éléments d'appréciation complémentaires nécessaires.

L'EBL représente des emplois pour la Région, en même temps qu'il est un outil de travail qui, dès la première année, a donné plus de 30 concerts en région. Par rapport à la situation qui prévalait vers 1975-80, on est obligé d'admettre que la vie musicale a pris un essor spectaculaire en région. En Limousin, les harmonies ont retrouvé une nouvelle jeunesse et contribuent à développer la pratique instrumentale chez les jeunes, en étroite liaison avec les écoles de musique et le CNR. Les chorales, jusque là bien rares, se sont multipliées et le Printemps choral créé en 1984 concrétise à la fois par ses exigences de qualité et par son développement réellement régional l'essor du chant choral dans une région jusque là fort démunie. Est-il utile d'insister longuement sur la multiplication toute récente des écoles de musique, favorisée par la volonté commune de l'ensemble des collectivités locales ? Les concerts d'été, jusque là rares et issus d'initiatives isolées et fragiles, viennent désormais conforter la diffusion de la pratique instrumentale, s'intègrent à la politique touristique et, plus important encore, débordent désormais sur la saison d'hiver. L'installation à la campagne et dans les petites villes de citadins porteurs de nouvelles exigences culturelles n'est pas étrangère à ces récents développements.

C'est dans ce contexte qu'est intervenue en 1984-85 la création progressive de l'Ensemble Baroque de Limoges, projet soutenu par la DRAC, la Région, le Département de la Haute-Vienne et la Ville de Limoges qui a consenti un effort particulier en faveur d'un projet novateur.

L'EBL et la vie musicale régionale

Dans la logique de ce qui a été dit plus haut, l'EBL n'aurait pas de sens s'il ne s'intégrait pas au réseau d'écoles de musique et de chorales existant sur la Région, et si, plus généralement, il ne s'inscrivait pas dans la politique musicale des collectivités territoriales.

On n'insistera pas sur ce que l'EBL peut apporter pour diffuser la connaissance de la musique baroque, puisqu'il s'agit là de sa vocation-même. Mais on doit pouvoir inscrire parmi ses objectifs prioritaires sa participation active à des actions de formation et à des coréalizations menées en commun avec les théâtres et centres culturels et les organisations de concerts et de festivals. L'EBL leur offre une formation de très haut niveau, capable de jouer une musique très demandée et d'offrir au public amateur de baroque (qui existe à Limoges et dans la région comme ailleurs) un orchestre à la hauteur des exigences des mélomanes d'aujourd'hui. L'EBL offre enfin aux jeunes instrumentistes et aux chanteurs amateurs de la Région, ainsi qu'aux enseignants des écoles de musique des perspectives de formation qui viennent en complément de l'enseignement dispensé soit au CNR, soit dans les ENM.

Il est bien évident que ce travail de fond n'est qu'à peine entamé. La musique baroque doit encore faire son chemin dans les esprits, et nul ne doit se formaliser des réticences qui peuvent encore s'exprimer ici ou là : c'est précisément à l'EBL, par un travail de contacts et par une action de longue haleine, d'élargir dans la Région et bien au-delà l'audience d'une musique en pleine évolution depuis quelques années. Paris, dit le proverbe, ne s'est pas fait en un jour.

Un projet porteur

L'EBL a déjà réussi sa percée dans les médias nationaux, suite à une présence active en différents salons spécialisés. Des contacts sont noués avec nombre d'organismes de festivals importants. Mais il reste à l'évidence beaucoup à faire, même si le travail accompli depuis un an a permis à l'orchestre d'acquérir une homogénéité et une qualité de son qu'une prochaine inspection devrait permettre de jauger avec précision, donnant aux autorités de tutelle une indication précieuse.

L'EBL est, sauf erreur, la première formation musicale du Limousin à s'être produite à Paris, et il est appelé à le faire régulièrement. France-Musique s'intéresse à lui. La promotion de l'orchestre devrait se faire dans l'avenir en fonction d'objectifs très précis.

1- Sont visés : les grands festivals nationaux. Là, tout se jouera sur la qualité du travail des musiciens, mais tout se jouera aussi sur la qualité de la gestion. C'est la raison pour laquelle l'orchestre attache la plus grande importance à la transformation de ses structures de gestion et il a recruté pour la fin de 1986 une administratrice à la compétence reconnue (voir pièces annexes).

2- L'EBL devra s'orienter en priorité vers le Grand Sud-Ouest, lequel s'organise de plus en plus pour promouvoir son image et conforter son poids économique sur l'échiquier européen. Toute région, toute grande ville se doit aujourd'hui d'assumer des projets ambitieux capables de lui donner une dimension internationale. Limoges capitale régionale doit pouvoir se poser en métropole du Centre-Ouest, et il est impératif pour cela que son aire de chalandise et son rayonnement administratif et industriel soient accompagnés d'un rayonnement culturel et médiatique correspondants. L'EBL

devrait donc viser en particulier les Charentes, le Poitou, le Berry et l'Auvergne, ce qu'il peut faire n'étant en aucune façon concurrent là-bas des orchestres très régionaux existants, pas plus qu'il ne l'est en Limousin.

L'EBL peut donc à la fois affirmer la présence culturelle de la Région
- en direction du Centre-Ouest
- et dans l'ensemble du Grand Sud-Ouest dont il importe que le Limousin ne soit pas écarté.

L'EBL ne peut prétendre à lui seul porter les couleurs de la Région !, mais, à l'instar du CSP (le grand club de basket de Limoges), il peut contribuer à affirmer dans un créneau porteur – la musique baroque – le dynamisme d'une Région qui a entrepris un combat décisif pour elle contre sa mauvaise image de marque, héritée d'un passé de pauvreté rurale. C'est ainsi que l'EBL doit pouvoir travailler en étroite liaison avec le département de musique baroque d'Angoulême, l'un des rares départements complets existant en France en la matière. Il doit aussi être un partenaire privilégié du festival de Saintes et de la saison culturelle bordelaise.

3- On n'oubliera pas, pour finir, que pour une fois la Région Limousin bénéficie d'une avance certaine dans ce domaine précis qu'est la musique baroque : l'EBL n'a pas encore son équivalent en France, et il dépend de la Région de lui offrir les moyens de continuer le travail de longue haleine dont il est à la fois le produit et l'outil (...).

N°3 – Charte des Centres Culturels de Rencontre

CHARTRE DES CENTRES CULTURELS DE RENCONTRE

CHARTRE POUR UN RÉSEAU EUROPÉEN DES CENTRES CULTURELS - MONUMENTS HISTORIQUES

La charte des centres culturels de rencontre

Les Centres culturels de rencontre se sont fixé pour mission de réaliser la synthèse entre un grand monument ayant perdu sa fonction originelle et un projet intellectuel et artistique ambitieux qui assure son sauvetage et sa réhabilitation. Ils conjuguent ainsi deux objectifs majeurs de l'action culturelle : la sauvegarde du patrimoine et l'enracinement du développement culturel. Laboratoires d'expérimentation sur l'animation du patrimoine et les rapports entre patrimoine et création, ils intègrent la dimension de l'économie d'entreprise. Ils représentent le résultat d'expériences menées en parallèle depuis 1972, en divers lieux, expériences qui permettent d'envisager aujourd'hui la mise en œuvre concertée d'orientations communes.

Trois éléments pour un ensemble

Le fonctionnement d'un Centre culturel de rencontre repose sur la conjonction de trois axes de travail distincts, mais réunis dans le cadre d'un projet complexe, défini explicitement.

Un monument historique majeur, sa réhabilitation, sa mise en valeur

Les Centres culturels de rencontre occupent de manière permanente de grands monuments historiques classés, qu'ils contribuent à restaurer et à entretenir, même s'ils n'en ont pas la propriété. On entend par monument le lieu de vie et de travail d'une communauté disparue, mais inscrite encore dans la pierre et dans l'organisation de l'espace. La qualité du monument, le caractère exceptionnel de l'architecture constituent des critères essentiels. L'importance spirituelle, intellectuelle ou sociale passée contribue à la reconnaissance du monument comme lieu fort, chargé de symboles pour notre temps.

Le monument est à la fois une réalité autonome et un médiateur. Loin de gêner l'accès de celui-ci, la présence du Centre culturel de rencontre doit y inciter, le faciliter et l'enrichir, notamment par l'organisation de visites de qualité, la création d'outils pour son interprétation, l'étude d'animations originales. Le monument offre ainsi au public, même lorsqu'il est attiré par la simple

fréquentation du patrimoine, une voie d'accès et une propédeutique aux activités intellectuelles et artistiques du Centre culturel de rencontre. Ces activités permettent, en échange, de revenir vers le monument, et d'enrichir le regard porté sur lui. Le lien entre le monument et l'activité générale du Centre culturel de rencontre est toujours mis en évidence, de sorte qu'il n'y ait pas de contradiction ou de conflit entre celles-ci et les fonctions touristiques traditionnelles.

Dans le même esprit, et chaque fois que cela est possible, la restauration du monument procède parallèlement à la croissance des activités du Centre culturel de rencontre, et se fait en symbiose avec celles-ci, qui confèrent à la restauration sa meilleure justification.

Une capacité d'accueil et de service

Etablis à l'écart ou inscrits, au contraire, dans la ville, ces monuments, sans être des lieux fermés, constituent des espaces singuliers, propices au travail individuel et collectif. L'activité qu'ils abritent, centrée sur la rencontre, suppose la disponibilité d'espaces équipés pour celle-ci. C'est pourquoi un Centre culturel de rencontre peut accueillir en ses murs, ou à proximité immédiate, un ou plusieurs groupes totalisant quelques dizaines de personnes, et, ceci, sur plusieurs jours. Cette capacité d'accueil en résidence est disponible tant pour les activités produites par le Centre culturel de rencontre que pour des séminaires et des réunions organisées à la demande d'organismes extérieurs, à titre onéreux. Cette activité, de nature en partie commerciale, assure au Centre culturel de rencontre des ressources plus diversifiées, renforce son intégration dans le tissu social, et lui permet de nouer des liens avec le monde économique. Elle est menée en cohérence avec le projet général du Centre culturel de rencontre. Fondée sur la recherche du partenariat, elle tend à ne s'en plus distinguer. Favorisant le rapprochement de l'économie et de la culture, elle ouvre la voie au mécénat. Elle souligne enfin le caractère d'entreprise culturelle des Centres culturels de rencontre.

