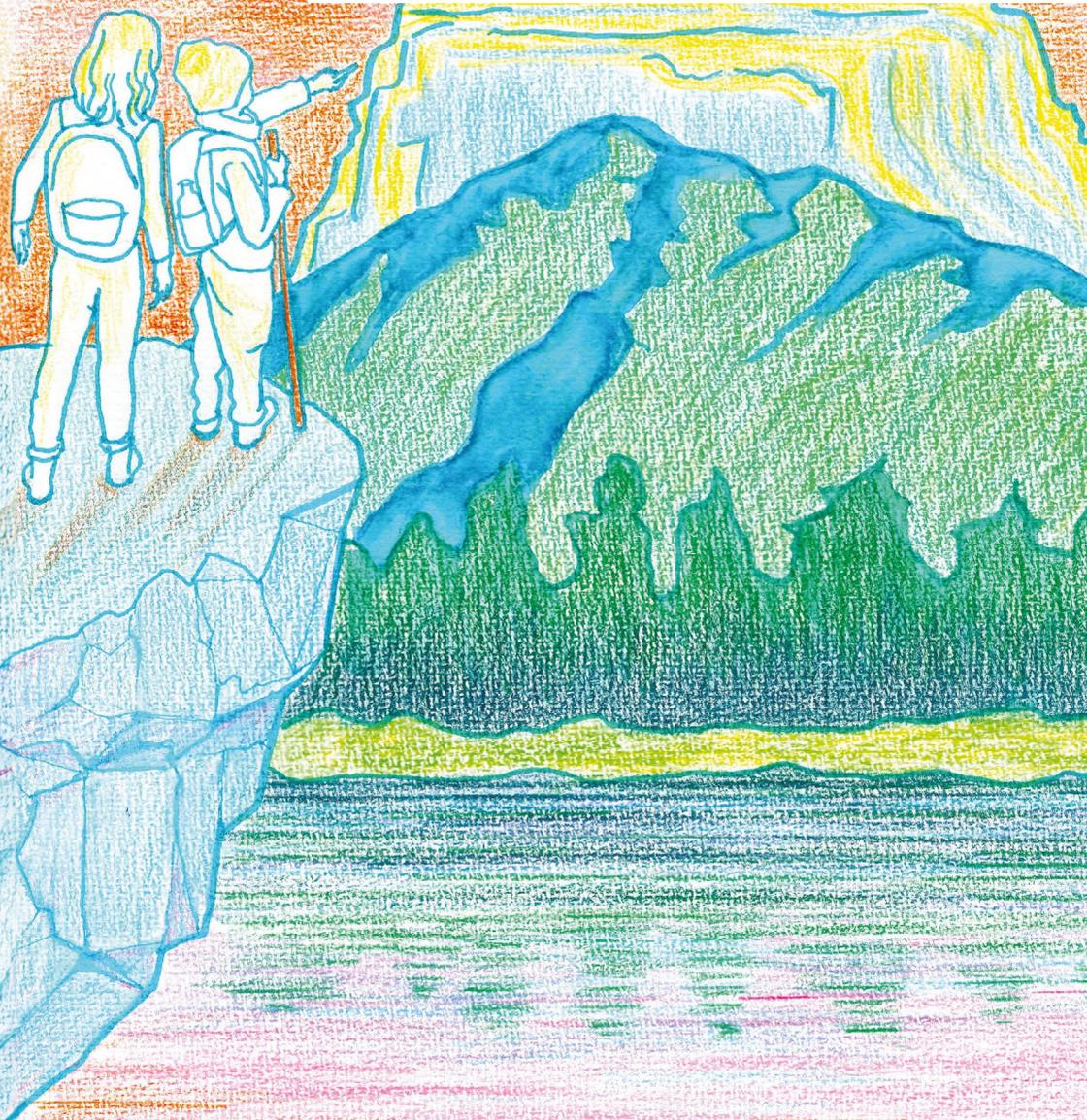


LE GUIDE DU RETOUR



VA TIFS
GUE TI
MENT PÉ
COM

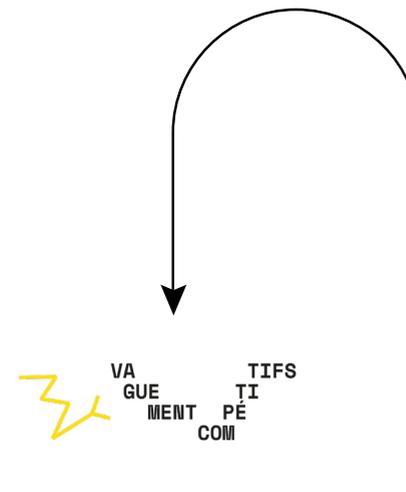




LE GUIDE DU RETOUR

*Améliorer la qualité de vie et des
conditions de travail dans l'art
grâce au dialogue sur le processus artistique*

Un texte de **STÉPHANE GORNIKOWSKI**
et **VANESSA VALLÉE** 



RETOURS : EN AVOIR (OU PAS) - P. 6

INTRODUCTION - LE RETOUR COMME RESPONSABILITE - P. 10

LE RETOUR ARTISTIQUE, UNE PRATIQUE DE SOIN - P. 17

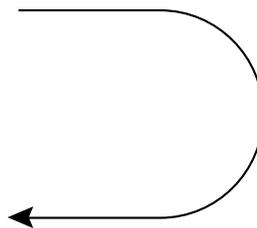
AVANT LA REPRESENTATION DU TRAVAIL ARTISTIQUE :
ACTIVER SA POSTURE DE RETOUR - P. 20

PENDANT LA REPRESENTATION DU TRAVAIL ARTISTIQUE :
OUTILS PRATIQUES POUR LE RETOUR - P. 28

APRÈS LA REPRESENTATION DU TRAVAIL ARTISTIQUE :
SOIGNER SON RETOUR - P. 38

AUGMENTER SA PRATIQUE : PROTOCOLES ET OUTILS EXISTANTS - P. 45

SOMMAIRE



RESSOURCES - P. 50

CONCLUSION - P. 54

GLOSSAIRE - P. 56

BIBLIOGRAPHIE - P. 60

PRÉAMBULE

Chères toutes et tous,

"*Ceci n'est pas une bible*" aurait peut-être pu dire l'artiste surréaliste belge Jane Graverol.

Vous tenez devant vos yeux **le Guide du retour**. Imaginé à partir du terrain et des difficultés rencontrées par les professionnel.le.s du spectacle vivant (artistes ou non) vis-à-vis des retours – ou feedback – artistiques, il se veut un guide pratique pour accompagner les processus artistiques par le dialogue. Il s'agit de sensibiliser à une pratique en s'intéressant aux méthodes et aux possibles qu'elle déploie.

En tant que dramaïeuticien.ne.s¹, nous avons rassemblé une première série de constats, remarques, réflexions, outils et propositions pour agir. Ce Guide du retour constitue la première version d'un ensemble qui se veut open-source, c'est-à-dire appropriable et évolutif grâce à l'intelligence collective des acteurs du spectacle vivant. Nous l'activons ici car "coopérer, c'est ne pas vouloir circonscrire le résultat du partage de l'intelligence collective ni limiter à priori le champ de l'intelligence collective"².

¹ La dramaïeutique serait peut-être une activité par laquelle quelqu'un.e aiderait à l'accouchement d'une action et notamment – étymologiquement – d'une action jouée sur scène, comme une pièce de théâtre. En se posant sans doute de multiples questions sur les modalités éthiques – au regard des rapports inégalitaires, au regard des enjeux environnementaux – de cet "accompagnement". Nul doute que la dramaïeutique se pratique déjà et depuis fort longtemps. Mais s'amuser – car il s'agit de cela – à lancer un nouveau mot, c'est aussi une manière légère mais ancrée dans le réel de remettre en jeu la réflexion sur ce qu'est "l'accompagnement" dans notre secteur.

² Laurent, Eloi, *Coopérer et se faire confiance, par tous les temps*, Rue de l'Echiquier, 2024, p.29

RETOURS : EN AVOIR (OU PAS)



7

RETOURS : EN AVOIR (OU PAS)

14h15, 21°C. En ce vendredi après-midi d'octobre, l'été indien qui se répand sur un théâtre excentré de la métropole donne envie de glisser vers le week-end plus tôt que prévu. Pour l'heure, une assistance hétéroclite est invitée à assister à une étape de travail d'une jeune metteuse en scène-directrice-porteuse-de-projet-responsable-artistique-chargée-de-production-diffusion-responsable-administrative-comédienne-scénographe de la région (que l'on résumera par "artiste") qui a travaillé toute la semaine dans le Lieu. Elle montrera "un bout du travail" suivi d'une rencontre avec le public. Grâce à l'engagement de Mme S., professeure de lettres, des lycéen.ne.s sont présent.e.s, une amie de l'artiste, ainsi que des membres du Club Senior. Ces derniers sont là grâce au travail d'Émeline, qui arpente copieusement le territoire en tant que chargée des relations avec les personnes. Comme c'était gratuit, certains membres du Club ont invité leurs petits-enfants, pensant aussi que le sujet pouvait les intéresser. Le hall résonne de présences, on discute deci-delà et la directrice du Lieu se prépare à dire un mot sur le "travail-en-cours" à l'assistance.

La jeune artiste se tient à ses côtés, affichant un sourire timide et jetant des coups d'œil furtif vers la grande baie vitrée du théâtre. Depuis un mois, entre vingt-deux heures et minuit, elle a envoyé des dizaines de courriels aux personnes dont elle souhaiterait qu'elles rencontrent son travail. Elle est même parvenue à en avoir quatre au téléphone. La directrice remercie les personnes présentes aujourd'hui et la grande motivation de Mme S., grande amie et partenaire du théâtre. "Nous avons accueilli avec grand plaisir la compagnie X, qui va vous présenter aujourd'hui une étape de travail". À cet instant, l'artiste se rend compte qu'elle n'a pas informé l'équipe du théâtre de son choix de montrer des fragments du travail en cours pour tester des scènes. "Aurais-je dû en parler ? Vont-ils comprendre ? Les gens savent-ils ce que signifie seulement 4 jours de travail pour de l'écriture de plateau ?" L'artiste repense alors à ce récent rendez-vous avec une directrice de structure au cours duquel elle n'avait pas l'impression de se sentir comprise. Vendre son travail est très énergivore et ce moment lui avait mis une pression incroyable ; autrement plus dur que de jouer ou d'écrire des pièces. Elle avait pourtant en tête le mantra de son amie-collègue qui l'a accompagnée pour l'écriture de la note d'intention et sa présentation orale : "Il faut performer ton dossier".

14h55. Alors que l'entrée en salle est imminente et qu'elle doit quitter le hall pour aller donner le top, l'artiste voit soudain se rapprocher deux silhouettes pressées arriver du fond du parking. "Bonjour, on a pas eu le temps de vous répondre mais on est là, c'est le principal !" La multi-tâches-de-l'art bafouille, s'étonne et sent poindre une légère intimidation "Oui, merci, super, je rentre en salle !" lance-t-elle, dans un sourire gêné, mâtinée d'une envie de fuite et galope aussitôt vers ses allié.e.s en salle. "Il y a des Pros ?" lui demande la Régisseuse-son. "Quelques-uns", marmonne l'artiste. Oui, des Pros sont venu.e.s considérer son travail.

15h40. L'étape de travail s'achève dans un début de remue-ménage juvénile. "Tout s'est à peu près bien passé" se dit, incertaine, l'artiste-immergée-mais-en-devenir. La directrice glisse vers le bord plateau et Émeline se charge de distribuer la parole dans la salle. La porteuse de projet-dramaturge-chargée-des-relations-publiques re-contextualise la présentation, explique son choix des fragments. Tandis qu'elle égraine son discours, elle lit un bref soulagement dans les yeux de la directrice qui traduit, comme pour elle-même : "Oui... donc, ce sont des extraits de scènes, ce n'est pas le spectacle".

Des questions pertinentes émergent de jeunes garçons en cours de mue et Odette du Club Sénior livre ses doutes sur le rapport à l'amour que véhicule le "spectacle". Les deux protagonistes du parking se lèvent. Elle observe leur mouvement discret et agile. Odette a-t-elle mis le feu aux poudres avec ses questions ? Sont-ils pressés à cause de la route du retour ? Ont-ils un pacte de covoiturage rural ? Se rendent-ils dans la foulée à une autre étape de travail, dans un autre théâtre, dans une autre ville ? L'un ou l'une ou les deux sont-ils attendu.e.s dans "leur Lieu" ? Nous sommes vendredi soir et ça joue encore dans certains coins du département. Peut-être que "leur élu.e" a ordonné une réunion d'urgence avant le week-end pour parler arbitrages budgétaires culturels municipaux ? Peut-être qu'ils ont tout simplement détesté ? Peut-être qu'elle sera bannie à vie du milieu professionnel à cause de cette étape qui n'était qu'un travail en cours ? Peut-être qu'elle n'aurait pas dû partager tout cela publiquement après seulement 3 jours et demi au plateau ?

