

# *Améliorer le dialogue entre équipes artistiques et structures de diffusion*

*Guide des bonnes pratiques*

---

*réalisé par le Pôle spectacle vivant des Pays de la Loire*



# Sommaire

---

---

**Le contexte** p.3

---

**Les partenaires, ateliers & groupes de travail** p.4

---

**Des valeurs motrices & des principes d'action** p.6

---

**En amont - les conditions de la rencontre** p.7

---

**Lors de la rencontre - l'enjeu artistique** p.11

---

**Après la rencontre - sur la durée** p.13

---

**Ressources** p.16

# Le contexte

---

Près de 5 ans après l'organisation d'un temps de rencontre aux BIS 2020 intitulé « l'éthique de la diffusion : pour en finir avec les 400 mails par jours » porté par la [Nantaise de diffusion](#) et après la parution du Livre blanc pour la diffusion du spectacle vivant élaboré par l'agence régionale [Spectacle Vivant en Bretagne](#) qui vise à proposer un référentiel de bonnes conduites et un outil de dialogue entre équipe et structure de diffusion, où en est-on ?

Aujourd'hui la question de la fluidification des relations entre équipes artistiques et structures de diffusion est plus que jamais au cœur des débats.

C'est au regard de ce contexte que le Pôle spectacle vivant et ses adhérent·es ont décidé de faire de la question de la diffusion et du dialogue entre équipes artistiques et structures de diffusion un chantier prioritaire :

« **Mobilité — Comment faciliter la circulation des œuvres et des équipes artistiques et renforcer le dialogue entre les compagnies et les structures de diffusion ?** »

# Les partenaires & participant·es

---

**Ce guide présente une synthèse de différents ateliers menés entre 2024 et 2026 dans le cadre du chantier « Mobilité — Comment faciliter la circulation des œuvres et des équipes artistiques et renforcer le dialogue entre les compagnies et les structures de diffusion ? » :**

- 3 ateliers menés en partenariat avec [La Nantaise de Diffusion](#) et **Stéphane Gornikowski, directeur de [Vaguement compétitifs](#) et co-auteur du [Guide du retour](#).**

Réunissant équipes artistiques (artistes, chargé·es de diffusion, de production, administrateur·rices...) et programmateur·rices — une vingtaine de participant·es à chaque fois — ces ateliers ont permis de recenser l'ensemble des outils et bonnes pratiques identifiées pour améliorer le dialogue entre équipes artistiques et structures de diffusion.

**Atelier 1** le 11.10.2024 à **ONYX — Saint-Herblain** dans le cadre des *Avant Curieux #4* organisés par Curios et L'Avant Courrier > atelier animé par Stéphane Gornikowski et Sandra Ribeill de La Nantaise de Diffusion

**Atelier 2** le 21.11.2024 à **Eve-Scène universitaire — Le Mans Université** dans le cadre des *Trombinoscopes* — Journées départementales du Pôle spectacle vivant > atelier animé par Stéphane Gornikowski

**Atelier 3** le 26.11.2024 à **ONYX — Saint-Herblain** dans le cadre de *REBON-D* > atelier animé par Stéphane Gornikowski et Zoé Jarry de La Nantaise de Diffusion

- **En 2025, un groupe de travail réunissant équipes artistiques et structures de diffusion, animé par Stéphane Gornikowski, a réfléchi spécifiquement à l'amélioration des échanges par mail,** souvent

marqués par la surcharge ou le manque de réponse.

avec : Coralie Cavan — Mayenne Culture / Angélique Dascier — Ensemble Offrandes / Samuel d'Aboville — Cie Spectabilis / Nadine Dupont — Cie Le Mouton Carré / Elisabeth Lepape — Mixt / Emilie Métris — Groupe Déjà / Emilie Robert — Jardin de Verre

• **En 2026, dans le cadre d'un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)** animé par Fanny Spiess permettant d'accompagner plusieurs compagnies sur leur modèle économique, **deux journées ont permis de réunir équipes artistiques et programmeur·rices pour réfléchir à la façon de repenser cette relation entre les compagnies et les structures de diffusion.**

avec : Aurélia Roche Livenais, Gaëlle Bouilly, Matthias Groos —  
Compagnie 29x27 / Bénédicte Gougeon, Nadine Dupont, Anna Delaval  
— Cie Le Mouton Carré / Elisabet Lamy, Emilie Boutet, Audrey Jardin  
— Les Sémillantes / Florence Loison — Zutano Bazar / Pierre Bacheviller  
— Théâtre de Chaoué (Allonnes) / Cécile Boussion — Jardin de Verre  
(Cholet) / Coraline Cavan — Festival Les Nuits de la Mayenne (Mayenne  
Culture) / Anne Cesbron — Théâtre Le Marais – commune de Challans /  
Pierre Jamet — Théâtre de Laval – CNMa / Sophie Jousse — La  
Castélorienne — Centre de Cultures (Montval-sur-Loir) / Elisabeth  
Lepape — Mixt / Benjamin Tanguy — Scènes de Pays

# Des valeurs motrices & des principes d'action

---

Un certain nombre de valeurs et principes d'action ont été exprimés par les participant·es, issus des constats de terrain. Ces derniers peuvent constituer des « cadres d'action » pour l'évolution et le renouvellement des pratiques relationnelles entre structures de diffusion et équipes artistiques :