Une activité de production intellectuelle et artistique

Les Centres culturels de rencontre s'emploient à favoriser la rencontre interpersonnelle au sein de groupes restreints, dans un cadre propice à la transmission des savoirs, à leur échange, voire à la création collective. Un de leurs outils majeurs est constitué par les résidences de chercheurs et d'artistes. Leurs activités se construisent alors autour de la présence effective de ceux-ci, et se développent au profit des praticiens des spécialités respectives, que ce soit dans le domaine de la formation (des professionnels ou des amateurs) ou de la production (préparation de travaux, d'expositions et de spectacles). Cette orientation doit s'envisager sans exclusive. Leur champ d'intervention se situe donc en amont du domaine de la diffusion culturelle, entre formation supérieure et appui à la création naissante. Il s'étend aux nouveaux territoires et expressions originales, qu'elles appartiennent à l'histoire, la modernité, la prospective, ainsi qu'aux lisières des

modes d'expression et de communication. Il englobe les points de contact entre économie et culture.

Les Centres de rencontre sont d'abord des lieux de travail pour les professionnels et les spécialistes, des terrains d'expériences pour la recherche et la création ; la diffusion sur place de leurs propres productions n'est donc pas une priorité. Ce travail en commun doit pourtant satisfaire à une exigence de rendu auprès d'un public, qui peut être restreint quand il est actif, sans que soient exclues les manifestations populaires de grande ampleur, liées aux thèmes de recherche, et favorisant leur approche par de nouveaux publics. De manière générale, les Centres culturels de rencontre aspirent à susciter des contacts originaux entre les publics et la création.

La mission que se donnent ainsi les Centres culturels de rencontre suppose qu'ils puissent être producteurs de leurs propres activités, et possèdent donc les moyens techniques et financiers nécessaires. Ils doivent aussi disposer d'une très large autonomie dans le choix de leurs objectifs de travail.

Un projet intellectuel et artistique

Les trois axes de travail décrits précédemment sont développés par chaque Centre culturel de rencontre dans le cadre global d'un projet intellectuel et artistique, défini et explicite, qu'il établit en considération de l'esprit du monument comme des possibilités qu'il offre, et qui lui est donc propre. Etabli dans une perspective de recherche, de formation et de création, ce projet a un caractère expérimental et évolutif. Il lie plusieurs aires de spécialité et domaines de recherche, favorise les croisements thématiques, et se donne ainsi les moyens d'évoluer dans le temps, sans rupture.

Le projet de chaque Centre traduit une réflexion sur les manques décelables dans le développement culturel de sa zone d'influence. Il recherche les effets de complémentarité avec les institutions culturelles présentes sur ce territoire, dans un esprit d'exigence et d'innovation.

L'effort de synthèse représenté par le projet de chaque Centre ne peut être mené à bien sans une direction unique étendue à l'ensemble du monument, à toutes les activités qui s'y déroulent, et à la maîtrise d'ouvrage de la restauration. La mise en œuvre de cette organisation est du ressort de l'équipe de direction du Centre culturel de rencontre, responsable de la définition du projet, comme de sa réalisation.

La poursuite d'un tel objectif ne peut se concevoir hors de l'excellence, seule justification du développement d'un Centre culturel de rencontre, et sans laquelle le monument, qui la dicte, serait vouée à la banalisation. Les Centres sont des lieux majeurs, tant par le monument lui-même que par l'ampleur et l'intérêt de l'ambition qui les anime.

Cet objectif suppose l'acquisition rapide d'une taille critique sans laquelle l'entreprise ne saurait attacher à son équipe de direction des personnalités compétentes en nombre suffisant, ni démontrer une importance économique qui

sera le gage de sa compétence intellectuelle, ni être reconnue comme référence et comme partenaire au-delà du cadre local.

Vivant du réseau des relations professionnelles qu'ils ont su créer autour d'eux, les Centres culturels de rencontre sont des lieux privilégiés de contact et de coopération entre l'Etat, les collectivités territoriales, le milieu culturel et les entreprises. Parties prenantes de la décentralisation culturelle, ils en sont l'une des avancées.

Lieux majeurs, tendant à être des centres intellectuels et artistiques de référence, les Centres culturels de rencontre s'inscrivent naturellement dans un cadre régional, national et international. En Europe, ils ont vocation à être des points forts pour la construction d'un réseau des établissements culturels, réseau qu'ils contribuent activement à mettre en place.

L'élargissement d'une communauté

Nés de l'idée de rencontre qu'ils s'emploient à concrétiser, les Centres ne sauraient se satisfaire de la somme de leurs actions individuelles. Avec l'aide de leur association, ils travaillent en réseau. Fondée avec l'appui de la Caisse nationale des Monuments historiques et des pouvoirs publics, cette association n'est pas une tutelle, mais une organisation professionnelle. Sa mission est d'assurer leur développement collectif par l'échange d'information et d'expérience, la réflexion menée en commun, et la recherche de complémentarités entre les établissements. Cette collaboration est nécessaire pour faire vivre et évoluer le concept même de Centre culturel de rencontre, accueillir de nouveaux membres, développer des liens avec les établissements français qui, sans avoir vocation à les rejoindre, œuvrent dans le même esprit, rechercher hors frontières le dialogue avec d'autres expériences, et évaluer leur action dans un cadre européen. L'association se préoccupe de maintenir le contact (à titre non-exclusif) avec les services officiels, et offre un cadre conceptuel et technique pour le montage de projets partageant les mêmes objectifs. Au sein de l'association, chaque Centre développe son identité et conserve sa pleine autonomie.

Les Centres culturels de rencontre ne se définissent pas comme une catégorie administrative d'établissements culturels, ni comme un cadre juridique et financier unique. L'appartenance à telle ou telle catégorie d'organisation ne saurait valoir admission au sein du groupe, et pas davantage la gestion d'un monument historique. Chaque Centre s'efforce, comme une entreprise, de développer ses ressources propres et de garantir le plus possible son autonomie de gestion. Le label Centre Culturel de Rencontre est la propriété de l'association. Elle le délivre sous sa seule responsabilité, mais en concertation avec les pouvoirs publics.

Outre l'adhésion à l'esprit du projet d'ensemble, l'association demande certaines garanties, qui portent sur la personnalité juridique, et sur la présence, au sein d'un statut organisant l'autonomie de l'établissement, de clauses particulières affirmant le caractère public et non lucratif de son fonctionnement, ainsi que la mise à sa disposition du monument, sinon en toute propriété, au moins selon les termes d'un bail locatif de longue durée.

Pour réussir

La réussite des Centres culturels de rencontre et leur accomplissement sont fonction de la qualité de la synthèse qu'ils réalisent entre tous les éléments qui les composent, comme de la densité des liens qu'ils ont su développer avec leur environnement proche et lointain. La recherche et la création artistique, menées sur place, en sont l'illustration privilégiée. Cette réussite rend aux monuments qu'ils emploient une véritable signification intellectuelle, économique et sociale, digne de leur histoire, justifiant, ainsi, l'effort engagé par la collectivité pour en assurer la renaissance.

Charte pour un réseau européen des centres culturels - monuments historiques

Les critères retenus à Dublin pour l'appartenance au réseau sont les suivants :

- les membres du réseau occupent un lieu historique (monument, bâtiment, quartier, jardin, site, etc.) contribuant ainsi à la protection de l'identité du lieu ;
- ce lieu historique est le support d'un projet culturel contemporain, mené à bien de manière permanente par une équipe professionnelle et qui contribue à définir, pour aujourd'hui, l'identité de ce lieu ;
- ce projet culturel contemporain, distinct de la fonction initiale du lieu, prend en compte la dimension de celui-ci ;
- l'action des membres du réseau a une dimension européenne et, plus largement, internationale.

Le réseau est actuellement une association informelle. Il se développe par cooptation sur la base du parrainage des candidats par un ou plusieurs des membres. Les membres désignent chaque année un président qui est chargé d'organiser et d'accueillir la réunion annuelle du réseau. Cette présidence, tenue successivement par Schloss Solitude (Allemagne), Casa de Mateus (Portugal), la Chartreuse (France), Alden Biesen (Belgique), Château Ujazdowski (Pologne), Fattoria la Loggia (Italie), est actuellement Le Grand-Hornu-Images (Belgique).

Le secrétariat général est assuré depuis l'origine par l'Association des centres culturels de rencontre, centres qui, parmi les centres culturels-monuments historiques en Europe, sont aujourd'hui les seuls organisés en réseau national. Ce secrétariat général, installé à Paris IX^e (9, rue Bleue), a mis en place un centre de ressources et de documentation sur la réutilisation des monuments historiques, centre ouvert aux étudiants, chercheurs et porteurs de projets.

N°4 - Enquête et témoignages

Pour des raisons de confidentialité, cette partie de l'annexe a été supprimée pour la version reproductible.

N°5 – Les discours auto-descriptifs de l’entreprise (années 2010)

Texte n°1 : « Préambule des statuts de la Fondation La Borie-en-Limousin »

Source : Dossier de subvention 2009

« Acquis en 1996 en vue de procurer à l’Ensemble Baroque de Limoges un lieu de travail et un point d’ancrage définitif par l’association du Centre Européen de Rencontres fondée trois ans auparavant, le château et le domaine de La Borie sont devenus en quelques années un des pôles de référence de la vie culturelle régionale et nationale. Ouvert désormais à toutes les musiques et au travail du son, accueillant des publics divers autant que des musiciens de sensibilités musicales différentes, ce domaine rural centré sur un château historique du XVII^e siècle a pris rapidement une nouvelle dimension, qui a pleinement justifié son intégration en 2005 au réseau européen des Centres culturels de rencontre.