Alors que la salle se vide, pour faciliter le travail du technicien municipal, l'artiste débarrasse le décor, se perd dans les méandres de ses pensées puis se dirige vers la sortie. Mme S. la félicite et lui demande confirmation de sa date de venue en classe. Les inconnu.e.s du parking ont disparu. Mais Émeline la rassure : elle connaît l'identité des mystérieux pros qui étaient présents.

Le hall se clairsème et dans cette dispersion, un vide la saisit. La main de la régisseuse-son-amie se pose sur son épaule : "Ça a été pour toi ?". "Pas si mal je pense", sourit-elle d'un air un peu désordonné. Elle sent pourtant une montée de doutes dans son canal lacrymal. Qui est-elle pour prendre la parole, pour convoquer des gens dans une salle et livrer ses interrogations sur l'amour ? Trois années qu'elle travaille pour faire exister cette pièce. Bien sûr qu'il y avait des gens dans la salle et même des pros, mais à cet instant précis, l'incertitude l'assaille. Peut-être que son travail n'a pas été compris, elle se demande si elle va dans la bonne direction. Peut-être qu'une discussion avec Emeline, la directrice ou les pros présents lui permettraient d'en savoir plus. Elle se tourne alors vers la directrice qui va quitter le théâtre. "Tu aurais du temps pour qu'on se parle lundi matin ?"

INTRODUCTION : LE RETOUR COMME RESPONSABILITÉ

Le Guide du retour est issu du projet REACT³ – pour *Remettre l'Art au Centre du Travail*, une recherche-action sur le travail de la relation entre les directions d'équipes artistiques et leurs soutiens, en particulier les directions de lieux. À partir d'une approche ergonomique, REACT pose un diagnostic sur les difficultés de cette relation et propose des outils et des expérimentations améliorant la qualité de cette relation. En plus d'observations de terrain et d'enquêtes par questionnaire, soixante-dix entretiens ont été menés : trente directions de lieux, trente directions d'équipes artistiques et dix entretiens-métiers sur l'accompagnement de la relation équipe/lieu.

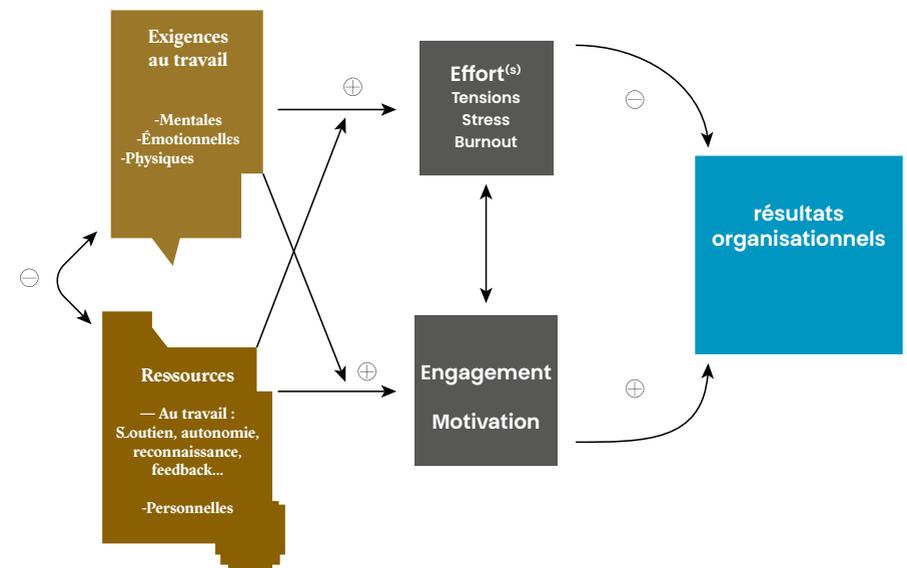
Ce travail d'enquête a révélé une convergence entre équipes artistiques et lieux sur plusieurs situations de travail perçues négativement⁴, dont le retour sur le travail artistique. Pour beaucoup de professionnel.le.s interrogées, le retour artistique constitue une "situation-problème"^{5*}.

Ce moment d'expression sur un travail artistique en cours ou "achevé" est souvent vécu comme une situation difficile, parfois comme un moment "particulièrement stressant" voire "violent". S'il peut survenir lors de retours internes à une équipe artistique, un tel vécu – qui peut parfois prendre la forme du silence ou au contraire d'une parole brutale – s'exprime souvent dans le rapport entre une équipe artistique et un.e professionnel.le du secteur.

³<https://www.vaguementcompetitifs.org/page/2604300-travail-et-ethique-de-la-relation-artistes-lieux>

⁴ On peut par exemple citer le mél et la communication par les outils numériques, le travail d'évaluation et de compte-rendu des actions, l'accroissement de la charge de travail administrative (générée notamment par les appels à projet).

⁵ Chaque notion suivie d'une astérisque (*) est présentée dans le glossaire à la fin du guide.



MODÈLE EXIGENCE-RESSOURCES AU TRAVAIL

⁶ Par exemple, le Modèle Job demand-control-support (JD-C-S) de Karasek et Theorell (1990) évoque le soutien de la hiérarchie ou des pairs à "mener sa tâche à bien"

⁷ Sens de lecture : les ressources au travail augmentent l'engagement et la motivation (signe +) qui augmentent les résultats organisationnels. À l'inverse, les tensions, le stress et le burn-out tendent à influencer négativement sur les résultats organisationnels. "The Job Demands-Resource model: State of the art" by Bakker and Demerouti (2007). Journal of Managerial Psychology, 22 3, 2007309-328, Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>



Aussi, comment faire du retour sur le travail artistique non plus une contrainte ou une source de problèmes, mais une véritable ressource et un levier :

- **d'amélioration de la qualité du travail – à la fois du travail des artistes et du travail des programmeur.ices et des autres professionnel.le.s ;**
- **d'amélioration de la qualité des relations entre les parties prenantes de ce travail ;**
- **et plus largement de prévention des risques psychosociaux (RPS) et de développement des facteurs de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), lesquels se retrouvent dans les dimensions de l'activité de travail présentées dans le schéma page suivante, inspiré des travaux du "rapport Gollac"⁸.**

La pratique du retour s'inscrit simultanément dans les dimensions de :

- reconnaissance au travail, de la part de ses pairs, de ses collègues au quotidien, des autres professionnel.les du secteur et possiblement du public ;
- soutien social, face aux questionnements et difficultés dans le travail artistique ;
- réponses aux exigences émotionnelles, en tant que facteur de protection ouvrant la possibilité d'exprimer ses émotions ou de prendre du recul sur une situation ;
- sens du travail, à la fois en matière de production, de réception des retours et dans le dialogue qui a vocation à s'instaurer à partir de cela.

⁸ Le "rapport Gollac" désigne un travail collectif rédigé par Marceline Bodier et Michel Gollac à la demande de l'INSEE, lui-même sur demande du Ministre du Travail de l'époque, Xavier Bertrand. Cf. Gollac, M., (dir.), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé. <https://travail-emploi.gouv.fr/mesurer-les-facteurs-psychosociaux-de-risque-au-travail-pour-les-maitriser>

Il s'agit bien d'aider les artistes à résoudre des problèmes ou à effectuer des choix dans le processus de création. Cette attention à la pratique du retour comme ressource et facteur de protection relève aussi, selon nous, d'une responsabilité professionnelle partagée. *Le Code du Travail le stipule dans son article L4121-11 : tout.e employeur.se a pour obligation de prendre "les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs", qu'il s'agisse d'actions de prévention des risques professionnels, d'actions d'information et de formation ou d'une organisation et de moyens adaptés. Par ailleurs, "il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes (...)"*. (art. L4122-1)⁹.

Par la pratique du retour, on se donne un moyen d'exercer cette responsabilité.

⁹ L'obligation de "prendre soin" faite aux salariés n'exonère pas les employeurs de leur propre obligation de protéger la santé physique et mentale des travailleurs, qui est première. Celle-ci s'applique également dans la fonction Publique. Thalie Santé est le Service de Prévention et de Santé au Travail (SPST) "principalement dédié aux entreprises et salariés du secteur des Industries Culturelles et Créatives (ICC), qu'ils soient permanents, agents, pigistes, intermittents, mannequins, enfants du spectacle, alternants". C'est "un service de compétence exclusive pour les salariés intermittents du spectacle, les journalistes rémunérés à la pige et les mannequins". Il propose un outil d'aide à la préparation du DUERP, Odalie : <https://thalie-sante.org>

Intensité au travail
Charge de travail correcte,
objectifs réalisables,
rythme de travail équilibré

Exigences émotionnelles
Possibilité d'exprimer ses émotions,
temps de régulations, prise
de recul sur les situations...

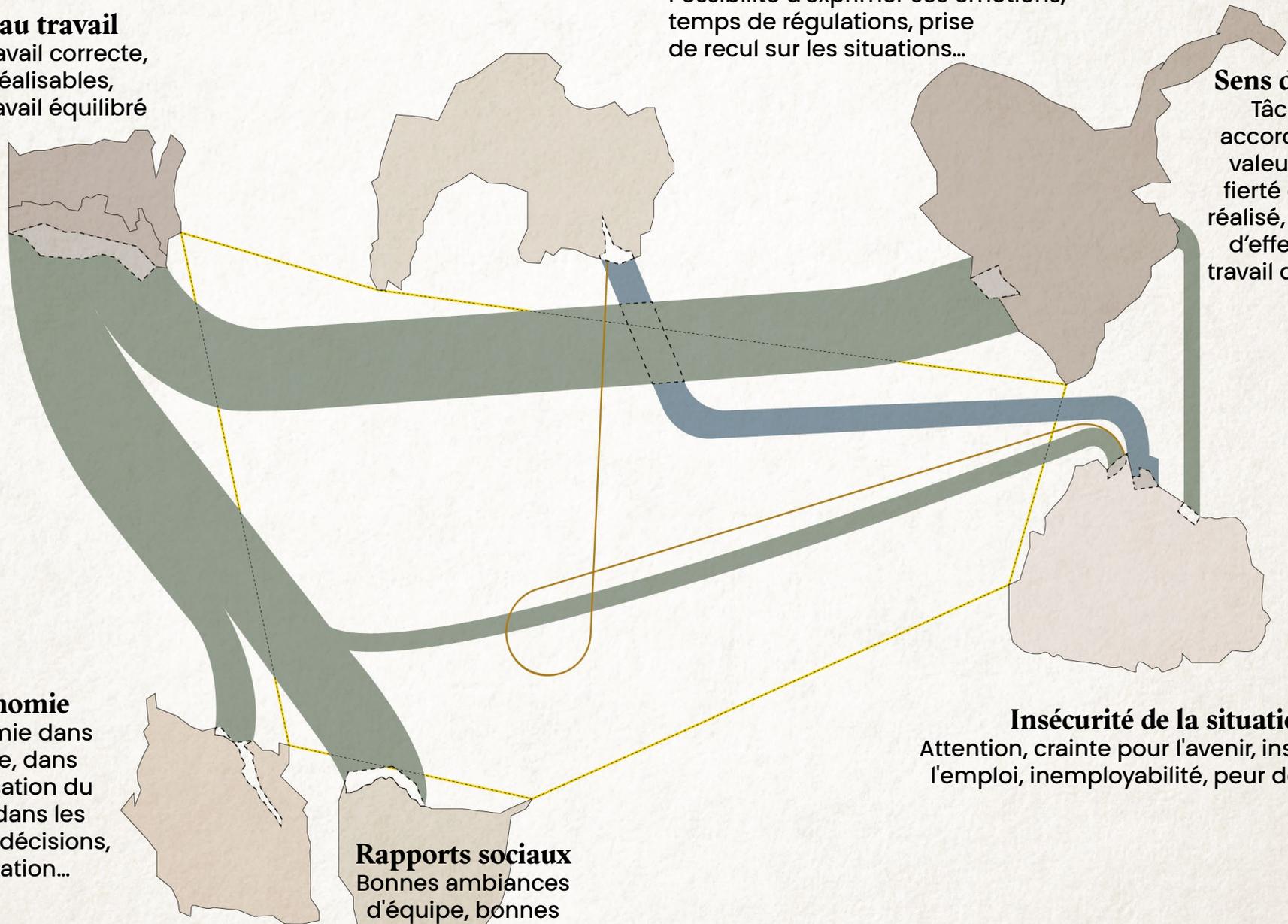
Sens du travail
Tâches en
accord avec les
valeurs perso,
fierté du travail
réalisé, sentiment
d'effectuer un
travail de qualité...

Autonomie
Autonomie dans
la tâche, dans
l'organisation du
travail, dans les
prises de décisions,
implication...

Rapports sociaux
Bonnes ambiances
d'équipe, bonnes
relations avec
la hiérarchie,
reconnaissance,
soutien social...