Lieu patrimonial car monument historique classé, La Borie est cependant perçu d’ores et déjà et comme un lieu de recherche et de création, et un outil de développement au sens le plus général du terme, porteur d’image et d’identité au service de sa région, du département et de l’agglomération du Grand Limoges. C’est dans cette même perspective que le rayonnement reconnu du violoncelliste de réputation internationale Christophe Coin, appelé en 1991 à la direction de l’Ensemble Baroque de Limoges, a incité en 1996 une cinquantaine d’entrepreneurs de la Région (réunis au sein de l’association : le Club des entrepreneurs La Borie en Limousin) à apporter au projet d’acquisition et à la mise en œuvre ultérieure du site, une aide décisive et constante. Elle a valu rapidement à leur association deux oscars du mécénat. De même s’est constituée à cette même époque une association d’amis de l’EBL et de La Borie, « La Folia » regroupant des particuliers souhaitant soutenir le développement de ces deux associations. Ainsi, depuis 1996 le secteur privé a régulièrement conjugué ses efforts avec le Ministère de la Culture et de la Communication, les collectivités territoriales du Limousin et le Conseil de l’Europe en vue de la mise en œuvre rapide du projet, lui apportant les compléments exigés, un soutien sans faille et une dynamique supplémentaire.

Tous ces éléments, la forte complémentarité, voire l’imbrication dans les actions développées en quelques années par l’EBL (géré par l’Association Limousine pour la Promotion de la Musique Baroque) et le CCR, ainsi que les nouvelles ambitions professées par des collectivités territoriales décidées par ailleurs à conjuguer leurs efforts, ont amené l’ensemble des partenaires à envisager de transformer La Borie en une Fondation reconnue d’utilité publique.

Cette fondation devra assurer la pérennité d’un ensemble patrimonial caractéristique du Limousin, devenu lieu de création culturelle, lui assurer une notoriété renforcée et de nouveaux axes de développement notamment touristiques, tout en lui procurant les moyens d’une dynamique en renouvellement constant. »

Texte n°2 : « Préambule de la Convention pluriannuelle d’objectifs 2009 »

Source : Dossier de subvention 2010

« Le développement de l’activité déployée depuis 1996 sur le site de La Borie, commune de Solignac, par le Centre Culturel de Rencontre et l’Ensemble Baroque de Limoges, ainsi que les nouvelles ambitions et orientations affichées par les collectivités territoriales et l’Etat, ont amené l’ensemble des partenaires publics et privés associés à souhaiter faire évoluer le projet de La Borie-en-Limousin vers un statut de Fondation reconnue d’utilité publique, consacrée à la

musique et au son. Ce nouveau statut a en outre l'avantage de fondre dans un même ensemble deux structures aux activités étroitement imbriquées et au développement parallèle.

Cette transformation a été actée par décret du 9 Janvier 2009 signé par M. le Premier ministre, créant la Fondation la Borie-en-Limousin reconnue comme établissement d'utilité publique. Cette Fondation devra assurer la pérennité d'un ensemble patrimonial caractéristique du Limousin, devenu lieu de création culturelle, lui assurer une nouvelle notoriété et lui procurer les moyens d'une dynamique en évolution constante. Le regroupement des deux structures initiales devra permettre de simplifier la gestion des activités liées au nouvel ensemble ainsi créé.

La Fondation a pour objectifs généraux, d'une part le développement dans un cadre patrimonial des activités de l'Ensemble Baroque de Limoges, et d'autre part le développement du pôle artistique, culturel, touristique et économique, centré sur la musique et toute la filière du son. Elle incarne son rôle de Centre Culturel de Rencontre membre du réseau national et européen, dans toutes ses dimensions, création, diffusion, formation, recherche, innovation, technique et sciences humaines (...).

Texte n°3 : Préambule aux orientations pour 2014-2016

Source : Dossier de subvention 2013

« Un plan de développement pour la Fondation : vers un pôle d'innovation par la culture

Le projet artistique est au cœur du développement de la Fondation La Borie-en-Limousin. A l'origine de ce projet, il y avait l'Ensemble Baroque de Limoges. Fort d'une reconnaissance internationale, de son rayonnement et de son excellence, l'orchestre s'est implanté en 1996 sur le domaine de La Borie, manoir du XVII^e siècle entouré d'un espace rural de quatorze hectares. En 2001, La Borie intègre le réseau européen des Centres Culturels de Rencontre et voit son travail, ainsi que l'élargissement de ses activités, récompensés par la création, en 2009, de la Fondation La Borie-en-Limousin, reconnue d'utilité publique.

La Borie-en-Limousin est aujourd'hui : un lieu de création pour toutes les musiques et plus largement les arts du son, un lieu de concerts, un studio d'enregistrement, un label discographique récompensé par de nombreux prix (notamment par 3 victoires de la musique Jazz ces trois dernières années), un lieu d'accueil de résidences d'artistes (+ de 250 musiciens du monde entier accueillis chaque année), géré et animé par une équipe administrative et technique de professionnels d'une quinzaine de personnes.

Notre conviction, membres du conseil d'administration, entrepreneurs, Amis de La Borie, universitaires, est que ce projet culturel peut être à la fois :

- porteur de développement économique, social et territorial pour le Limousin,
- et point d'innovation culturelle et artistique à l'échelle européenne.

Cette conviction a conduit la Fondation à explorer de nouveaux axes de développement, pour que, se nourrissant du projet culturel, les activités développées viennent le consolider. De nombreux partenaires soutiennent aujourd'hui La Borie-en-Limousin dans cette nouvelle démarche : l'Union Européenne, l'Etat et les Collectivités territoriales, dont la Région membre fondateur de la Fondation, qui ont financé et financent aux deux-tiers un programme d'investissement de ***€, le dernier tiers étant apporté par le mécénat de grands groupes (...) des entrepreneurs régionaux et plus de 1200 personnes privées (...) dans le cadre d'un appel au mécénat populaire organisé en partenariat conséquent avec la Fondation ***.

La problématique consiste à faire de La Borie un authentique « pôle d'innovation par la culture », qu'il s'est donné l'ambition et les moyens d'être. Au travers de cette démarche qui aura des retombées pour le territoire en termes d'image, d'emploi, de production scientifique, de formation et de renforcement du lien social, il s'agit aussi de se donner les moyens de refonder et développer le projet artistique (...) »

Texte n°4 : Textes de présentation officiels de la Fondation La Borie 2010-2013

Source : Site internet officiel de la Fondation La Borie

URL (inactif depuis Mars 2015) : www.fondationlaborie.com/decouvrir

« La Fondation La Borie-en-Limousin est un site culturel incontournable, dédié à la musique et aux arts du son. Elle propose une offre culturelle riche et diversifiée (...) »

A l'origine, il y avait l'Ensemble Baroque de Limoges... Fort d'une reconnaissance internationale de son rayonnement et de son excellence, l'orchestre s'est implanté en 1996 sur le domaine de La Borie, manoir du XVII^e siècle, entouré d'un parc paysager de sept hectares. Après s'être constitué Centre Culturel de Rencontre, La Borie a intégré le réseau européen des CCR, et voit son travail, ainsi que l'élargissement de ses activités, récompensés par l'octroi en 2010 du statut de Fondation reconnue d'utilité publique.

La Borie est un haut lieu de convergence et de partage, où se retrouvent acteurs de la production sonore et de la vie musicale actuelle (compositeurs, musiciens, luthiers, musicologues, ingénieurs du son, designers sonores...).

La Borie désire associer la culture à l'expansion économique et touristique de la région limousine :

Nous souhaitons que la culture soit à tous, soit pour tous, qu'elle soit source de renouveau, de lien social, mais aussi de développement économique. »

Quelques dates

1984 : Création de l'Ensemble Baroque de Limoges.

1991 : Christophe Coin prend la direction de l'Ensemble Baroque de Limoges.

1996 : Acquisition du domaine de La Borie.

2004 : La Borie intègre le réseau européen des Centres Culturels de Rencontre.

2006 : Création du label LABORIE (répertoires classique et jazz)

2010 : Reconnaissance du statut de fondation d'utilité publique.

2011 : Le label fête ses 5 ans : 15 références jazz, 9 références classique, 2 Victoires du jazz, 1 Django d'Or, 1 talent Adami, 6 nominations concernant ces divers prix.

Source : Dossier de presse réalisé en 2013 en tant que support de communication institutionnelle

« La Fondation La Borie-en-Limousin, implantée depuis 1996 à Solignac (à 7km de Limoges), sur un domaine du XVIIème siècle, est un lieu international entièrement dédié à la musique, et plus largement aux arts du son.

Situé au cœur du Limousin, dans un écrin de verdure propice à la création, ce domaine de 14 ha accueille chaque année artistes et professionnels de la musique (musiciens, facteurs d'instruments, artistes, compositeurs, ingénieurs du son, chercheurs, designers sonores,...) venus là pour échanger, composer, travailler, enregistrer....

La Fondation les accompagne tout au long de la filière de création musicale : résidences, recherche, formation, enregistrements, éducation artistique et culturelle...Elle favorise toutes les formes de rencontres entre la création musicale et les publics.

La Borie est un lieu patrimonial largement ouvert au grand public, qui rayonne à l'échelle régionale, nationale et internationale à travers sa saison de concerts (20 à 30 concerts/an, dans et hors les murs), son label discographique : le Label LABORIE créé en 2006 a obtenu entre autres 3 Victoires du jazz, 1 Django d'Or, 1 talent Adami, le Prix Django Reinhardt...Et ses Jardins sonores, qui proposent à tous les visiteurs une découverte du paysage par la musique et les sons. »

Source : Dossier de presse réalisé pour l'exposition à la Maison du Limousin, Paris

« Le carrefour des musiques et la planète des sons : Qu'est ce que la Fondation La Borie en Limousin ? Comment La Borie accorde t-elle ses activités afin de manifester leur unité et leur fécondité pour l'avenir ?

Carrefour de toutes les musiques : Sans l'Ensemble Baroque de Limoges le château de La Borie ne serait pas ce qu'il est devenu. Son chef, Christophe Coin, par son esprit d'ouverture, son goût de la recherche, sa curiosité intellectuelle, son sens de l'équipe, a attiré de nombreux orchestres et interprètes qui se réjouissent de révéler leurs productions au public limousin. Plus encore, chaque année, La Borie accueille en résidence, artistes et spécialistes du son venus du monde entier et qui eux aussi présentent le résultat de leurs recherches et de leurs créations. C'est ainsi que La Borie est devenue en quelques années le carrefour de toutes les musiques. Les artistes se croisent, les répertoires s'échangent et s'enrichissent.

La planète des sons : De la musique aux sons, le pas était inévitable. D'autant qu'à l'origine c'est le mouvement inverse qui s'est produit : la musique, pour le dire simplement, n'a jamais été que l'art d'organiser les sons avec le génie que l'on sait... Pendant des siècles, la planète des sons fut ignorée, méprisée. Et voici que soudain, pour mille raisons, elle devient à son tour source d'art, d'aspirations et d'émotions, de créations. La radio, le cinéma, la publicité ont évidemment exploré cet univers extraordinairement présent dans notre vie quotidienne. Au point que des designers identifient désormais les entreprises par un jingle, que des experts du son travaillent sur l'acoustique d'un immeuble ou d'une voiture, que des artistes enregistrent les sons d'une forêt, d'une mer, d'une campagne, d'un marché et créent des univers sonores inédits. La Borie s'est engagée résolument dans cette voie nouvelle, riche de développements et de nouveautés. Sa première réalisation : le logiciel DJ Mozart, conçu par Louis Dandrel pour les enfants et les adolescents. "Depuis 20 ans – raconte cet architecte sonore, ancien directeur de France Musique – comme un photographe prend des photos, j'enregistre des sons dans le monde entier. Ce logiciel permet aux jeunes de raconter des histoires avec des sons". Ses projets à La Borie : un jour pas trop lointain, créer un jardin des sons et des lumières unique en Europe.

L'accord entre le carrefour des musiques et la planète des sons : En apparence, il n'est pas évident d'accorder ces deux mondes. En réalité, l'accord est déjà réalisé. Entre eux, les échos se multiplient, se répondent, s'amplifient. Les ingénieurs ou les professionnels du son qui travaillent à La Borie depuis longtemps connaissent déjà les secrets de cette nouvelle alchimie. Et les artistes, les musiciens, les architectes, les designers sont prêts à collaborer pour déblayer

les chemins qui conduisent à cet art et développer toutes les possibilités et créations qu'il offre à notre société (entreprises, villes, organismes publics, collectivités territoriales, enseignement, théâtre...)

Un partage continu : Dès le début, La Borie a voulu que toutes ses activités soient l'objet d'un partage avec la population du Limousin et les jeunes en particulier. La formation aux métiers du son, la collaboration des artistes présents à La Borie avec les professeurs du Conservatoire et des écoles de musique pour les master class, la sensibilisation musicale de milliers de scolaires en sont le témoignage vivant. Il est clair que le pôle du son ne fera qu'accroître cette politique de partage. Déjà, l'utilisation du logiciel de création sonore par des enfants, en collaboration avec l'Education Nationale a montré sa richesse pour leur créativité et leur épanouissement. Une note encore : l'ouverture de La Borie à d'autres manifestations, colloques, rencontres, est signe de sa volonté de dialogue.

La Borie...demain : Une nouvelle histoire de La Borie se dessine grâce à notre nouveau statut de Fondation reconnue d'utilité publique. Nous continuons de nouer des liens toujours plus nombreux et plus forts avec la société civile dans toutes ses dimensions. L'appui que nous apporte depuis des années le Club des Entrepreneurs est déjà un signe important de cette conviction qui nous anime. La culture - comme on le dit ou on le croit trop souvent- n'est pas la cerise sur le gâteau, elle est à la racine même de notre vivre ensemble et de notre création. « L'esprit d'exploration et de découverte est né en Europe. L'idée que c'est la culture d'une nation qui détermine in fine sa performance économique en termes de prospérité collective et de développement personnel est d'ailleurs une idée des Lumières... » (Edmund Phelps Prix Nobel d'économie en 2006, dans Le Monde du 25/26 février 2007) »

N°6 - Corpus de l'identité visuelle de La Borie



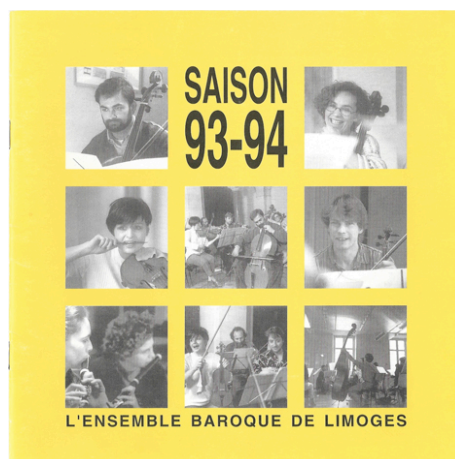
1990-1991



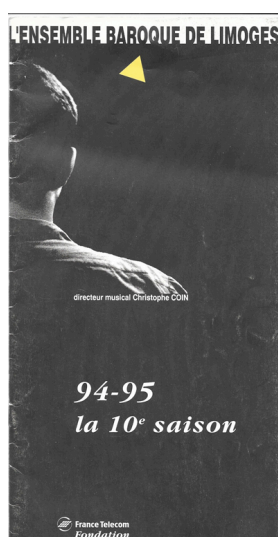
1991-1992



1992-1993



1993-1994



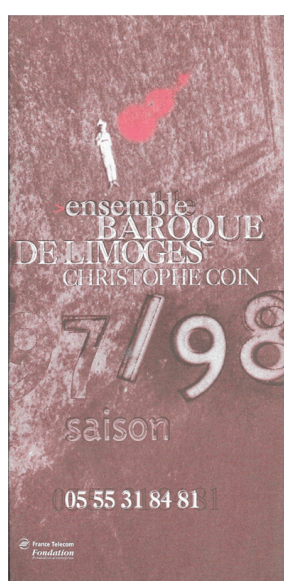
1994-1995



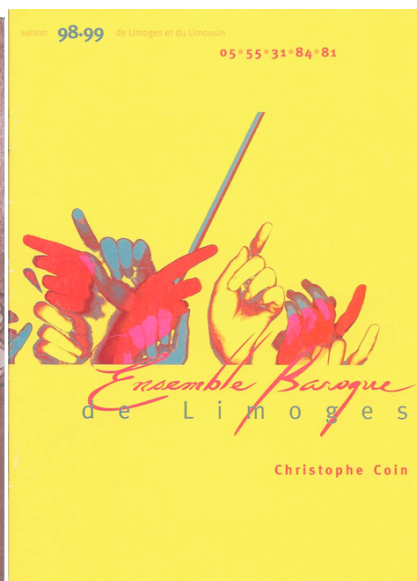
1995-1996



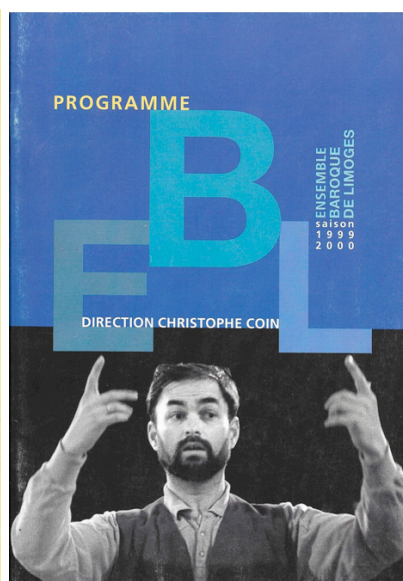
1996-1997



1997-1998



1998-1999



1999-2000



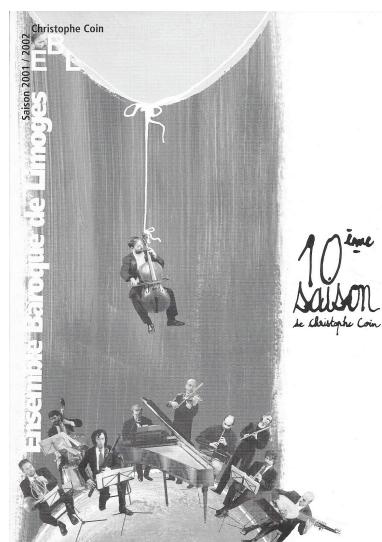
2000-2001



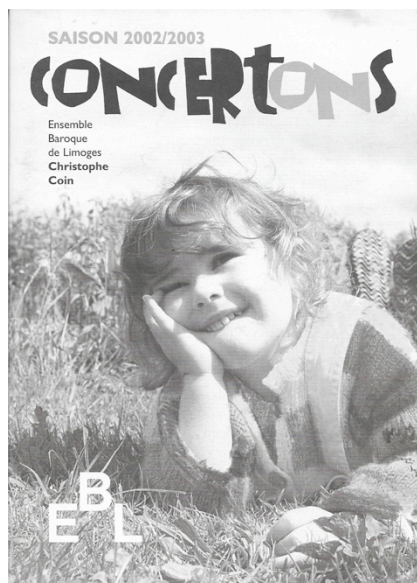
2001-2002 (CER)



2001-2002 (EBL) couleur format recadré



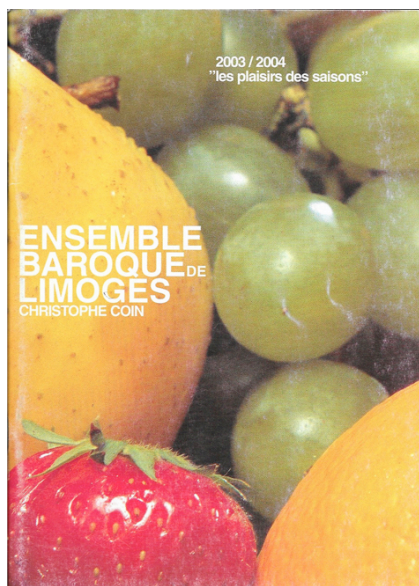
2001-2002 (EBL) noir et blanc format réel



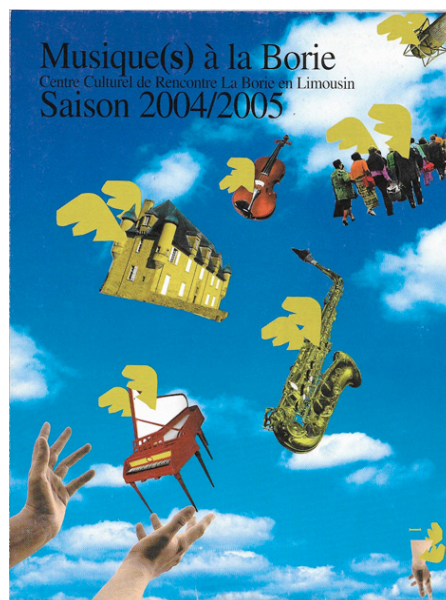
2002-2003



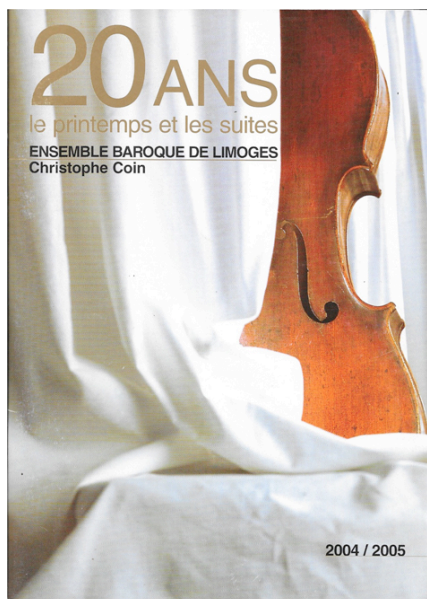
2003-2004 (CER)