Insécurité de la situation
Attention, crainte pour l'avenir, insécurité de
l'emploi, inemployabilité, peur de l'avenir...

FACTEURS DE PROTECTION FACE AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX
D'après les travaux du "Rapport Gollac" (2011)



1. LE RETOUR ARTISTIQUE, UNE PRATIQUE DE SOIN

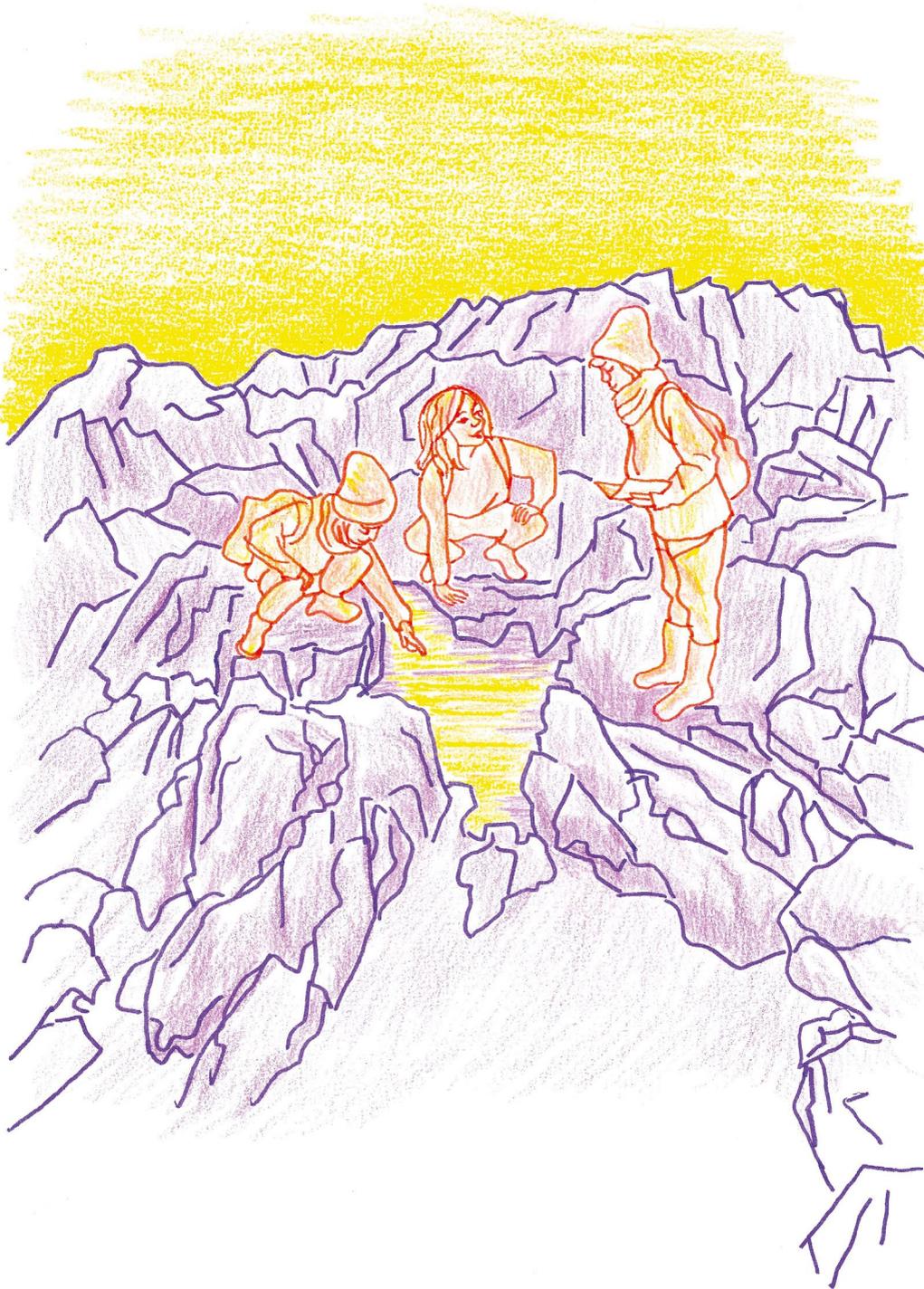
Nous avons cherché à proposer une définition ouverte, comme une invitation à chacun.e à interroger ses propres pratiques. L'acception du terme "retour" est multiple. Pour nous, le retour est **une pratique vivante**, en mouvement, **plurielle et accessible à tous.tes**. C'est un formidable outil de dialogue, une ressource pour le travail et une **pratique relationnelle**. C'est un processus dynamique autour du travail de création pouvant se prêter à différents champs d'action du spectacle vivant (médiation, diffusion, programmation, etc.).

Cela implique littéralement une réciprocité : le feedback, c'est bien "donner en retour" (to feed back). **Il s'agit d'accompagner un processus artistique en cours ou achevé** en soutenant un parcours, en nourrissant un travail par le regard et la parole.

Au service d'un projet artistique, il constitue de fait un outil d'accompagnement qui ne concerne pas seulement les artistes qualifié.e.s d'émergent.e.s. En effet, les artistes – s'ils le souhaitent et le font savoir – ont besoin de retours tout au long de leur carrière et de leur processus créatif. Certaines équipes artistiques, bien que très soutenues financièrement et parfois également associées à des lieux, regrettent le manque d'échanges sur le travail artistique.

Car le processus de création est long et souvent invisible pour les personnes qui ne l'accompagnent pas de près. Entre les premières intuitions, la germination de l'idée, les allers-retours pour formuler les premières intentions et les tâtonnements divers, il peut se passer plusieurs années avant que naisse une première note d'intention.

Puis, le spectacle se construit peu à peu, au gré des résidences de recherches, de tests et rencontres devant une audience, de discussions diverses, par itération, c'est-à-dire en posant des hypothèses et en évaluant si elles sont bonnes ou non pour le spectacle. Un spectacle est un processus dynamique, fragile et vivant qui bouge parfois même quelques heures avant la première, et bien souvent après. Mieux accompagner les parcours artistiques suppose dès lors de mieux accompagner sa fabrication, quand il est encore en phase d'élaboration, processus au cours duquel la pratique du retour peut déployer toute son efficacité. Avec la satisfaction d'avoir soutenu le devenir d'un spectacle plein, abouti, malgré les contraintes.





Le retour est une invitation à inventer des façons de travailler en co-construisant des cadres de confiance dans une relation à priori inégale et hiérarchique entre artistes et programmeur.ice.s.

Le retour est un levier d'estime de soi (valorisation, gratification, revalorisation) à la fois pour les personnes qui formulent et celles qui les reçoivent. Le retour est un moteur de l'esprit critique, un facteur de construction, l'occasion de fabriquer de nouveaux espaces dans lesquels on peut penser et agir, construire des contextes de paroles sur le travail et des endroits permettant l'évolution de nos pratiques professionnelles. Le retour peut se penser comme un endroit transversal qui permet d'interroger ses manières de travailler et interroger le sens même de son travail. Et cela s'apprend.

Le retour doit avant tout être considéré comme une invitation à produire une parole vive, à porter une attention au travail réel, à ce qui se fabrique, ce qui se tisse. Cela passe par la définition de cadres de relations permettant d'établir des espaces de confiance, de reconnaissance et de coopération qui sont des notions clés dans l'amélioration des conditions de travail. Pratiquer signifie faire, faire implique d'apprendre à faire.

Nous avons conçu ce **Guide du retour** comme une invitation à se déplacer, à (re)mettre de la relation là où il y en a souvent trop peu. Une invitation à retrouver notre moteur expérientiel, refaire d'une proposition artistique un événement collectif et joyeux.

La responsabilité professionnelle suppose d'évaluer la connaissance que l'on a d'un processus de création pour évaluer comment l'accompagner au mieux. Cela pose la question des cadres à mettre en place pour formuler des retours selon la temporalité du travail (un bord plateau après spectacle, une maquette destinée à des programmeur.ices, un premier filage au sein d'une équipe artistique, une sortie de résidence, une répétition ouverte etc.)

Si notre pratique professionnelle consiste à **soutenir et accompagner** des artistes, il est utile d'interroger ces notions, les valeurs que nous déployons dans notre façon d'exercer notre travail et si nous avons l'impression d'adopter une posture professionnelle en adéquation avec le sens que nous y donnons. En dehors des professions dédiées (dramaturge, assistant.e à la mise en scène), quels que soient notre métier et notre place dans l'écosystème de travail, il est possible de participer à cet accompagnement, en faisant du retour une relation augmentée au spectacle, un espace vertueux autour duquel se retrouver pour se nourrir les un.e.s des autres.

Produire du retour est une pratique de soin. Nous utilisons ici la notion de soin dans son acception élargie, terme polysémique qui s'attache à la sollicitude, au souci de l'autre, à la responsabilité, au fait de se sentir concerné, d'avoir de la considération pour, de se préoccuper de...¹⁰

La pratique du retour peut se faire pour soi (comme une hygiène spectatorielle) mais aussi avec d'autres, collectivement, permettant ainsi de penser ces endroits comme des espaces démocratiques. Puisque le retour met la parole en jeu, crée un mouvement par le débat, encourage l'intelligence de la relation et le dialogue inter-métiers, il fabrique comme un liant entre les personnes et le travail en cours.

En reconsidérant la chaîne du travail du point de vue du retour, nous interrogeons nos savoirs-faire et notre faire-avec. Dans le domaine de travail artistique si particulier, il est important de se référer aux théories du care* pour penser la fragilité et les postures de vulnérabilité et d'humilité. Des artistes en cours de création sont en posture de questionnement. Prendre soin de cette vulnérabilité est important.

Les protocoles partagés comme ceux exposés dans ce guide (cf. p.45) permettent de pratiquer des retours à plusieurs et de pouvoir exprimer sa subjectivité au service d'une construction critique collective.

Ces espaces permettent d'horizontaliser les paroles et les regards, éloignant la question souvent posée de la légitimité. Tout le monde, chaque spectateur.ice¹¹ est capable de retour, c'est la pluralité des points de vue qui nourrit le débat esthétique : qu'est-ce qui est commun dans ce qu'on voit différemment ; qu'est-ce qui est à nuancer dans ce qu'on voit de commun ?

La définition de cadres de travail communs, notamment entre programmeur.ice.s et artistes, est une manière d'incarner le soutien par une politique de la considération réciproque, un principe agissant permettant le partenariat, la coopération.

¹⁰ Selon Joan Tronto, le care repose sur les postulats suivants : "Tous les êtres humains sont des créatures vulnérables, sensibles, interdépendantes et définies par le besoin. L'idée centrale du care semble donc fort simple : on recense certains besoins puis on met en place les mesures nécessaires pour les combler. L'un des prérequis les plus importants pour une vie civique plus juste est la capacité de porter attention aux besoins des autres - et tout particulièrement aux besoins de ceux qui n'ont pas les moyens de se faire entendre". Fiona Robinson, *Stop talking and listen*.

¹¹ Voir le lien entre théorie de la perception et formulation d'un retour esthétique in Isabelle Ginot, Philippe Guisgand, *Analyser les œuvres en danse. Partitions pour le regard*, Pantin, Centre national de la danse, coll. "recherches", 2020.

2. AVANT LA REPRESENTATION DU TRAVAIL ARTISTIQUE : ACTIVER SA POSTURE DE RETOUR

Produire du retour demande un entraînement au long cours et des exercices vivifiants. En s'adonnant par exemple à des protocoles d'auto-feedback (c'est-à-dire s'appliquer à soi-même des protocoles existants¹² ou construire son propre "style", sa propre façon de faire et fabriquer des protocoles adaptés) et en tentant d'inventer de nouvelles façons de faire avec d'autres, en organisant par exemple des séances de retours entre pairs, dans une optique collaborative. Le retour peut alors devenir une pratique régulière, nourrissante et ludique, musclant à la fois notre posture professionnelle et notre posture de spectateur. *rice* non professionnel.

Nous avons besoin d'une éthique du regard et d'une présence à engager pour renforcer notre communauté professionnelle. *Se mettre en capacité* de réception afin de pouvoir émettre à son tour. Nous avons une part de responsabilité dans comment nous regardons un spectacle, dans quel état d'esprit nous sommes puisque c'est par notre présence et notre regard que nous activons des œuvres. Se mettre en lien avec une œuvre, c'est ouvrir une relation.

¹² Selon Gérard Genette : il n'y a d'œuvre qu'à la rencontre entre une intention et une attention : "ce n'est pas l'objet qui rend la relation esthétique mais la relation qui rend l'objet esthétique".
Gérard Genette, *La clé de Sancho*, Poétique n° 101, 1995, p.15.