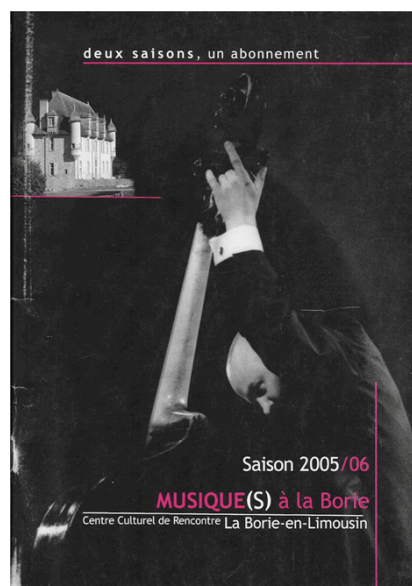
2003-2004 (EBL)



2004-2005 (CCR)



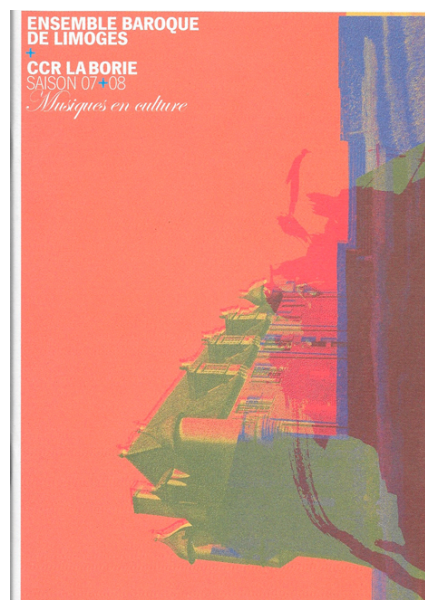
2004-2005 (EBL)



2005-2006



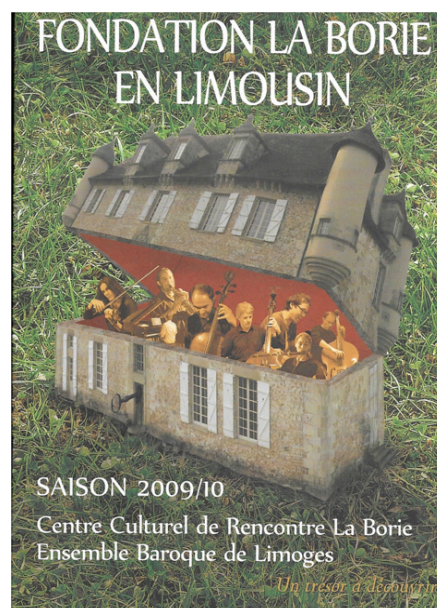
2006-2007



2007-2008



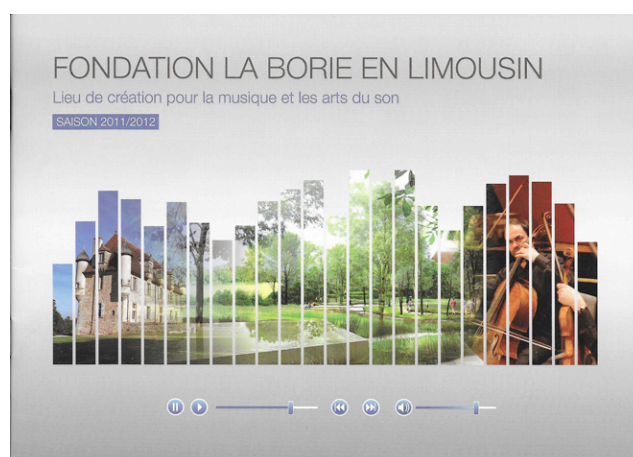
2008-2009



2009-2010



2010-2011



2011-2012



2012-2013



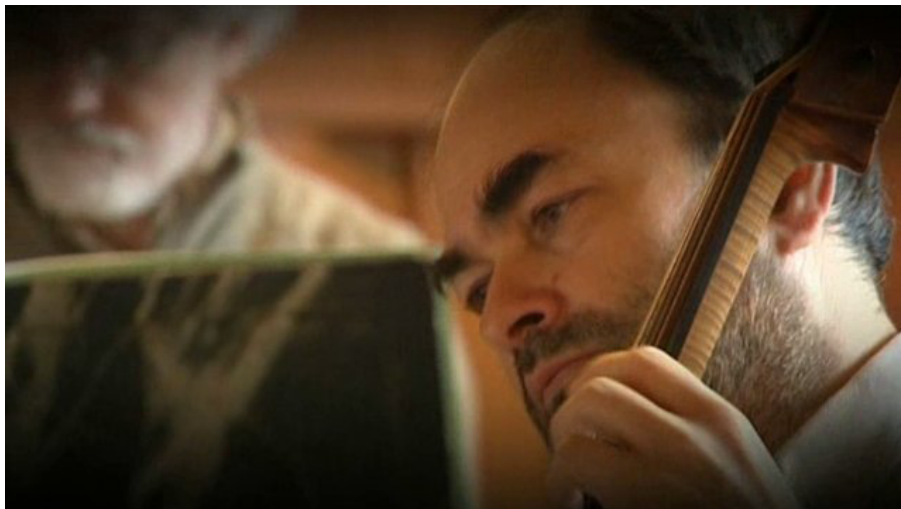
2013-2014

N°7 - Revue de presse : le départ de Christophe Coin

Publié le 11/06/2013 | 14:46



Christophe Coin quitte l'Ensemble Baroque de Limoges et ne sera plus associé à la Fondation «la Borie en Limousin»



Un conseil d'administration se réunira courant juin pour examiner la succession de Christophe Coin à la tête de l'Ensemble Baroque du Limousin dont il avait pris les rênes depuis 1991. Le projet artistique de ce soliste internationalement reconnu a été au coeur de la création du site de la Borie.

Une bonne vingtaine d'enregistrements discographiques, pour la plupart de répertoire inédit, et des colloques internationaux de référence ont marqué cette collaboration.

21/06/13 - 15h36

lepopulaire.fr

Mort de l'Ensemble Baroque de Limoges



L'Ensemble Baroque de Limoges ne célébrera pas son trentième anniversaire, après le départ de Christophe Coin.

24/06/13 - 17h05

lepopulaire.fr

Ensemble baroque de Limoges : la ville dégage sa responsabilité

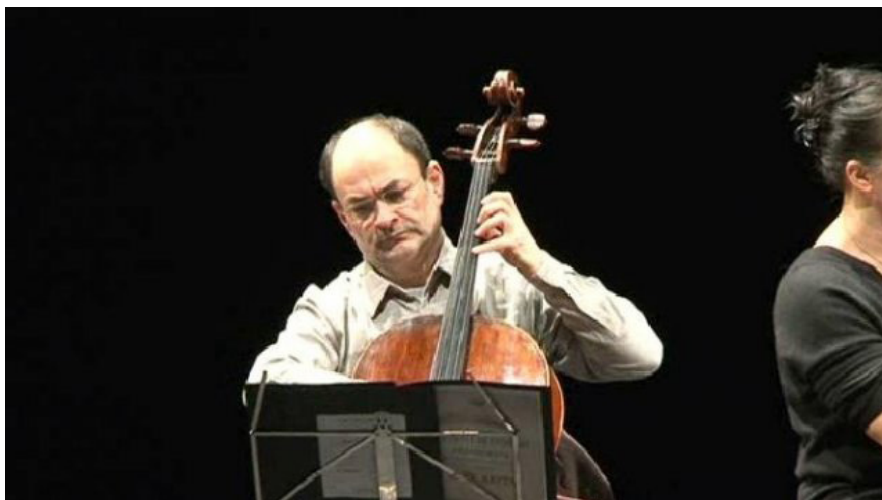


*la fin de vie de l'Ensemble baroque de Limoges
la séparation de la Fondation La Borie et de Christophe Coin,- « décision indépendante de notre
volonté », précise la Marie
la Ville de Limoges rappelle qu'elle n'a « aucune responsabilité » dans la séparation intervenue
entre la Fondation La Borie et Christophe Coin*

Publié le 04/03/2014 | 17:27



Difficultés de la fondation La Borie à Solignac : Christophe Coin s'exprime



*Christophe Coin, à la tête de l'ensemble baroque pendant 22 ans,
se désole que cette structure culturelle soit en péril.*

Publié le 04/03/2014 | 17:27



Haute-Vienne : quel avenir pour La Borie ?



*Le château et la fondation installés Solignac ont fait face à **une année 2013 difficile** : **problèmes financiers, départ de Christophe Coin**. La structure est obligée de se remettre en question.*

Christophe Coin a dirigé pendant 22 ans l'ensemble baroque de Limoges. Il a enregistré plus de 20 disques avec La Borie, dont certains ont obtenu des distinctions : victoires de la musique classique, choc du Monde de la musique, ffff de Télérama...

***Son histoire avec La Borie s'est terminée** à la fin du printemps 2013. Une séparation à l'amiable.*

N°8 - l’Affaire de la liquidation de La Borie (focus : le /château/)

20/11/14 - 13h27

lepopulaire.fr

Enquête : la Borie entre grandeur et décadence



*Les rumeurs les plus alarmantes circulent sur la situation financière de La Borie (...)
La Borie est en danger : tel est le bruit qui court dans la région. En cause, un déficit
qui serait abyssal.*

*Un chiffre important, que justifie la structure par ses activités : (...) Mais cela peut-il
expliquer les difficultés actuelles ? Les licenciements de Christophe Coin, (...) en mai
2013, puis celui d'Isabelle Depret-Bixio, en août 2014 (...), auraient coûté les yeux de
la tête à la Fondation. Des sommes à six chiffres circulent (...)*

25/11/14 - 19h20

lepopulaire.fr

Difficultés du domaine de La Borie : l'Etat s'en mêle



Nous faisons état dans notre édition du 20 novembre dernier de la situation financière préoccupante de La Borie à Solignac, structure culturelle employant dix-huit personnes. Si la direction avait refusé de nous dévoiler le montant du déficit, elle estimait que la situation n'était pas si grave que ce que les rumeurs le laissaient entendre.