ÉTAT DES LIEUX D'ENTRÉE

En plus de tout ce qui nous accompagne en salle et qui nous précède, il est intéressant de se pencher sur notre **état physique et psychologique avant l'entrée en salle**, ce que nous amenons, personnellement et intimement : la fatigue de fin de semaine, l'effet d'un deuxième verre de vin, la charge mentale d'une série d'urgences à régler ou la satisfaction générée par la bonne nouvelle du jour. Cet état va conditionner notre relation au spectacle. Par cette auto-perception, nous pouvons alors voir de quoi est constitué notre état de réception et tenter ainsi d'ajuster sa posture.

ÉCHAUFFEMENT AVANT LA SALLE

On peut se demander où commence sa réception. Penser à son trajet pour se rendre sur le lieu de représentation, privilégier la marche à pied à tout autre mode de transport et *a minima* l'intégrer à son déplacement, s'octroyer un temps de solitude plutôt que de groupe pour faire un sas en écoutant par exemple une musique que l'on apprécie, s'accorder un moment de reconnexion à soi, sont autant de techniques qui permettent d'augmenter sa capacité de réception. (cf. La pause, outil de travail p.26).

Si on est à Avignon pendant le Festival, pourquoi ne pas se mettre comme contrainte d'emprunter des rues désertes pour ne croiser personne, pour tenter de se "rafraîchir" ?

PRENDRE SOIN DE SOI POUR PRENDRE SOIN DU SPECTACLE

Comment réunir sa meilleure condition personnelle pour consacrer toute l'attention au spectacle ? En ne négligeant pas ses besoins primaires et certains éléments matériels du type "la proposition dure 3h45 sans entracte". Ai-je suffisamment mangé ? Assez bu d'eau ? Ai-je réglé l'ensemble de mes autres besoins physiologiques ? Plonger dans près de quatre heures expérientielles demande de porter attention à soi.

MÉTÉO

En salle, on peut observer quelle est notre qualité de présence, en effectuant une brève météo intérieure (je me sens fatigué.e, joyeuse, ennuyé.e) et en observant son corps dans l'espace : comment suis-je assis.e ? Comment est le poids de mes jambes qui touchent le fauteuil ? Que se passe-t-il si je ferme les yeux, si j'écoute l'espace, si je sens la présence de mes voisin.e.s par leur parfum ou leur énergie ? L'enjeu est de mobiliser ses sens pour se rendre disponible à l'état de réception. À chaque représentation, on pourra ainsi constater les changements pour soi, mieux comprendre ses états et besoins et développer son "rituel" d'avant-spectacle.

QUI REGARDE ?

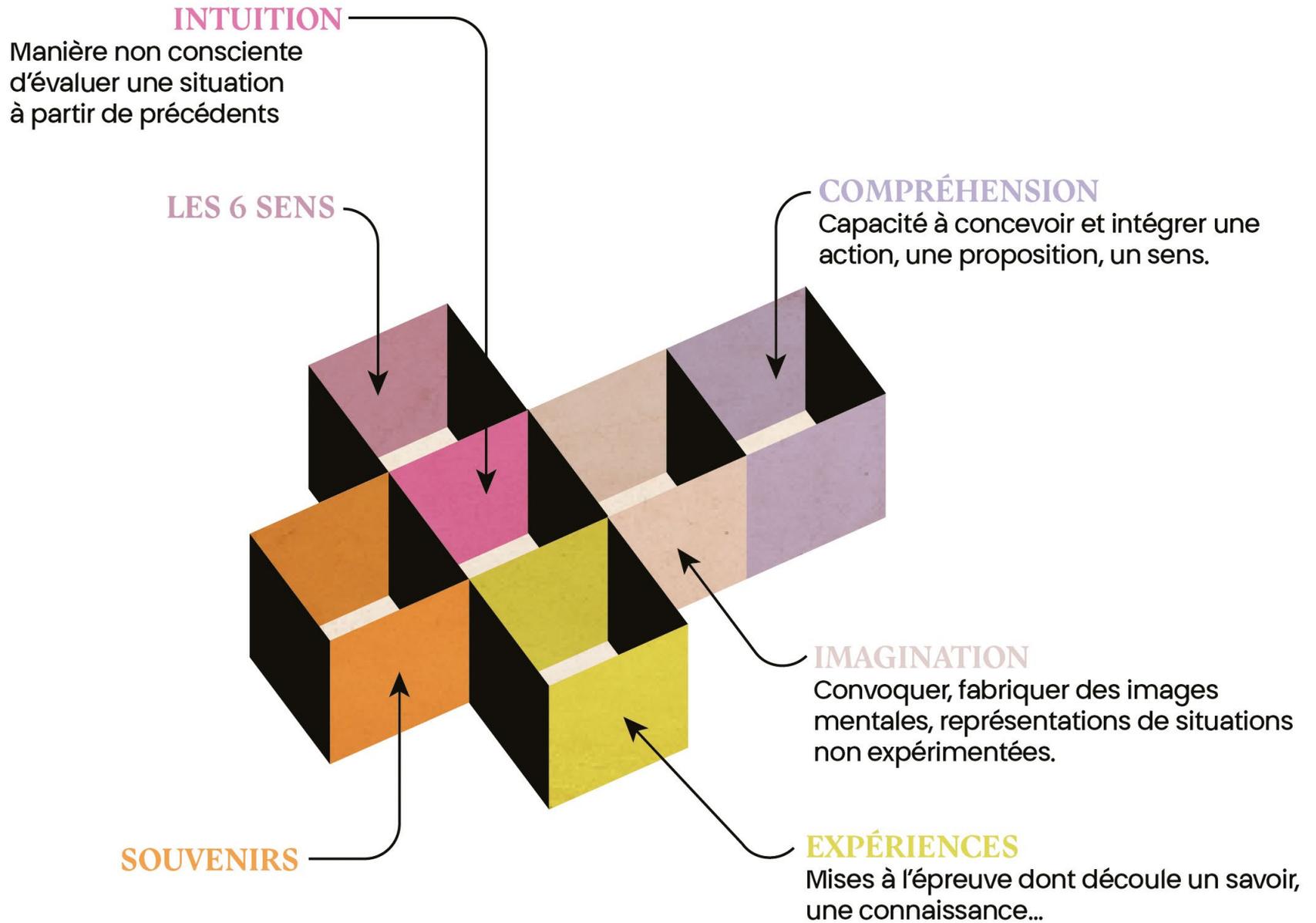
On peut aussi tenter de visualiser nos attentes. En ai-je ? Qu'est-ce que je sais du chorégraphe, de la pièce, de l'étape que je vais voir ? Est-ce que j'attends quelque chose (du point de vue de la danse, du sens, de la forme...) ? Vais-je regarder cette pièce d'un point de vue particulier, y compris fictif : spectateur.ice, technicien.n.e, programmateur.ice, critique, famille de l'artiste, pompier de service ?

On peut aussi se demander ce que la proposition attend de moi. Quand nous disons "ce n'est pas comme je me l'imaginai", nous projetons un imaginaire sur le spectacle. Conscientiser formellement nos attentes nous permet de reconnaître la trame implicite que nous appliquons parfois au spectacle.

Par exemple, une programmatrice nous a dit : "Quand je regarde du cirque, j'ai besoin de voir une corporéité et une dramaturgie". C'est un positionnement, une trame implicite situant le regard. (voir page suivante).

S'ÉQUIPER

Nous préconisons l'utilisation des outils pratiques de ce guide et/ou la mise en place d'un carnet de notes qui pourra être utilisé après la représentation ou étape de travail. Cet outil destiné à laisser des traces peut également servir d'aide-mémoire pendant la représentation : noter des mots, des #mots-clés, des phrases ou des idées à la volée, dessiner ou bien tenter une écriture automatique. Il facilitera ensuite la transmission de retours en s'appuyant sur ces éléments, des questions, des dessins.



SYNCRÉTISME PERCEPTIF

La perception est une synthèse d'expériences accumulées :
L'intuition, les 6 sens (le sixième sens étant celui du mouvement), la compréhension, l'imagination, les expériences, les souvenirs. Isabelle Ginot, Philippe Guisgand, *Analyser les œuvres en danse. Partitions pour le regard*, Pantin, Centre national de la danse, coll. "recherches", 2020.

— LA PAUSE, OUTIL DE TRAVAIL —

La pause peut devenir un espace-temps bénéfique à la relation de travail. Dans des journées de travail en horaires décalés, se fabriquer des sas de repos comporte de nombreux avantages. Nous sous-estimons les bienfaits de la pause durant nos journées de travail, or elles sont souvent très bénéfiques. Elles permettent d'améliorer la productivité, de participer à la santé mentale et physique. Lorsque l'on passe la majorité de son temps de travail assis.e ou à faire du surplace, les pauses permettent de :

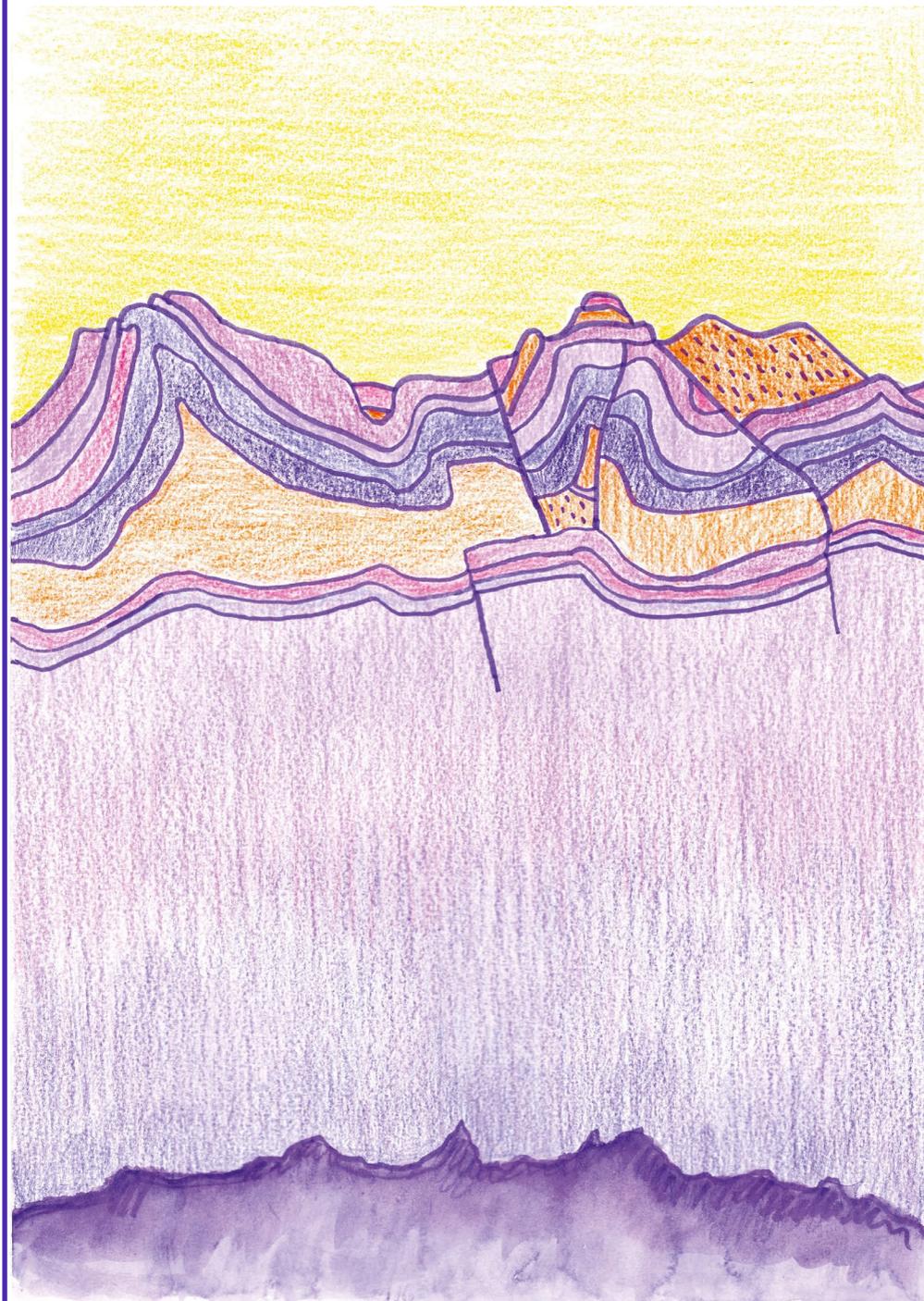
Relâcher la pression mentale et physique : cela permet d'améliorer la récupération pour reprendre le travail plus efficacement, de limiter l'apparition de risques psychosociaux (RPS) tels que le stress pouvant conduire à des troubles psychosociaux (parfois jusqu'au burn-out).

Renforcer le lien social : les pauses créent et entretiennent le lien social. Au quotidien, cela favorise la cohésion d'équipe et permet de rythmer la journée de travail, avec l'exemple parfait de la *pause-boisson chaude*.

Elles permettent également de favoriser des échanges informels sur le travail, lequel s'enrichit des informations qui circulent à ce moment, sans forcément empiéter sur les cadres de communication plus formels (comme les réunions d'équipes). Si on travaille dans un lieu et que l'on enchaîne avec des spectacles le soir, il est plus que recommandé de prendre une pause en pratiquant un "sas" : boire une boisson chaude, prendre une collation, faire une micro-sieste, se balader et marcher à l'extérieur, écouter de la musique ou un podcast, faire des étirements ou une mini-séance de sport...). Se créer des sas solitaires pour se mettre en disponibilité. 20 à 30 minutes sont suffisantes pour se reconnecter à soi avant de ré-envisager des interactions sociales. Il est conseillé de prendre de petites pauses régulières durant toute la journée de travail. Dans l'idéal, cinq à dix minutes toutes les deux heures, en plus de la pause-déjeuner. L'objectif étant de se déconnecter mentalement au travail et de se remettre en mouvement.

Un Safe Space matérialisé

Le *Beurs* à Bruxelles a notamment travaillé cette notion de *Safe Space* en installant dans le théâtre un espace dédié, cosy, bien éclairé, peu bruyant. C'est un espace clos, à l'abri des regards mais accessible à toute personne. Il permet de faire une pause loin du flot urbain. Il est possible d'y boire une *tisane gratuite* avant ou après le spectacle.



3. PENDANT LA REPRÉSENTATION DU TRAVAIL ARTISTIQUE : OUTILS PRATIQUES

QU'EST-CE QU'ON REGARDE ET POURQUOI ?

- Est-ce une étape de travail, une première ou un spectacle en phase finale de production ?
- Qu'est ce que je connais du travail en cours ?
- Se demander "qu'est-ce que le spectacle/le projet attend de moi ?" est une bonne manière de se mettre en relation avec le spectacle ou la sortie de résidence.
- Se questionner est un moteur et une ressource à mettre au service de sa réception.

Si l'on postule que notre travail de retour contribue au déploiement/à la construction du processus artistique, il est important de préciser quels sont les objectifs du feedback que l'on se prépare à mener, de quoi j'ai besoin en tant que professionnel.l.e. En effet, si regarder un spectacle est comme s'embarquer pour un voyage, il est important de faire un check-up préparatoire : avant un vol, aucun pilote ne décollera sans avoir vérifié un certain nombre de critères.

CHECK-UP PRÉPARATOIRE

- Sur quoi va porter mon retour ?
- (Me) suis-je informé.e des besoins de l'équipe à ce niveau ?
- M'a-t-on donné.e des consignes de regards : regarder la scène 2, le tableau 4, le travail du son, les enchaînements ?
- Ai-je un outil de prise de notes, de traces ?
- Comment vais-je transmettre mes retours ?
- Quand vais-je transmettre mes retours et à qui ?

COMMENT REGARDER ?

Par ma présence, je suis, au cœur d'une expérience. Recevoir un travail, c'est pouvoir se mettre dans une posture d'accueil, de non-jugement voire d'ignorance. Il s'agit d'être attentif.v.e à son "monologue intérieur" pour percevoir ce qui se trame et élucider l'enquête de la proposition en cours, les émotions (positives ou négatives) que me provoque l'expérience proposée. Regarder est un processus dynamique qui participe de l'observation, la sélection, la comparaison, l'interprétation, l'association, la dissociation. À ce titre, nous invitons à consulter la roue des émotions sorte de boussole permettant d'identifier ses ressentis (cf. pages suivantes).

JOUER AVEC L'ENNUI

Votre attention baisse ? C'est normal, plusieurs études scientifiques évoquent un maximum d'une à deux heures d'attention. Et de cette diminution peuvent aussi naître des expériences esthétiques intéressantes. L'ennui permet la rêverie, l'hypnagogie voire le sommeil. Les siestes au théâtre sont souvent les meilleures mais ne correspondent pas toujours aux attentes sociales du moment. De même, l'ennui devient un problème quand il génère des crispations, quand nous nous focalisons sur notre frustration au lieu de lâcher prise.

Pour re-mobiliser son attention, on peut alors jouer avec ses inconforts en prenant l'ennui comme partenaire. Pour ce, on peut se donner des consignes comme :

- **ne regarder que les pieds des performeur.se.s, fermer les yeux un instant pour ne plus voir le plateau et seulement respirer l'ambiance**
- **suivre le parcours d'un élément scénographique sur scène, dessiner dans le noir si on a un cahier, etc.**
- **faire dériver son attention en notant les idées qui arrivent, par des mots-clés**

AUGMENTER SA CAPACITÉ DE RETOURS

Pour vous aider à élaborer l'outil qui vous conviendra le mieux, nous vous proposons plusieurs outils pratiques qui pourront vous accompagner dans une action de prise de notes (cf. p. 32-33).

BREF, JOUER À SE RECONNECTER À CE QUE L'ON REGARDE

»→

Pendant

GUIDE DU RETOUR - 12 QUESTIONS POUR GARDER TRACE

- 1 C'était comment pour moi ? (mot, émoticône, dessin, etc.)
- 2 Comment était l'énergie ? (haute, communicative...)
- 3 Trois choses positives que je retiens ?
- 4 Qu'est-ce que j'ai vu ?
- 5 Qu'est-ce que j'ai entendu ?
- 6 Quelle émotion a dominé la présentation ? (joie, surprise..)
- 7 Un sentiment identifié pendant la présentation ?
- 8 Y-a t'il une image ou une phrase qui me reste ?
- 9 Des questions que je me pose ? (peuvent à voir avec la scénographie, les textes, le processus de travail, la dramaturgie, le travail du son, de la lumière etc.).
- 10 Une question que j'aimerais poser à l'artiste, à l'équipe artistique ?
- 11 Un adjectif ou des adjectifs qui me viennent suite à la présentation ?
- 12 Si je devais garder 3 mots-clés ?

Vous retrouverez certaines de ces questions dans le jeu de cartes du retour créé par Chloé Déchery et Marion Boudier – Performer les savoirs

LE GUIDE DU RETOUR 6 IMPULSES ET 5 VERBES POUR FAÇONNER SON RETOUR

LA DRAMATURGIE

Comment la proposition est-elle construite, y a-t-il des éléments qui entravent le sens ? Quelle narration est proposée ?

LE PERFORMATIF

Comment la proposition est-elle incarnée, quelle est la qualité de l'interprétation, le charisme, l'intensité des personnes au plateau ?

LES INTENTIONS

Comment est-ce que j'arrive à lire les intentions du projet ?
Est-ce que je constate un différentiel avec ce que je connais (ou crois connaître) du projet artistique ?

LES RÉFÉRENCES

Ai-je déjà vu ce genre de travail quelque part ?
À quoi cela me fait t'il penser ?
Est-ce que cette proposition m'apporte de nouvelles façons de voir les choses ?
Ai-je envie de partager ce travail avec d'autres et mieux le faire connaître ?
Si oui, pourquoi ?

LA RÉPUTATION

Est-ce que j'ai la sensation que la réputation de l'équipe artistique joue sur ma réception ?

LA RÉMANENCE

Qu'est-ce qui me reste de la proposition, le lendemain, six mois après ?

C'est ici une invitation à pratiquer *le retour à froid*, en documentant le souvenir de la proposition artistique et sa sédimentation au fil du temps.

**5 verbes pour l'analyse critique :
Identifier - Décrire - Situer - Évaluer - Formuler**



— LE CAS SPÉCIFIQUE DE L'ÉTAPE DU TRAVAIL —

L'évolution des modalités de production des spectacles a conduit à ce que l'étape de travail s'apparente de plus en plus à une maquette, mobilisant pour elle-même un temps conséquent du travail de création, avec l'espérance du déclenchement d'un soutien en production ou en diffusion.

L'étape de travail est ainsi devenue un moment à enjeux plus programmatique que dramaturgique : elle surdétermine la vie future d'un spectacle alors qu'est sous-exploité le potentiel de dialogue de cet espace de rencontre artistique.

Nous proposons de renommer cet espace "étape DU travail", afin de rappeler qu'il s'inscrit dans un processus au long cours, dont il est un échantillon, un instantané. Et comme une photographie ne rend pas compte de l'intégralité d'un voyage, il ne dit pas le "tout" de la création en cours. En revanche, comme une photographie, l'étape se prête particulièrement à la rencontre avec le travail d'une équipe et au retour artistique. **La bientraitance professionnelle** y est nécessaire, tant l'étape du travail est un moment de fragilité : une équipe y dévoile un travail habité de questions et d'incertitudes. Il est important de ne pas banaliser ce moment singulier en prenant en compte sa notion processuelle, par de la considération. Celle-ci appelle à poser des cadres pour le feedback, lequel peut constituer un véritable moment de contribution au travail créatif, recherché à la fois par une partie des équipes artistiques et une partie des programmeur.ice.s.

Ces cadres se posent dès l'invitation.

Pour l'étape du travail, on procède à une double invitation :

- une invitation faite par l'équipe artistique qui montre son travail en cours ;
- une invitation du lieu à des personnes à venir découvrir un travail en cours.

L'équipe artistique partageant un travail en cours de création a une forte légitimité à proposer un format qui lui convient et à proposer des clés ou des règles du jeu en amont afin d'identifier ce qui peut être attendu de cette sortie de résidence. Prendre part à une étape du travail consiste à incarner son soutien et à participer au projet artistique dans un cadre favorable. La mise en place de celui-ci peut être facilitée par un certain nombre de questions :

- Qu'attend t-on de cette rencontre et comment va-t-elle se dérouler ?
- Pourquoi nous réunissons-nous ?
- Quel est le but attendu de ce moment processuel ?
- Quelle est la durée de la présentation ?
- Quelle sera la méthode mise en œuvre pour proposer le travail en amont ?
- Quels sont les enjeux dramaturgiques en cours ?
- Y-aura t'il-un partage avec l'audience ?
- Voir les outils pratiques facilitant la mise en place d'une étape du travail, pages suivantes.

CHECK-LIST POUR UNE PRÉPARATION À UNE ÉTAPE DU TRAVAIL

→ Côté équipe artistique

À ce jour, où en est le travail ? Quels sont nos besoins pour ce moment de rencontre publique : sur la dramaturgie, le jeu, la mise en scène, la scénographie, etc. ?

- Comment communiquons-nous ces besoins à tout ou partie des membres de l'équipe, pour affiner notre présentation ?
- Quels sont les choix pour le travail en cours : montrer un extrait, un montage d'extraits, le début, une intégrale, un filage ?
- Pour contextualiser cette étape, y a-t-il un temps de préparation avec la direction ou un membre de l'équipe du lieu en amont ?
- Avons-nous le contact d'une personne-ressource pour l'accueil des équipes ou d'une autre personne du lieu ? Une personne de notre équipe (assistant.e, dramaturge, chargé.e de production...) fait-elle le lien au quotidien avec le lieu ?
- Qui sera présent ? Le lieu invite-t-il des personnes-relais ? Invitons-nous des allié.e.s, des ami.e.s ? Qu'attendons-nous de leur présence en plus de leur soutien en termes de retours ?
- Proposons-nous d'activer un protocole de retours (comme le Jeu de cartes du retour) au lieu de faire un bord plateau classique à l'issue de la sortie de résidence ?
- Comment se transmettent ces demandes au lieu ? Un rendez-vous préalable pris pour exposer le travail en cours ?
- Comment accueillons-nous l'audience ? Y a-t-il un accueil spécifique ? Un mot introductif de contextualisation ou de consignes ? Une invitation à rester pour le moment de feedback ?
- Qui, au sein de l'équipe artistique (metteur.e en scène, dramaturge, assistant.e, accompagnant.e en production...) formule de façon explicite l'orientation du regard des spectateur.ice.s pour obtenir des retours sur des éléments précis du travail en cours ?
- Des membres de l'équipe artistique travaillent-ils avec des personnes de l'équipe communication et RP du lieu pour fabriquer un temps d'échange modéré et cadré ?

LE GUIDE DU
RETOUR

LE GUIDE DU RETOUR

→ Côté équipe lieu

- Lorsqu'une équipe est au travail dans la structure, existe-t-il un protocole d'accueil ?
- En début de résidence, quelle est la méthode mise en place entre l'équipe accueillie et l'équipe du lieu pour faciliter la qualité de l'accueil ? Quel est le temps consacré à la mise en œuvre de cette démarche ?
- Quelles actions concrètes peuvent-elles être mises en place au sein de la structure pour prendre soin du contexte de présentation du travail en cours ?
- La structure a-t-elle mis en place de la formation autour de la question des retours artistiques ? Si oui, auprès de quelles personnes a-t-elle été menée ?
- Si la structure souhaite proposer un temps de travail partagé autour d'une forme en cours, comment se met en place cette relation à l'échelle des différents postes liés à une rencontre publique ?
- Comment les personnes qui ont vu ou connaissent le travail le partagent-ils aux autres ? Quels protocoles ludiques et cadrés peuvent-être mis en place pour favoriser les échanges ?
- Pour une meilleure compréhension des projets accueillis et améliorer la qualité de relation entre équipes artistiques et lieux, comment dégage-t-on des marges de manœuvre (temporelles) pour expérimenter collectivement des méthodes ?