Elle vient d'être sévèrement contredite par l'Etat. Celui-ci a en effet récemment mené une « Mission d'expertise économique et financière » auprès de La Borie.

Sans en dévoiler les tenants et aboutissants, l'Etat n'y va pas par quatre chemins : « situation globalement très préoccupante, qu'il s'agisse de la gestion de la structure ou de l'évolution de sa démarche culturelle [...] Des initiatives seront prises par l'Etat pour remédier aux dysfonctionnements constatés [...] Un conseil d'administration se tiendra le 10 décembre pour mutualiser les constats et tirer les conséquences de ces rapports ».

11/12/14 - 13h10

Lu 11718 fois

lepopulaire.fr

La Borie : vers la liquidation



Le conseil d'administration de la Fondation La Borie, mercredi soir à Solignac, a débouché sur un constat dramatique : dette cumulée de 1,5 millions d'euros, et prochaine saisie du tribunal de grande instance de Limoges pour constater la cessation de paiement.

Il appartiendra à la justice soit de prononcer un plan de redressement, soit la liquidation.

La deuxième option est la plus probable, car la première suppose des recettes, aujourd'hui inexistantes, et/ou l'arrivée d'un repreneur, extrêmement improbable.

Deux récents rapports du ministère de la Culture n'y vont pas avec le dos de la cuillère quant à leurs conclusions : graves erreurs de gestion, choix culturels incohérents, diversification hasardeuse, politique illisible. Les fameux jardins sonores à 3 millions d'euros sont notamment épinglés. La Fondation a cumulé 100.000 euros de dette par an depuis cinq ans, et 1 million suite à un emprunt.

De fait, il est assez curieux de constater que les partenaires publics ont continué à généreusement financer une structure dont ils savaient pertinemment qu'elle était dans le rouge.

« Mais il faut croire que La Borie a su trouver les mots auprès des collectivités locales pour les convaincre de continuer à verser les subventions. Il est temps de remettre de l'ordre dans La Borie. », Gérard Vandembroucke, Président de Région

12/12/14 - 11h40

lepopulaire.fr

La Borie n'est pas encore en liquidation qu'elle suscite déjà la convoitise



Le secret avait été bien gardé. Cela fait plusieurs mois que la Mutualité limousine jette un œil sur le Domaine de La Borie à Solignac. Rappelons que la structure culturelle est au bord de la liquidation.

la Mutualité aurait évoqué en "off" 2018. D'ici là, bien sûr, elle suivra avec attention l'évolution de ce dossier...

13/12/14 - 10h31

lepopulaire.fr

La Borie : la Mutualité limousine envisage un centre de soins pour professionnels du spectacle



A peine les terribles conclusions du conseil d'administration connues, que l'on apprend que la Mutualité limousine étudie un projet à La Borie (...) Le secret avait été bien gardé.

Rappelons que la structure culturelle est au bord de la liquidation en raison d'une dette de 1,5 million d'euros (notre édition d'hier).

Michel Dubech, patron de la Mutualité régionale, a bien été obligé de le reconnaître après que le préfet eut vendu la mèche : « c'est vrai, nous étudions un projet de santé unique en France (...) Mais attention : il ne s'agit pas de sauver La Borie. »

22/12/14 - 12h10

lepopulaire.fr

La Borie joue son avenir à quitte ou double



Pour la structure, c'est un quitte ou double qui se joue ici. Soit le tribunal décide de la mise en liquidation pure et simple de la Fondation soit il décide de lui accorder une période d'observation, au cours de laquelle l'activité pourra se poursuivre sous la surveillance d'un administrateur judiciaire.

(...)

Le ciel va-t-il se dégager quelque peu au dessus de La Borie ? Nous allons très rapidement le savoir.

22/12/2014 | 16:40



Six mois de sursis pour la Fondation La Borie



La Fondation La Borie en Limousin échappe donc à la liquidation pure et simple, en tout cas pour l'instant.

La justice vient de décider de lui donner six mois de sursis pour tenter de régler ses difficultés financières. Des difficultés de trésoreries dues essentiellement au poids de sa dette comme l'a rappelé le Tribunal qui note cependant que le montant de cette dette est inférieur aux 1,5 millions d'€ évoqués jusqu'à présent.

22/12/14 - 18h25



Mise en redressement judiciaire, la Borie a six mois pour convaincre



Six mois. Tel est le délai dont dispose le cabinet limougeaud de mandataires judiciaire (...) pour analyser dans le moindre détail la situation financière de la Fondation La Borie et conclure ou pas à sa viabilité.

Au grand soulagement des responsables de la Fondation La Borie, le couperet définitif n'est donc pas tombé ce lundi.

(...) Durant cette période, La Borie peut donc poursuivre son activité, sous surveillance très serrée.

(...) Le "sursis" accordé à la Fondation (...)

En effet, il y a quelques jours encore, des sources proches de la direction de La Borie ne faisaient-elles pas état de "caisses" totalement vides ?

La décision prise ce lundi éloigne, du moins temporairement, le pire des scénarios. Mais à l'évidence la structure culturelle va devoir réduire sévèrement la voilure, autrement dit se contenter de « projets raisonnables lui permettant de se maintenir en vie », comme l'anticipait dès hier matin le président Paul Izaret. Ce dernier reconnaissait d'ailleurs que « trop de projets un peu trop ambitieux avaient été accumulés » au fil des années, assortis de « quelques erreurs de gestion ».

26/12/14 - 08h10



L'avenir de Fondation La Borie sous le signe des coupes claires



Placée le 22 décembre en redressement judiciaire sur décision du TGI de Limoges, la Fondation La Borie, tout en poursuivant une activité, va devoir se racheter une conduite. L'heure des choix cruciaux et peut-être douloureux se rapproche.

L'activité va donc reprendre du côté de Solignac. Quand exactement et sur quelles bases ? Nul ne le sait encore mais il est désormais certain qu'il faudra tailler dans le vif, en d'autres termes mettre un coup d'arrêt aux "dossiers" par trop dispendieux...

(...) Mais au-delà, c'est aussi sur les jardins que pèse l'incertitude. Pour l'association des Amis des Jardins de La Borie, voir cette impressionnante architecture botanique tomber en déshérence serait, bien plus qu'un crève-cœur, une véritable trahison. Secrétaire de l'association, Gilles Valette déplore la situation totalement opaque prévalant depuis la mi-2013. Il rappelle que si, depuis 2008, les bénévoles se sont investis dans cette création sans compter ni leur temps ni leur énergie, ils ont pourtant été tenus à l'écart des décisions prises quant à la gestion du lieu, selon eux frappée d'un amateurisme coupable.

17/02/15 - 06h00

lepopulaire.fr

La Borie : le concert de vendredi annulé, les autres spectacles de la saison suspendus



La structure, qui souffre rappelons-le d'un déficit estimé à 1,5 millions d'euros, a pris la décision de l'annuler, pour raisons financières évidemment. Les autres spectacles de la saison sont pour l'instant suspendus, mais pourraient avoir lieu si la situation de La Borie s'arrange. (...)

L'État, pour sa part, aurait réaffirmé qu'il n'était pas question de remettre de l'argent au pot. Une certitude : aucun argent public n'est encore arrivé sur le compte de la Fondation, qui gère la structure. Rappelons que cette dernière est en redressement judiciaire depuis le 22 décembre 2014. (...)

11/03/2015 | 16:58



La Fondation La Borie-en-Limousin annule tous ses concerts



L'équipe de la Fondation la Borie a annoncé dans un communiqué qu'elle était dans l'obligation d'annuler l'ensemble de sa saison de concerts. Une mesure qui fait suite à des difficultés financières.

Pour rappel, fin décembre, le tribunal de grande instance de Limoges avait décidé de placer la Fondation en redressement judiciaire. La justice lui donnait 6 mois de sursis pour tenter de régler ses difficultés financières.

11/03/15 - 16h22

lepopulaire.fr

La Borie : toute la saison musicale 2015 est officiellement annulée



C'était dans l'air, c'est désormais officiel : l'ensemble de la saison musicale de La Borie est annulé, en raison bien sûr des difficultés rencontrées par la structure. Rappelons que cette dernière est placée sous la surveillance d'un administrateur judiciaire, sur décision du tribunal de grande instance de Limoges (...)

La décision d'annulation pure et simple pourrait indiquer que les difficultés de la structure ne prennent pas la voie d'une résolution. En effet, du côté des financeurs traditionnels (Etat et collectivités locales), personne n'a manifesté l'intention de mettre la main à la poche pour permettre la survie de l'activité.

À l'heure actuelle, il est impossible d'obtenir des informations précises

16/03/2015 | 16:00



Liquidation de la Fondation La Borie en Limousin



La Fondation La Borie en Limousin est en liquidation judiciaire, l'information vient d'être officialisée.

Pour rappel, fin décembre, le tribunal de grande instance de Limoges avait décidé de placer la Fondation en redressement judiciaire. La justice lui donnait six mois de sur-sis pour tenter de régler ses difficultés financières.

Le structure emploie dix-sept personnes.

16/03/15 - 15h00

lepopulaire.fr

La Borie va être liquidée



C'est officiel : François Drouin, administrateur judiciaire, a entamé une procédure de liquidation de la Fondation La Borie en Limousin, l'ampleur du déficit, estimé à 1,5 millions d'euros, et des pertes annuelles, de l'ordre de 100.000 euros.

Surtout, l'Etat, qui avait pris la main sur ce dossier, avait décidé d'arrêter les frais. Rappelons que deux rapports commandés par le ministère de la Culture s'étaient révélés accablants pour la structure, que ce soit dans sa gestion financière ou sa politique culturelle.