4. APRÈS LA PRÉSENTATION DU TRAVAIL ARTISTIQUE : SOIGNER SON RETOUR

Comme énoncé plus haut, le retour doit faire l'objet d'un pacte préalablement négocié entre les différentes parties afin de créer des cadres de confiance et rassurer les parties en présence.

PRENDRE SOIN DES FAÇONS DE FAIRE

De notre point de vue, il est préférable d'éviter les critiques jugeantes ("c'est mauvais", "c'est ennuyeux"), sans argumentation ("ça ne me touche pas", "c'est inexpressif"), à visée explicative ("la pièce signifie cela") ou psychologique ("la metteuse en scène a fait cette pièce pour transcender le deuil qu'elle traversait alors"). Il est utile de s'intéresser à ce que l'on a vu ou pas vu et mobiliser la description.

C'est aussi l'occasion de mobiliser des mots-clés notés pendant la représentation ou les questions assemblées grâce aux outils pratiques. Ce moment de rencontre d'après-représentation (hors contexte de feedback organisé) peut servir à se connecter au processus de création en demandant des précisions ou des éclaircissements qui serviront à bâtir *un retour à froid**. Cette approche permet d'adopter une posture dynamique ayant vocation à nourrir et faire avancer le travail.

Même avant de poser des questions de précisions, il convient d'évaluer si le contexte est favorable pour soi et pour l'autre. Si l'on sent que l'on a envie de partager quelque chose, on peut le faire avec une demande de permission.

Dans le *Critical response process*, il y a une notion de demande de permission.

J'ai un avis/une question concernant xxxxxx (la musique, les costumes, le jeu de telle personne...) veux-tu l'entendre ?

À cette question, on peut se positionner : "oui, non, pas maintenant." Au moins deux de ces réponses proposent un dialogue. "Oui" dans un moment présent et "pas maintenant" permet de penser le contexte de la temporalité. En créant ce cadre mutuel, on essaye de prendre en compte les besoins de chacun.e. La réponse "pas maintenant" est un facilitateur afin d'élaborer un cadre, un contexte, un espace commun *safe**, en permettant une entrevue ou un moment *refroidi et posé*, favorable à la rencontre et à la discussion. Les deux parties devront ainsi se mettre d'accord sur les attentes de retour et une durée limitée pour sa transmission.

MODALITÉS DE TRANSMISSION ET RÉCEPTION DES RETOURS

Il est important de définir quel format et quelles temporalités seront mis en place pour ce temps de travail singulier. Il est toujours bon de communiquer en amont sur sa méthode de transmission des retours et pour cela, de travailler à établir quelle est la meilleure méthode pour soi.

QUAND ET OÙ ?

Prendre le temps de passer du *retour à chaud** au *retour à froid**. Se mettre d'accord sur un contexte spatio-temporel : une semaine après par écrit, rdv téléphonique deux semaines après, rdv dans un endroit tiers le lendemain matin pour un café ? Prendre en compte les enjeux spatiaux : est-ce qu'ils se font au bureau par téléphone ? en visio ? En prenant rdv dans un endroit calme qui favorise l'échange ? Dans un contexte festivalier, comment s'aménager des espaces hospitaliers pour le retour en évitant les endroits bondés, bruyants, au milieu d'un bar ? Cet enjeu spatial répond aussi à favoriser des espaces de dialogue cordiaux, de qualité, non perturbés par des contextes saturés en interaction et en éloignant les problématiques de compétition entre artistes.

COMMENT ?

En fonction de ce qui nous convient (oral, écrit, choisir le format : un mail, un texte en word, un vocal, un dessin, un rdv téléphonique etc.), la pratique du retour est l'occasion de se créer une méthode en mouvement, en s'interrogeant sur comment transmettre ces traces à l'équipe.

- À qui suis-je le plus à l'aise pour faire des retours ?
- Est-ce que je veux dialoguer directement avec l'artiste ?
- Est-ce que je suis plus à l'aise pour transmettre un mail étoffé ?
- Est-ce qu'il se fera en tête à tête, à plusieurs (trio, quatuor), de façon collective ?

Nous vous présentons brièvement plus loin des protocoles existants issus d'écoles d'art ou de pratiques de travail générées par des chorégraphes.

LE RETOUR COMME PRATIQUE LUDIQUE ET ACTION COOPÉRATIVE

Les méthodes existantes proposent des espaces collectifs de retours, entre pairs et collègues. Cela soutient de nouvelles pratiques solidaires, encourage des dynamiques plurielles, permet d'aborder des questions de gouvernance, d'horizontalité et de valorisation des savoirs-faire et savoirs-être. Le retour peut être une opportunité d'endroit de travail commun. Travailler ensemble autour de cette question au sein d'une équipe en se posant des questions de mandat, de délégation de légitimité (notamment vis à vis des postes considérés comme subalternes et majoritairement occupés par des femmes), de répartition de la charge de travail, de transférabilité des compétences.

Se donner la possibilité de croiser des regards pour créer un espace de travail commun entre personnes d'une même équipe. Voir des spectacles ou des étapes ensemble (ou en différé) et pouvoir penser à son mode de partage.

BONNES PRATIQUES

WhatsApp, outil strictement interne qui permet aux participant.e.s de déposer des ressentis, des lectures collectives des dossiers de production. Cet outil sert de mémo et ressource, y compris pour nourrir d'éventuels retours aux compagnies mais sans transmettre de manière brute les contenus.



Après

QUELQUES ÉCUEILS AU RETOUR COMME SOIN L'AMBIVALENCE DU SILENCE

L'absence de retour artistique est énoncée à la fois par les artistes et les programmeur.ice.s que nous avons interrogés comme une situation-problème*. Il est vrai que ne pas (se) parler, c'est (se) retirer une possibilité d'être en relation.

Nous pouvons avancer quelques motifs quant à cette absence de retours :

41

- **Une précaution de la part de l'émetteur.ice du retour artistique vis-à-vis de l'artiste dans une idée de "préservation"**, en évitant de l'exposer possiblement à un avis négatif. Mais dans la plupart des cas, l'absence de retour (immédiat) d'un.e programmeur.ice sans contextualisation est perçu négativement par les artistes. Or les causes de ce silence peuvent être multiples : enchaînement de rendez-vous avec une activité de plus en plus intense, obligations familiales, sentiment d'illégitimité à émettre un retour, train de retour à prendre...
- **Le jugement négatif sur le travail.** Pourquoi donner du temps à un objet de travail sur lequel on ne travaillera pas ensemble ? Malheureusement, cet arrêt de l'échange autour d'un travail en cours conditionne souvent négativement toutes les autres coopérations possibles entre les personnes concernées.
- **la conviction entretenue qu'il est impossible de prendre le temps pour faire un retour qualitatif. Cette "qualité empêchée"¹³** est subie par les artistes et les programmeur.ice.s. Pour exemple, les deux parties conviennent de prendre un temps quelques jours après la tenue de la proposition artistique pour élaborer un dialogue constructif ; mais cette promesse réciproque n'est pas tenue car les un.e.s et les autres s'estiment débordé.e.s et ne donnent pas suite.



Après

¹³ La "qualité empêchée" décrit des situations où l'organisation du travail ou l'état des équipements dont disposent les travailleurs ne permettent pas un "travail bien fait". C'est une référence à l'ouvrage *Le travail à cœur* d'Yves Clot, reprise par Marilyne Beque dans une note d'analyse de la Dares (n°27, mai 2021) : "Conflits de valeurs au travail : qui est concerné et quels liens avec la santé ?"

À l'inverse, beaucoup de personnes interviewées nous ont indiqué se sentir obligées de faire un retour immédiatement à la sortie du spectacle ou d'une étape du travail. Il peut être intéressant de déconstruire collectivement ce besoin d'immédiateté, justifié parfois "parce que l'on sait que l'on ne va pas se revoir après". Cela peut se traduire par des tentatives d'interaction dans des moments inadaptés pour l'artiste et/ou le/la programmateur.ice ; cela rappelle à nouveau l'intérêt de la présence de "tiers de confiance" (ex : chargé.e.s de production) dans la construction d'espaces de rencontre plus appropriés. En outre, cette immédiateté empêche le spectacle de "se déposer" et prive l'éventuel échange des apports spécifiques du *retour à froid**.

Après »»

← Après

LES FONDAMENTAUX DU RETOUR

- Le retour est une composante majeure du travail d'accompagnement artistique.
- Toute personne, indépendamment de son statut ou de son métier, est en capacité de pratiquer le retour. Cette capacité se développe par l'expérience, mais aussi par la formation.
- Le retour est une pratique relationnelle améliorant la qualité du travail, les conditions de travail, la reconnaissance et le bien-être au travail. Pour cela, il suppose d'être constructif.
- Pour être constructif, un retour suppose de mettre les gens en dialogue. Le retour consiste donc à parler, faire parler et écouter de façon bienveillante.
- Un retour non désiré et/ou mal préparé génère des risques pour le travail et pour les personnes au travail.
- Pour résoudre ou anticiper ces difficultés, il est utile de mobiliser des méthodes et des cadres de formulation et de réception des retours.
- Prises ensemble, ces pratiques forment un *pacte de considération* entre les artistes, leur travail et tous les professionnel.le.s cherchant à les accompagner.

AUG MENT— ER



5. AUGMENTER SA PRATIQUE PROTOCOLES ET OUTILS EXISTANTS

Il est évidemment complexe de penser l'amélioration des relations équipe/lieux dans nos temporalités de travail quotidiennes. Il est sans doute d'autant plus essentiel aujourd'hui de réserver des temps à la discussion - voire parfois à la dispute - sur le travail. Nous pouvons le faire par l'expérimentation de protocoles existants ou en inventant des espaces désencastrés des choix de programmation, tissés de convivialité et ouvrant de nouveaux dialogues. Des laboratoires générateurs de confiance, inventant des pratiques croisées entre équipes artistiques et lieux, des séminaires, des formations voire des temps de formation continue.

PROTOCOLES DE RETOUR SPÉCIFIQUES

Le Jeu des Cartes du Retour; Performer Les Savoirs
<https://performerlessavoir.wixsite.com/>

Le Jeu des Cartes du Retour; Performer Les Savoirs, élaboré par Marion Boudier et Chloé Déchery - Performer Les Savoirs - en collaboration avec l'artiste-chercheur Eric Valette et le graphiste Jean-Claude Chianale, avec le soutien de l'EUR ArTeC et de Vaguement Compétitifs. *Disponible en version coffret à l'été 2025.*

Les Cartes du Retour visent à stimuler et à faciliter les échanges après un spectacle, que celui-ci soit abouti ou en cours de création, présenté dans son intégralité, sous la forme d'un fragment ou d'un *work-in-progress*, face à un public averti ou non. Réparties en 10 decks, les cartes sont des incitations à formuler et à partager des ressentis, des questions critiques ou des suggestions de manière généreuse et constructive pour l'œuvre et ses producteur·rices. Chaque carte engage des modalités de participation et de retour particulières, individuelles ou collectives, verbales, dessinées ou performées, situées ou décalées.

The Feedback Method, élaborée au sein de l'école DAS Theatre à Amsterdam par Karim Bennamar, Barbara Van Lindt, Juul Beeren, Georg Weinand et les étudiant·s. Il s'agit d'un protocole simple et ludique qui permet de structurer les échanges à la suite de la présentation d'une étape de travail artistique. La méthode repose sur un cadre clair (10 modules de 10 minutes) et des consignes précises qui permettent aux participant·s de déplier leurs impressions et leurs réactions en allant plus loin que la simple critique ou le jugement de goût.

<https://www.atd.ahk.nl/en/theatre-programmes/das-theatre/study-programme/feedback-method-1/>

Critical response process - Liz Lerman - John Borstel

Au début des années 90, frustrée par l'expérience vécue aux deux pôles extrêmes de la critique tant pour celui qui la reçoit que celui qui l'émet, la chorégraphe Liz Lerman met au point une nouvelle approche de la critique en groupe portant sur des œuvres artistiques en devenir. Le *Critical response process* (processus de réponse critique) est une méthode déclinée en 4 phases qui facilite le dialogue et le questionnement en mettant en évidence leur valeur propre, ce qui constitue une occasion pour les artistes d'exercer un certain degré de contrôle sur les critiques dirigées contre leur travail.

<https://lizlerman.com/critical-response-process/>

Ton spectacle à toi

Plusieurs personnes ou collègues lisent des résumés de spectacle dans une plaquette de saison et sont invitées à formuler d'abord pour elles-mêmes ce que ce texte leur évoque. On fait ensuite un tour de table pour mettre en commun ces ressentis et écouter les différentes sensations puis échangeons à ce propos.