Les collectivités locales, qui avaient généreusement subventionné La Borie, avaient décidé elles aussi de fermer le robinet à partir du moment où l'Etat ne suivrait plus.

17/03/15 - 15h51

*le***populaire.**

La Borie : audience lundi 23 mars



C'est lundi 23 mars à 9 h 30 que la Chambre civile du tribunal de grande instance de Limoges se prononcera sur la demande de mise en liquidation de La Borie, demandée par l'administrateur judiciaire.

23/03/2015 | 10:36



Solignac : journée décisive pour La Borie en Limousin



C'est une triste semaine qui commence pour l'institution la plus emblématique du Limousin, la justice risque d'entériner la liquidation de La Borie. Depuis quelques mois la situation financière était devenue préoccupante.

N°9 - l’Affaire de la liquidation de La Borie (focus : /Isabelle Depret-Bixio/)

20/11/14 - 13h27

lepopulaire.fr

Enquête : la Borie entre grandeur et décadence



*Les rumeurs les plus alarmantes circulent sur la situation financière de La Borie (...)
La Borie est en danger : tel est le bruit qui court dans la région. En cause, un déficit
qui serait abyssal.*

*Un chiffre important, que justifie la structure par ses activités : (...) Mais cela peut-il
expliquer les difficultés actuelles ? Les licenciements de Christophe Coin, (...) en mai
2013, puis celui d'Isabelle Depret-Bixio, en août 2014 (...), auraient coûté les yeux de
la tête à la Fondation. Des sommes à six chiffres circulent (...)*

20/11/14 - 06h00



Coin et Depret-Bixio, une double belle histoire qui a mal fini

Qui dit La Borie dit Christophe Coin et Isabelle Depret-Bixio.

Le premier a dirigé l'Ensemble baroque de Limoges (EBL) vingt-deux ans durant, portant haut les couleurs de la région sur les plus belles scènes du monde et enregistrant une vingtaine de disques. Cet orchestre prestigieux avait été créé en 1985 par Jean-Michel Hasler et La Borie est en fait née pour lui servir d'écrin, en 1996.

« Quatrième enfant »

Au printemps 2013, un différend entre Coin et La Borie aboutit à une séparation, et l'EBL disparaît. La Ville de Limoges, à l'époque, avait tenté de le sauver, en vain.

Isabelle Depret-Bixio, elle, a d'abord travaillé pour l'EBL, avant de devenir la grande prêtresse de La Borie. « C'est mon quatrième enfant », disait-elle volontiers. En août 2013, elle prend un congé maladie. Elle ne reviendra jamais, sera déclarée inapte au travail, et sera licenciée en août 2014.

Jointe au téléphone, elle rejette toute responsabilité dans les difficultés actuelles de La Borie, affirmant qu'elle « avait accompagné les décisions de son conseil d'administration », et qu'elle « regrette d'avoir dû abandonner son poste pour raisons de santé ».

Admirée et critiquée

La vérité est évidemment différente : Isabelle Depret-Bixio ne laissait à personne le soin de diriger la structure, et c'est elle qui a voulu les jardins.

Elle est admirée et critiquée : « c'est une femme extraordinaire à qui le Limousin doit beaucoup, car La Borie est une superbe structure », lance cet ami de trente ans.

« C'est une mégalomane qui a été dépassée par les événements », arguent ses détracteurs.

02/12/14 - 06h00



Droit de réponse d'Isabelle-Depret-Bixio, ancienne directrice

Suite à la publication de notre double page sur la situation financière de La Borie, son ancienne directrice, Isabelle Depret-Bixio, nous a fait parvenir le droit de réponse suivant.

« Votre journaliste m'a effectivement interrogée sur la situation financière actuelle de La Borie. Je lui ai répondu de la façon la plus claire que je ne disposais d'aucune information récente à ce propos, ayant quitté mes fonctions pour de graves raisons de santé depuis plus d'un an. J'ai ajouté que ne faisant plus partie aujourd'hui du personnel de La Borie, je devais respecter un devoir de réserve élémentaire.

Vous imaginez donc ma stupeur de constater que je suis particulièrement mise en avant dans vos articles, et de façon erronée, souvent malveillante, voire diffamatoire, par diverses insinuations, rumeurs ou citations de « personnes proches de La Borie » qui ne sont jamais nommées... Je suis d'autant plus choquée par cet article que votre journal connaît très bien toute l'histoire de cette magnifique aventure, dont il a été un partenaire attentif et fidèle pendant près de trente ans et qu'il a choisi d'être un partenaire privilégié de l'inauguration des jardins sonores. Vous savez donc très bien comment fonctionne cette fondation ; comme elle est dirigée par un président et un bureau qui rendent compte à un conseil d'administration qui prend lui-même les décisions majeures. Vous savez aussi très bien que siègent au conseil d'administration les collectivités locales et l'Etat pour sept sièges aux côtés de huit personnes privées dont le président du Club des entrepreneurs, les anciens présidents de l'EBL et du CER.

Vous savez encore que toute l'évolution du projet de La Borie a été réalisée grâce à des décisions prises quasiment toujours à l'unanimité tout au long de ces années à part quelques rares abstentions mais jamais d'opposition. Personne du CA ne peut dire qu'il n'a pas participé à toutes les décisions [...]

Mon engagement en tant que directrice a certes été total pendant ces 27 ans, mais il l'a toujours été dans le respect du lien de subordination inhérent à mon contrat de travail. Je n'étais effectivement qu'une salariée, révocable à tout moment et ne prenant pas part aux votes du CA. Votre journaliste affirme pourtant « que la vérité est évidemment différente, Isabelle Depret-Bixio ne laissait à personne le soin de diriger la structure ».

Ceci est une contre-vérité et c'est ignorer qu'une fondation reconnue d'utilité publique est une structure extrêmement encadrée avec des statuts et soumise à des contrôles annuels très rigoureux, notamment d'un commissaire aux comptes. Cette affirmation n'est donc pas acceptable pour tous les protagonistes, très avertis et très responsables, qui ont pris et prennent encore les décisions [...]

Le coût des jardins sonores de La Borie avancé par votre journaliste est également faux dans la mesure où il a mélangé le coût du jardin avec les actions de rénovation du bâti dans des proportions importantes [...].

Par ailleurs, cet article affirme que je réclamerai 400.000 € à la Fondation et « que j'irai jusqu'au bout pour les obtenir ». Il s'agit là d'une pure diffamation, car jamais cette somme n'a été réclamée, ni même avancée...

Je ne fais que tirer les conséquences d'une rupture de mon contrat de travail due à un surmenage en relation directe, à mon sens, avec un sous-effectif chronique déjà souligné dans un rapport d'expertise demandé par l'Etat et la Région dès 2009 et que j'ai moi-même dénoncé maintes fois [...]

reprise du débat dans les articles suivants :

11/12/14

Pourtant, dans un droit de réponse qu'elle nous avait adressé suite à la publication de notre double page sur La Borie, Isabelle Depret-Bixio, l'ex-directrice jusqu'en août 2014, affirmait que la structure était «très encadrée et soumise à des contrôles annuels rigoureux». La réalité semble différente aujourd'hui...

(...) Enfin, rappelons qu'une procédure aux prud'hommes oppose la Fondation à l'ancienne directrice, Isabelle Depret-Bixio, licenciée en août 2014 après avoir été reconnue inapte au travail.

Sources du 1^{er} corpus:

FRANCE 3 LIMOUSIN. *France 3 - Régions, {en ligne}*. FRANCETV, 11 Juin 2013. Disponible sur: <http://france3-regions.francetvinfo.fr/limousin/2013/06/11/christophe-coin-quitte-l-ensemble-baroque-de-limoges-et-ne-sera-plus-associe-la-fondation-la-borie-en-limousin-268117.html>

LE POPULAIRE, Le populaire.fr {en ligne}, 21 Juin 2013. Disponible sur: http://www.lepopulaire.fr/limousin/actualite/2013/06/24/mort-de-l-ensemble-baroque-de-limoges_1597601.html

LE POPULAIRE, Le populaire.fr {en ligne}, 24 Juin 2013. Disponible sur: http://www.lepopulaire.fr/limousin/actualite/2013/06/24/ensemble-baroque-de-limoges-la-ville-degage-sa-responsabilite_1600938.html

FRANCE 3 LIMOUSIN. *France 3 - Régions, {en ligne}*. FRANCETV, 20 Février 2015. Disponible sur: <http://france3-regions.francetvinfo.fr/limousin/haute-vienne/limoges/difficultes-de-la-fondation-la-borie-solignac-christophe-coin-s-exprime-659297.html>

FRANCE 3 LIMOUSIN. *France 3 - Régions, {en ligne}*. FRANCETV, 4 Mars 2014. Disponible sur: <http://france3-regions.francetvinfo.fr/limousin/2014/03/04/haute-vienne-quel-avenir-pour-la-borie-426827.html>

Sources du 2^{ème} corpus :

LE POPULAIRE, Le populaire.fr {en ligne}, 20 Novembre 2014. Disponible sur: http://www.lepopulaire.fr/limousin/actualite/2014/11/20/enquete-la-borie-entre-grandeur-et-decadence_11226605.html

LE POPULAIRE, Le populaire.fr {en ligne}, 25 Novembre 2014. Disponible sur: http://www.lepopulaire.fr/limousin/actualite/2014/11/25/difficultes-du-domaine-de-la-borie-l-etat-s-en-mele_11233739.html

LE POPULAIRE, Le populaire.fr {en ligne}, 11 Décembre 2014. Disponible sur: http://www.lepopulaire.fr/limousin/actualite/2014/12/11/la-borie-vers-la-liquidation_11255960.html

LE POPULAIRE, Le populaire.fr {en ligne}, 12 Décembre 2014. Disponible sur: http://www.lepopulaire.fr/limousin/actualite/2014/12/12/la-borie-n-est-pas-encore-en-liquidation-qu-elle-suscite-deja-la-convoitise_11257225.html

LE POPULAIRE, Le populaire.fr {en ligne}, 13 Décembre 2014. Disponible sur: http://www.lepopulaire.fr/limousin/actualite/2014/12/13/la-borie-la-mutualite-limousine-envisage-un-centre-de-soins-pour-professionnels-du-spectacle_11257738.html

LE POPULAIRE, Le populaire.fr {en ligne}, 22 Décembre 2014. Disponible sur: http://www.lepopulaire.fr/limousin/actualite/2014/12/22/la-borie-joue-son-avenir-a-quitte-ou-double_11269376.html