C'est un des protocoles déployés dans les ateliers *TRAMPOLINE* conçus par Vanessa Vallée qui mêlent dramaturgie collective, méthodes de feedback*, partitions de regards et travail en équipe.

OUTILS DE DIALOGUE PROFESSIONNEL

Dramathon

Conçu par Stéphane Gornikowski et ses collègues de La Générale d'Imaginaire¹⁴, le Dramathon est un temps de retour solidaire entre porteurs de projets artistiques et programmeur·ice·s sur des dossiers de production de futures formes artistiques. Il a été testé en trois étapes :

- une étape de critique solidaire entre équipes artistiques à partir de dossiers de production tirés au sort ; chaque dossier a fait l'objet d'un examen approfondi par un groupe d'artistes sur tous ses aspects de fond et de forme, d'un échange avec l'artiste concerné.e et de suggestions d'amélioration possibles du dossier ;
- une étape de "retour flash" sur des dossiers tirés au sort par plusieurs programmeur·ice·s, pour lesquels ils avaient un temps d'examen limité à cinq minutes avant retour oral sur le dossier au groupe ; l'objectif était de se rapprocher de situations réelles d'examen de dossiers du type "appels à projet" et d'entendre en direct un.e programmeur·ice énoncer sa manière d'appréhender un dossier en un temps très limité, les points d'accroche positive sur un dossier, les éléments perçus comme moins convaincants ;
- une étape de présentation orale par chaque programmeur·ice participant.e d'un dossier de production choisi par leurs soins comme un "bon dossier", en partageant avec le groupe les différentes dimensions de leur choix.

47

Vécu unanimement comme un temps de travail très positif de suspension des logiques de concurrence artistique et de rapport de demande aux programmeur·ice·s, le Dramathon est aisément duplicable, en toute sobriété : un espace avec des tables, des chaises, du papier et des crayons, des dossiers de production, un peu à boire et à manger, des programmeur·ices et des artistes. Tous éléments que l'on trouve encore de nos jours. Des variantes existent assurément, tel que l'Atelier de Critiques Solidaires porté par la Fédé Breizh, Fédération Régionale des Arts de la Rue en Bretagne¹⁵.

¹⁴ <https://lageneraledimaginaire.com/>

¹⁵ <https://www.federationartsdelarue.org/fede-breizh/ateliers-critiques-solidaires>

RADI

RADI, acronyme de Rencontre Artistique pour le Développement d'Innovation Sensible, est une "RIDA" (Rencontre Interrégionale de Diffusion Artistique) inversée : ici, ce sont des programmeur.ice.s à titre individuel qui présentent leurs parcours et leurs projets à un groupe d'artistes. Cette exploration intime du rituel qui tente de revisiter la relation entre artistes et programmeur.ice.s. a eu lieu une première fois en mai 2024. Elle s'est tenue, avec un bonheur certain, dans le cadre de la Génération Belle Saison PACA au Théâtre Le Sémaphore de Port-de-Bouc, avec la participation de quatre "scènes conventionnées complices".

UN PAS DE CÔTÉ

Edité par LAPAS avec le soutien du CND et d'ARTCENA, il s'agit, pour reprendre les mots des conceptrices, *"d'un jeu ludique et instructif, destiné aux professionnel.le.s (qui) va t'aider à analyser une situation que tu vis au travail, à en caractériser les problématiques, afin d'envisager des pistes de réflexions et de résolutions. Ce jeu ne prétend pas aborder toutes les questions que tu pourrais te poser mais va t'aider à investiguer et à y réfléchir par toi-même"*.

<https://www.lapas.fr/un-pas-de-cote>

COMMUNAUTÉ DE SOUTIEN POUR UN TEMPS LONG

Notre secteur se plaint souvent d'un manque de connaissances inter-métiers et de manque de temps. Nous proposons d'imaginer des espaces de rencontre pour favoriser l'émergence de communautés de soutien.

Cette méthode consiste à favoriser une rencontre ritualisée avec un.e pair.e, un.e collègue, une personne-relais pour échanger régulièrement sur des sujets différents, faire part des difficultés et prendre du recul sur soi et ses actions. Comme nous le savons, travailler seul est parfois difficile, on peut vite tourner en rond, avoir du mal à prendre du recul, procrastiner.

Pour prendre de la distance, nous proposons comme une relation de *supervision* ou *regard extérieur* ou soutien extérieur à sa structure. Il est possible d'organiser simplement des rencontres à distance régulière, par téléphone ou en visio. Pour que cela soit utile, il est important que cela fonctionne sur la durée et pour cela, il est donc essentiel que cela soit le plus simple possible.

- en binôme pour favoriser intimité et facilité d'organisation
- appel téléphonique ou visio plutôt que rencontre physique
- pas de préparation, pas d'ordre du jour préalable
- ritualiser le rendez vous pour éviter d'avoir à organiser le moment (par exemple, tous les lundis à 14h, tous les 1^{er} ou dernier mercredi du mois, ...)
- possibilité de parler de choses personnelles ou professionnelles ou les deux

L'idée est de limiter la durée des rendez-vous pour être sû.e d'avoir des rendez-vous réguliers dans le temps, plutôt que de se mettre la pression avec des durées de rendez-vous trop longs, durs à reprogrammer ou à tenir sur la durée.

6. RESSOURCES

**QUELQUES NOTIONS
RELATIVES AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

Les RPS sont des risques professionnels au même titre que ceux liés aux déplacements professionnels ou à l'usage de machines industrielles. Selon le "rapport Gollac"¹⁶, *"ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : les risques psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental"*. Selon l'INRS*, les RPS correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non :

- du stress, soit un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses ressources pour y faire face ; des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes ;
- des violences externes commises sur des salarié.e.s par des personnes externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions...).

L'appellation générique "RPS" recouvre en fait trois dimensions distinctes, même si elles peuvent parfois s'entremêler :

- les facteurs de risques psychosociaux
- les risques psychosociaux tels que définis par l'INRS
- les troubles psychosociaux, qui représentent à la fois les conséquences pour les professionnel.le.s, en termes de santé notamment, et les conséquences – en termes de performance – pour l'entreprise au sens large.

Les facteurs de risques¹⁷ renvoient à plusieurs dimensions de l'activité de travail :

- l'intensité du travail, soit la charge de travail, les instructions contradictoires, les objectifs irréalistes, la surcharge de travail, les journées de travail intenses ;
- les exigences émotionnelles : la nécessité de devoir cacher ses émotions, la tension avec le public, la confrontation à la souffrance ;
- l'autonomie au travail : les rythmes de travail imposés, l'impossibilité de prendre des décisions ;
- les rapports sociaux ;
- le sens du travail ;
- l'insécurité de la situation de travail.

51

Certaines caractéristiques du travail peuvent être, selon les situations de travail, des facteurs de risques mais aussi de protection. Le "contact avec le public" constitue un facteur de risques structurel pour certaines professions (policier.ère.s, commerçant.e.s de proximité, personnes accueillant des personnes en détresse). Dans le spectacle vivant, on peut considérer "le contact avec le public" d'abord comme un facteur de protection en termes de sens au travail, de reconnaissance ou dans la possibilité d'exprimer ses émotions... Et ce serait plutôt la privation du contact avec le public qui s'avérerait un facteur de risques.



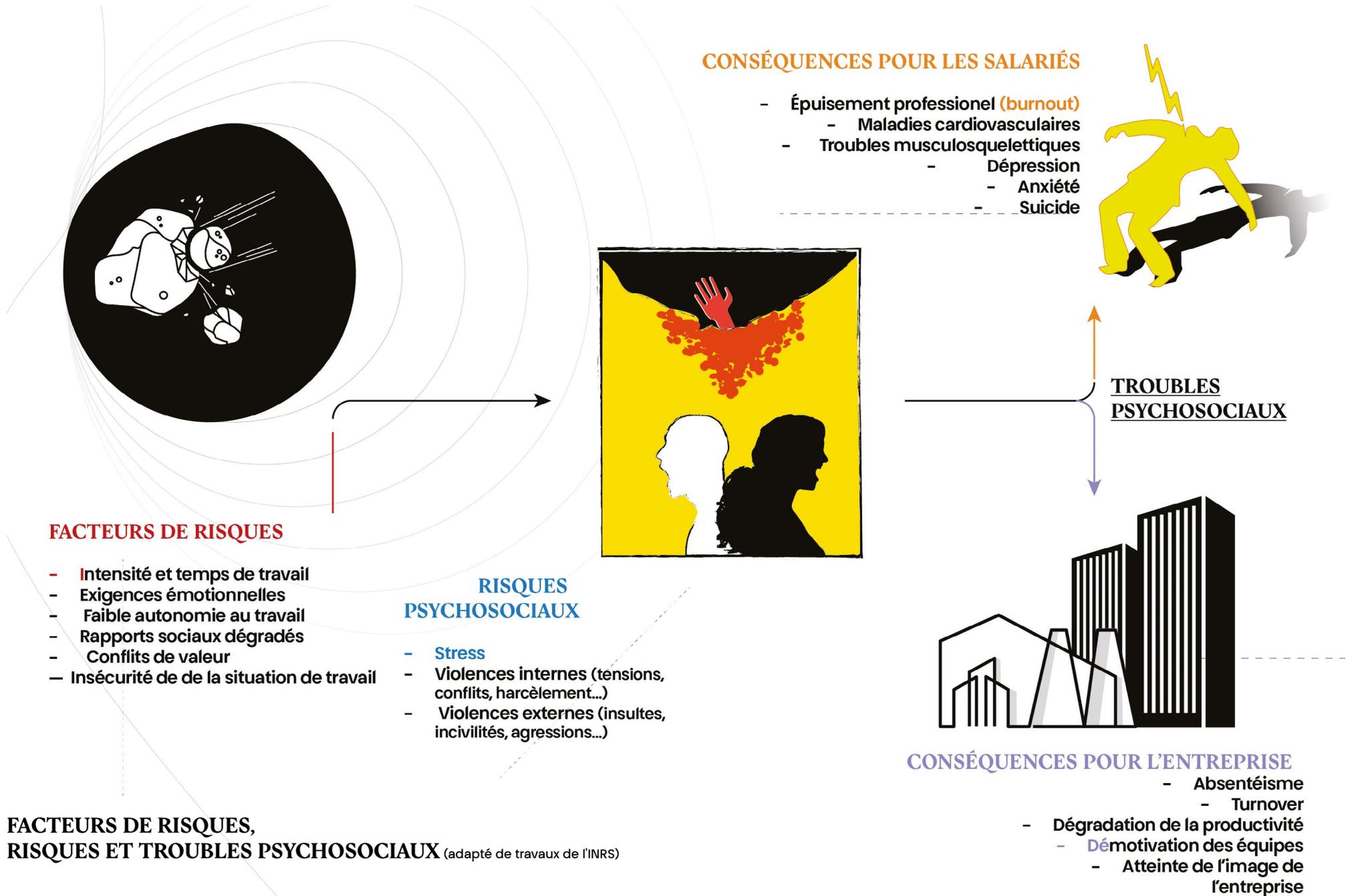
Ressources



¹⁶ https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf

¹⁷ Nous nous référons au "rapport Gollac", titre synthétique pour un ensemble de travaux largement reconnu en France, établi par un collège d'expertise animé par Marceline Bodier et Michel Gollac en 2011

6. RESSOURCES



FACTEURS DE RISQUES, RISQUES ET TROUBLES PSYCHOSOCIAUX (adapté de travaux de l'INRS)

CONCLUSION : PLAIDOYER POUR UN DIALOGUE ÉLARGI

Le Guide du retour est né de la difficulté récurrente de faire et de recevoir des retours sur le travail de création artistique. C'est une base pour imaginer des espaces de réenchantement de nos façons de travailler ensemble. S'y atteler s'avère urgent. Il y a à gagner à faire naître ce dialogue qu'est le retour, à en développer la pratique et à en enrichir les méthodes.

Le travail proprement artistique n'est cependant qu'une dimension, certes majeure, du travail dans le spectacle vivant. Par exemple, pourquoi ne pas développer également un dialogue plus fréquent et outillé entre les artistes et les lieux sur l'activité de ces derniers ? Il nourrirait probablement la manière dont le travail d'un lieu est aujourd'hui mis en œuvre, mais aussi considéré, alors que depuis dix ans au moins, la tendance est à le réduire à un ensemble de données quantitatives. Comment, à partir de ce dialogue équipes/ lieux déployé, travailler à améliorer aussi la qualité du travail avec les collectivités, les élu.e.s et l'Etat ? Et comment, à partir de ce dialogue autour de ce que sont et font ces "maisons", imaginer de nouvelles voies pour que ceux qui restent à la porte - soit une part qui sera toujours trop importante de la population, finissent par avoir l'envie d'oser nous rencontrer ?