FRANCE 3 LIMOUSIN. *France 3 - Régions, {en ligne}*. FRANCETV, 22 Décembre 2014. Disponible sur: <http://france3-regions.francetvinfo.fr/limousin/haute-vienne/limoges/six-mois-de-sursis-pour-la-fondation-la-borie-618224.html>

LE POPULAIRE, Le populaire.fr {en ligne}, 22 Décembre 2014. Disponible sur: http://www.lepopulaire.fr/limousin/actualite/2014/12/22/mise-en-redressement-judiciaire-la-borie-a-six-mois-pour-convaincre_11269495.html

LE POPULAIRE, Le populaire.fr {en ligne}, 26 Décembre 2014. Disponible sur: http://www.lepopulaire.fr/limousin/actualite/2014/12/26/lavenir-de-fondation-la-borie-sous-le-signes-des-coupees-claires_11272842.html

LE POPULAIRE, Le populaire.fr {en ligne}, 17 Février 2015. Disponible sur: http://www.lepopulaire.fr/limousin/actualite/2015/02/17/la-borie-le-concert-de-vendredi-annule-les-autres-spectacles-de-la-saison-suspendus_11332964.html

FRANCE 3 LIMOUSIN. *France 3 - Régions, {en ligne}*. FRANCETV, 11 Mars 2015. Disponible sur: <http://france3-regions.francetvinfo.fr/limousin/2015/03/11/la-fondation-la-borie-en-limousin-annule-tous-ses-concerts-672935.html>

LE POPULAIRE, Le populaire.fr {en ligne}, 11 Mars 2015. Disponible sur: http://www.lepopulaire.fr/limousin/actualite/2015/03/11/la-borie-toute-la-saison-musicale-2015-est-officiellement-annulee_11359467.html

FRANCE 3 LIMOUSIN. *France 3 - Régions, {en ligne}*. FRANCETV, 16 Mars 2015. Disponible sur: <http://france3-regions.francetvinfo.fr/limousin/2015/03/16/liquidation-de-la-fondation-la-borie-en-limousin-676121.html>

LE POPULAIRE, Le populaire.fr {en ligne}, 16 Mars 2015. Disponible sur: http://www.lepopulaire.fr/limousin/actualite/2015/03/16/la-borie-va-etre-liquidee_11366058.html

LE POPULAIRE, Le populaire.fr {en ligne}, 17 Mars 2015. Disponible sur: http://www.lepopulaire.fr/limousin/actualite/departement/haute-vienne/2015/03/17/la-borie-audience-lundi-23-mars_11367490.html

FRANCE 3 LIMOUSIN. *France 3 - Régions, {en ligne}*. FRANCETV, 23 Mars 2015. Disponible sur: <http://france3-regions.francetvinfo.fr/limousin/2015/03/23/solignac-journee-decisive-pour-la-borie-en-limousin-684275.html>

Sources du 3^{ème} corpus

LE POPULAIRE, Le populaire.fr {en ligne}, 20 Novembre 2014. Disponible sur:
http://www.lepopulaire.fr/limousin/actualite/2014/11/20/enquete-la-borie-entre-grandeur-et-decadence_11226605.html

LE POPULAIRE, Le populaire.fr {en ligne}, 20 Novembre 2014. Disponible sur:
http://www.lepopulaire.fr/limousin/actualite/departement/haute-vienne/2014/11/20/coin-et-depret-bixio-une-double-belle-histoire-qui-a-mal-fini_11226614.html

LE POPULAIRE, Le populaire.fr {en ligne}, 2 Décembre 2014. Disponible sur:
http://www.lepopulaire.fr/limousin/actualite/departement/haute-vienne/2014/12/02/droit-de-reponse-disabelle-depret-bixio-ancienne-directrice_11241836.html

Table des graphiques et des tableaux

Sémiosphère du « milieu politique de la culture en France »	7
Sémiosphère « La Borie »	9
Le <i>désir religieux</i> : approche axiologique	12
Logiques de « prédilection » du <i>désir culturel</i> : la politique culturelle de la France	14
Parcours de différenciation au T1 : vers une « nouvelle initiative culturelle »	38
Mise en scène syntaxique du programme culturel au T1	38
Paradigmatique du programme culturel au T1	42
Parcours de différenciation du T2 : vers un « nouveau baroque »	48
Mise en scène syntaxique du programme culturel au T2	50
Paradigmatique du programme culturel au T2	51
Parcours de différenciation au T3 : vers une « nouvelle sauvegarde du patrimoine »	57
Mise en scène syntaxique du programme culturel au T3	61
Paradigmatique du programme culturel au T3	80
La recherche d'un « modèle prototypique de développement culturel »	89
Mise en scène syntaxique du programme culturel au T4	100
Paradigmatique du programme culturel au T4	101
Formation d'un désir culturel particulier : la création de l'espace culturel	103
Les <i>désirs-occurrences</i> d'un <i>désir culturel-type</i>	106
La « grammaire du désir culturel » de l'entreprise La Borie	108
Le « Nous » en 1984 et ses « figures de l'Autre »	110
Renégociation de l'identité originelle : correspondances avec le développement	114
Logiques d'un « nouveau désir culturel » : la pensée d'une innovation par la culture	117
Opérationnalité dans la transformation d'un <i>désir culturel</i> en un plan d'action	131
Cycle opératoire et création de nouveaux espaces culturels internes	139
L'« activité » : croisement entre « domaines » et « fonctions » culturels	141
Modèle des régimes d'interaction, Eric Landowski	147
Le parcours de développement : la dialectique stabilité/changement	175
Parcours de développement et cultures organisationnelles	190
L'Autre : histoire d'une <i>jonction</i> culturelle et sociale avec le centre référent	201
Relations actantielles dans l'espace culturel	207
Sujet et l'objet : l'axe du <i>désir</i> hiérarchisé	208
Positions éthiques du « leader » et parcours stratégique de légitimation	220
Récit de la marque culturelle 1990-2014 : les parcours interdits	246
Tableau n°1 : Interprétation des signes dans le discours 1990-1999	262
Tableau n°2 : Interprétation des signes dans le discours 1999-2005	264
Tableau n°3 : Interprétation des signes dans le discours 2005-2013	269
Tableau des isotopies communes	274
Parcours de destruction de l'image La Borie 2013-2015	309
Paradigmatique des thèmes dans le discours de la marque	314
La valorisation de l'espace culturel : typologie des espaces, des médiations et des usages	317
Typologie des concepts visuels associés aux valorisations de l'espace culturel	318
Typologie des slogans associés aux valorisations de l'espace culturel	320
Mise en concurrence de l'image « EBL » et de l'image « La Borie »	326
Décadences de la marque et de sa position identitaire dans le champ de présence	330
Positionnement des images affectées aux parties du programme	332
Courbes et syncrétisme des images « Ensemble Baroque de Limoges » et « La Borie »	334
Logiques du positionnement de l'image	349
Logiques de positionnement(s) de l'image dans la <i>survenance</i> d'une vie d'entreprise	350
Producteurs de connaissances sur les pratiques culturelles	354

Représentation de la sémiosphère La Borie en 2014.....	357
Degré de spécificité du destinataire	361
Typologie de l'information de l'espace culturel.....	362
Exemple de classification d'une base de donnée des « publics ».....	364
Typologie de l'utilisateur et des styles d'adhésion à l'espace culturel	366
Exemples de variabilités de l'expérience de l'utilisateur La Borie 1984-2014.....	370

Résumé:

Cette recherche se donne pour but de rendre compte des conditions d'émergence et de production du sens dans le système d'organisation, d'information et de communication de l'entreprise culturelle. Placée sous les lumières complémentaires de la sémiotique, de la sociologie et des Sciences de l'Information et de la Communication, cette étude vise à interroger la *vie* et le *désir culturel* d'une entreprise particulière, pour mieux rejoindre l'horizon problématique de son milieu d'immersion : le milieu de la « culture » en France. Effectuée dans le cadre d'une Convention industrielle de formation par la recherche en entreprise (CIFRE), cette recherche se base sur une enquête de terrain et sur une observation menée pendant plus de quatre ans à la Fondation La Borie-en-Limousin. La vie de l'entreprise est donc considérée en tant que corpus d'étude, en tant qu'objet hétérogène et complexe mais néanmoins délimitable, et capable de fournir un appui solide à l'analyse d'enjeux nationaux : ce désir absolu de « rendre la culture accessible », le parcours et le dispositif d'une action culturelle, l'idéal d'un « développement » de la culture, la difficile négociation de ses identités culturelles, l'imprévisibilité du système d'information et de communication, etc. Ainsi, le travail de modélisation construit peu à peu le concept d'« espace culturel », monde abstrait visant à stabiliser les caractéristiques de tous milieux en charge de la question culturelle et ouvrir de possibles voies à la transposabilité de ce modèle, à l'attention de celles et ceux qui font l'art et la culture en France.

Mots clés : [organisation] [information] [communication] [entreprise] [culture]

Organisation, Information and Communication of “Cultural Space”: Approach of a cultural company and Modelling

Abstract :

This research aims to show how meaning can emerge and be produced within the organisation, information and communication systems of a cultural company. Conducted within the complementary frameworks of semiotics, sociology and Information and Communication Sciences, this study scrutinizes the *cultural life* and *desire* of a particular company, in order to better grasp the general questions that arise, in this field, to its receiving environment—the French “culture” sector. This research was undertaken as part of a Ministry of Higher Education scheme for education through industrial research (Convention industrielle de formation par la recherche en entreprise, CIFRE). It is based on a field survey and on observations carried out over four years at the La Borie-en-Limousin Foundation. Life within the foundation is considered as the corpus under study, a complex and multi-faceted one, but also one that can be circumscribed, and used as a basis for an analysis of national issues such as: how to account for the absolute desire to make “culture” accessible, how to set up and implement a cultural event, how to approach the ideal “development” of culture, how to negotiate between different cultural identities, how to deal with an unpredictable information and communication system etc. The modelling work thus gradually builds up a concept of “cultural space”—an abstract world used to stabilize the features of all environments which deal with culture, and open up possible ways to transfer this model for all those involved in arts and culture in France.

Keywords : [organisation] [information] [communication] [company] [culture]