À notre niveau, nous manquons à ce jour d'expériences de dialogue formalisé entre des artistes et leurs soutiens - les lieux notamment - sur le travail de ces derniers. Le Festival de la Cité à Lausanne a mis en place en 2023 un formulaire de seize questions adressé aux équipes accueillies : "Bonjour, c'était un plaisir de vous accueillir au Festival de la Cité ! Dans l'optique de nous améliorer nous serions très content.e.s de recueillir vos impressions de votre séjour en amont et pendant le Festival".

Il nous intéresse de partager toute expérience de feedback développée sur le travail des lieux, pour cela, écrivez-nous, nous vous lirons avec plaisir !



GLOSSAIRE

Agentivité : Capacité d'un individu ou d'un groupe à agir de manière indépendante et à faire ses propres choix, influençant ainsi leur environnement et leur propre situation.

Care : Approche éthique qui met l'accent sur l'importance de la responsabilité morale de prendre soin des autres. Basée sur l'empathie, la compassion et la reconnaissance des besoins spécifiques des individus, elle souligne ainsi l'importance de la réponse attentive à la vulnérabilité humaine.

Confiance (acception ergonomique) : Sentiment de sécurité qui émane de la relation à un acteur, humain ou système, sur lequel on se repose dans une situation donnée, en espérant qu'il prendra soin de nos intérêts matériels ou immatériels (ex : une mission). La confiance au travail est basée sur la présomption de fiabilité de cet acteur et modulée par des jugements fondés sur des expériences partagées. Les qualités jugées essentielles pour qu'un acteur soit digne de confiance incluent la bienveillance (empathie, écoute, soutien), l'intégrité (cohérence, honnêteté, justice) et les compétences (techniques, relationnelles).

La confiance s'éprouve par les faits.

Partant du principe que le travail est par essence relationnel, la confiance entre les acteurs est considérée comme une condition de son efficacité et du bien-être de ceux qui le réalisent. Instaurer les conditions d'un travail en confiance apparaît, pour ces raisons, comme un idéal à poursuivre dans les entreprises. Pour favoriser la confiance au travail, on peut dégager différentes pistes d'action : adopter des mesures organisationnelles concourant à créer un climat de confiance ; favoriser une connaissance réciproque entre les acteurs interdépendants ; développer les compétences et la connaissance de soi ; favoriser le dialogue pour suivre et analyser les performances obtenues. Voir l'article de Laurent Karsenty dans la bibliographie.

Coopération (au sens d'Eloi Laurent) : Principe fondamental d'organisation sociale et économique, basé sur l'interdépendance et la collaboration entre individus et sociétés, visant à promouvoir le bien-être collectif, la justice sociale et le développement durable en réponse aux défis économiques, sociaux et environnementaux contemporains.



57



Glossaire

Engagement professionnel : Degré de dévouement et de motivation qu'un individu investit dans son travail, souvent lié à la satisfaction professionnelle et à la performance.

Ergonomie : Discipline scientifique qui a pour objet l'étude des conditions de travail et de leur amélioration en fonction des données physiologiques, psychologiques et sociologiques, afin d'optimiser le bien-être et l'efficacité des travailleurs. (*Larousse*)

INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) : Organisme français dont la mission est de contribuer à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Il mène des recherches, diffuse des informations et propose des formations sur la sécurité et la santé au travail.

Itération : Action de renouveler, de répéter un processus ou une opération. Ce terme est souvent utilisé en mathématiques et en informatique pour désigner la répétition d'un calcul ou d'une procédure jusqu'à l'obtention du résultat souhaité. (*Larousse*)

Parole située : Concept issu des "savoirs situés", notion développée par des théoriciennes comme Donna Haraway et Sandra Harding. Il met en évidence l'idée que toute connaissance est produite à partir d'une position spécifique. La parole située souligne que chaque énoncé est influencé par le contexte social, culturel et personnel du locuteur, reflétant ainsi les conditions particulières de sa production et de son interprétation.

Performance (au travail) : selon l'ANACT, "la performance au travail" désigne la capacité d'une entreprise à mobiliser adéquatement les ressources individuelles et collectives à sa disposition pour accomplir ses objectifs".

Elle n'advient pas toute seule. Il faut développer les conditions qui lui permettent de se déployer. Trois grandes sources de performance au travail peuvent être identifiées : les compétences détenues par les personnes, les mécanismes qui assurent une bonne coopération entre les acteurs et la possibilité donnée aux salariés de s'engager activement dans ce qu'ils réalisent.

Pour plus de détails :

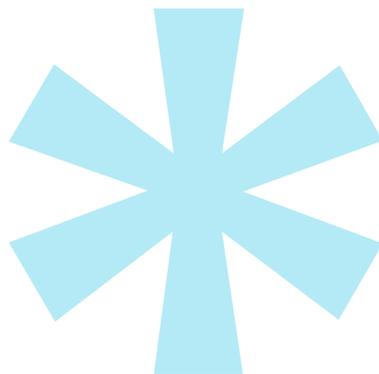
<https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-contribution-du-travail-la-performance>



retour à chaud : C'est un retour formulé dans la chaleur de l'expérience, qui sort du four et qui peut se faire dans les quelques heures suivant l'étape du travail ou la représentation.

retour à froid : Il s'agit d'un retour tamisé d'un retour à chaud qui a eu le temps de refroidir et de se cristalliser un peu plus. Il peut se faire de quelques jours à quelques semaines suivant l'étape du travail ou la représentation. Nous ne préconisons pas de laisser trop refroidir un retour, il doit être réchauffé avant d'être délivré.

situation-problème : C'est une situation particulière des processus de travail et de relations professionnelles, bien située dans le temps et localisée précisément dans l'ensemble des activités des salariés. Cette situation est choisie par des salariés parce qu'elle leur parle, dans le sens où elle est en lien avec un ressenti négatif. (B. Salher, 2007, *Prévenir le stress et les risques psychosociaux*. 190). Selon l'ANACT, une situation de travail qui pose un problème révèle quasi systématiquement un dysfonctionnement plus amont dans l'organisation. L'ANACT a mis au point une méthode "situation-problème", où l'analyse collective des conséquences et des causes du problème permet d'identifier précisément des expositions à des facteurs de risques sur lesquels agir pour obtenir des résultats durables. Un kit méthodologique est téléchargeable ici : <https://www.anact.fr/analyser-le-travail-avec-la-methode-situation-probleme>



Le Guide du retour sera disponible dans sa version numérique sur les sites suivants :

- Vaguement compétitifs : <https://www.vaguementcompetitifs.org>
- Artcena : <https://www.artcena.fr>

Vous pouvez librement partager et utiliser ce guide pour un usage non-commercial. Nous serions ravi.e.s de recevoir vos retours critiques et suggestions d'améliorations en nous contactant à l'adresse suivante : guideduretour@gmail.com

Nous sommes également en mesure de mener des sensibilisations aux méthodes et à l'intérêt professionnel du retour.

Vous pouvez pour cela nous contacter aux adresses suivantes : vaguementcompetitifs@gmail.com et valleevanessa@protonmail.com

Voici enfin - liste à compléter - d'autres structures et personnes-ressources sur les questions des conditions de travail, du retour ou des deux :

ANRAT : <https://anrat.net/ressources/outils>

ANACT : <https://www.anact.fr>

ARTCENA : <https://www.artcena.fr>

CND : <https://www.cnd.fr>

Vincent Adelus, Lorette Moreau (Wander Structure - L'Amicale) et Céline Estenne (Wander Structure) proposent également des activités collectives autour du retour artistique. Dans son spectacle *Sauvez vos projets (et peut-être le monde)* avec la méthode itérative, Antoine Defoort (L'Amicale) situe la récolte des feedbacks dans le cadre d'un travail de création par méthode itérative. Schéma et vidéo en ligne <https://amicale.coop/methode-iterative>

BIBLIOGRAPHIE

Marion Boudier et Chloé Dechery, *Artistes-chercheur.e.s, chercheur.es-artistes, Performer Les Savoirs*, Les Presses du réel, 2022.
Le Jeu de Cartes du Retour; Performer Les Savoirs.
Disponible en version coffret à l'été 2025.
<https://performerlessavoir.wixsite.com/performerlessavoir>

Christophe Dejours, *Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Bayard, 2015

Cynthia Fleury, *Le soin est un humanisme*, Tracts Gallimard, 2019

Simone Forti, Lawrence Halprin, Dominique Boivin, *De l'une à l'autre, composer, apprendre et partager en mouvements*, Editions Contredanse 2010.



Isabelle Ginot, Philippe Guisgand, *Analyser les œuvres en danse*. Partitions pour le regard, Pantin, Centre national de la danse, coll. "recherches", 2020.

Donna Haraway, "Connaissances situées : la question scientifique dans le féminisme et le privilège de la perspective partielle, Feminist Studies", 1988.

Laurent Karsenty, article "Confiance au travail", in *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*, 2019, pp. 132-135.

Sandra Laugier, Pascale Molinier, Patricia Paperman, *Qu'est-ce que le care ? souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Petite Bibliothèque Payot, 2021.

Eloi Laurent, *Coopérer et se faire confiance, par tous les temps*, Rue de l'Echiquier, 2024.

Paul Maela, "L'Accompagnement : une nébuleuse", *Éducation Permanente*, n° 226, 2021, 146-159. « Autour du mot accompagnement », *Recherche et Formation* n°62, 2009, 91-107 « Ce qu'accompagner veut dire », *Carriérologie* [Montréal], vol. 9, janvier-février 2007, 121-144.

François Morellet, "Du spectateur au spectateur ou l'art de déballer son pique-nique" in *Mais comment taire mes commentaires*, Paris, éd. École nationale supérieure des Beaux-Arts, 2003, pp. 50-51

Patrice Pavis, *L'analyse des spectacles. Théâtre, mime, danse, cinéma*, Armand Colin, 2016.

Jacques Rancière, *Le spectateur émancipé*, La Fabrique, 2008.

Fiona Robinson, "Stop Talking and Listen : Discourse Ethics and Feminist Care Ethics" in *International Political Theory*, 2011.

Amélie Rouher, *7 questions universelles pour traverser le spectacle vivant*. La Comédie de Clermont-Ferrand, 2023
<https://lacomediodeclermont.com/saison23-24/rendez-vous/7-questions-universelles-pour-traverser-le-spectacle-vivant/>

Rédigé par : Stéphane Gornikowski et Vanessa Vallée

Remerciements à la communauté d'entraide qui a pris le temps d'échanger avec nous sur le fond et la forme du Guide, d'apporter idées, propositions et références, en bref, de nous faire des retours : Marion Boudier et Chloé Déchery (regards complices depuis le tout début), Satya Gréau, Philippe Guisgand, Jean-Michel Guy, Jean-Baptiste Moal, Chloé Pasqualino, Laure-Marie Rollin, Alexandre Slyper et les autres qui se reconnaîtront.

Crédits

Production : Vaguement Compétitifs

Avec le soutien de L'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) dont la délégation régionale Hauts-de-France, l'Onda (Office national de diffusion artistique), l'OARA (Office Artistique de la Région Nouvelle-Aquitaine), Occitanie en Scène (agence culturelle régionale d'Occitanie), L'Agence culturelle Grand Est, L'ODIA (Agence culturelle régionale de Normandie) et Spectacle Vivant en Bretagne (SVB), six agences réunies au sein de la Collaborative, la Maison des Métallos, établissement culturel de la Ville de Paris, le Cndc-Angers, Centre National de Danse Contemporaine (CNDC), Le Forum Carros, Scène conventionnée d'intérêt national art, enfance, jeunesse, Equinoxe - Scène Nationale de Châteauroux, Ésacto'Lido, École supérieure des arts du cirque Toulouse-Occitanie, la Fondation Syndex et Boom'Structur - Pôle chorégraphique - Clermont-Ferrand.



LE GUIDE DU

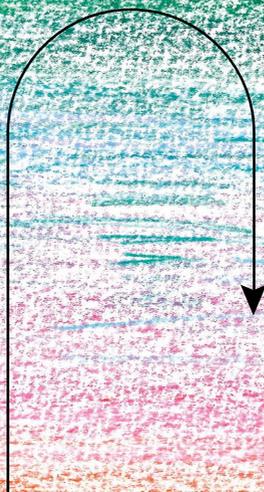
RETOUR

Dans un secteur éprouvé et parfois éprouvant, un besoin accru de relations bientraitantes et de resserrement des liens se fait sentir. D'ores et déjà, des manières d'agir en ce sens sont à disposition des actrice.s du spectacle vivant et le retour sur le travail artistique en fait partie. Il y a assurément à gagner à développer sa pratique et à enrichir ses méthodes. Le Guide du retour est ainsi né de la difficulté récurrente de faire et de recevoir des retours sur le travail artistique.

Pensé comme un manuel, c'est un outil open-source pour déployer des transformations dans nos façons de travailler ensemble, en faveur d'une amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail. Pour aller vers l'émergence d'une communauté professionnelle solidaire et d'une durabilité du secteur lui-même.



LE GUIDE DU RETOUR



PRIX LIBRE
à partir de 6€