- **Le principe d'un échange d'égal·e à égal·e** face à la verticalité des rapports entre lieux de diffusion et équipes artistiques ;
- **La conscience d'appartenir à un même écosystème fragilisé** et à préserver notamment par la coopération et la sobriété de certaines pratiques professionnelles, appelant des formes de mutualisation ;
- **La recherche d'une meilleure (re)connaissance réciproque des activités et métiers** de part et d'autre, de leurs contraintes et de leurs ressources respectives, en luttant contre l'invisibilisation de certains métiers et activités, notamment les chargé·es de diffusion ;
- **La qualité des informations reçues, adressées, recherchées et acquises** pour favoriser la qualité des relations. La lisibilité et la recherche de transparence des fonctionnements et processus de décision ;
- **Une considération voire une confiance de principe** entre structures de diffusion et équipes artistiques ;
- **La conscience des enjeux de pouvoir et de domination** qui se jouent, avec cette question sous-jacente : Qu'y a-t-il à perdre à partager les enjeux de programmation ?
- **Le refus des rapports violents au travail** et la recherche de rapports constructifs intégrant la bienveillance professionnelle et répondant à l'idée de « prendre soin » présente dans le Code du travail, face au durcissement du contexte économique ;
- **Le respect du cadre officiel des conditions de travail** ;
- **Le respect des engagements écrits et oraux.**

Ces dimensions transversales ont donné lieu à de nombreuses propositions de conception, mise en œuvre ou renforcement d'actions que nous avons organisées en trois ensembles suivant le stade de la relation entre structures de diffusion et équipes artistiques.

# En amont – les conditions de la rencontre

---

## > Rendre visible le projet artistique, préciser les critères de sélection et les modalités de contact souhaitées (*structures de diffusion*)

- **Ligne artistique et culturelle** avec critères de sélection des projets, budgets artistiques, pratiques de soutien (coproduction, prix de cession par personne composant l'équipe...)
- **Calendrier de bouclage de la programmation**, en précisant les périodes d'indisponibilité totale pour répondre aux mails – temps de festival, fermeture du lieu, congés...
- **Méthode souhaitée pour les invitations** en indiquant les contraintes de distance–temps de déplacement et en objectivant la situation (par exemple : « nous voyons 100 spectacles par an, nous en programmons 10 ; nous recevons 600 propositions artistiques par an, nous en programmons 10 par ce biais »)
- **Page dédiée aux équipes artistiques sur le site internet** (« Page pro ») avec fiche(s) technique(s) du lieu ou des équipements disponibles aux alentours, dans une logique de « cartographie spectaculaire du territoire »

## > Créer les conditions d'un premier accueil qualitatif (*structures de diffusion*)

- **Formation des équipes à un « premier accueil » qualitatif** des équipes artistiques lors d'un premier contact téléphonique
- **Tester, sous la forme d'un « Proof of concept », l'activité de « conseiller d'orientation artistique »** pour que les sollicitations des (jeunes) équipes artistiques soient adressées aux interlocuteur·ices les plus pertinent·es selon le projet (cf. le métier de Bobby–ie évoqué dans [le Manifeste des immergé·es de la Fédération des Pirates du spectacle vivant](#))

- **Création d'un mail automatique de première réponse avec des informations qualitatives et des critères de repérage.** Ce mail peut émaner d'une boîte « projets » consultée collectivement par plusieurs salarié·es de la structure.

### > **Préciser et communiquer le projet artistique** (*équipes artistiques*)

- **Préciser les coûts et conditions d'un projet artistique, rendre visibles les composantes d'un prix de cession** dans un devis, un dossier
- **Se former à la présentation orale de projet** pour des temps de rencontres professionnelles
- **Créer une communication commune à plusieurs compagnies, mettant en avant une création pour chacune** (*ex du Réseau OMBre – Objet Marionnette en Bretagne*)

### > **Mails** (*équipes artistiques*)

- **Prendre connaissance du projet de la structure** et n'adresser un mail que si le spectacle est en adéquation
- **Adresser un mail personnalisé et éditorialisé** montrant en quoi le spectacle s'inscrit dans le projet du lieu, avec un titre précis en objet
- **Adresser un mail sur recommandation d'un·e programmateur·rice** à la ligne artistique proche
- **Adresser un mail d'invitation uniquement si la représentation est à proximité** (1h – 1h30 maximum) sauf si la compagnie est déjà identifiée par la structure
- **Mettre à jour collectivement, avec les structures de diffusion, les bases de données** avec les mails des programmateur·rices pour un ciblage plus précis.

## > Mails (structures de diffusion)

- **Création d'une boîte projets** dont le contenu est examiné par un comité en vue d'un tri préalable
- **Adresses mail distinctes** pour la prise de contact et pour les projets en cours de négociation

## > Être proactif·ve dans le 1<sup>er</sup> contact (structures de diffusion)

- **Prévoir une dizaine de rdv par an avec des compagnies que l'on ne connaît pas**
- **Speed meeting** (pitch 10 minutes)
- **Rencontre collective** organisée par un lieu plusieurs fois par an où des équipes artistiques présentent leur projet

## > Diversifier les formats de rencontre

- **Développer les réseaux mixtes artistes/programmeur·rices** : [Pôle spectacle vivant](#), [PlatÔ](#) (réseau jeune public en Pays de la Loire), rencontres de l'[ONDA](#)... ; et **développer les fonds de soutien à la diffusion** ;
- **Développer les rencontres sur les enjeux de programmation**, en pouvant identifier les personnes présent·es (badges ou trombinoscope). (ex : *speed meeting diffuseurs/artistes et pitch de projets artistiques, rencontres collectives d'équipes à l'initiative d'un lieu...*) ;
- **Développer des temps de présentation artistique avec programmation ouverte et co-construite** : scène ouverte, festival élaboré par les compagnies... (ex : [Les Rencontres Scènes sur Seine en Île-de-France](#)) ;
- **Développer des temps de diffusion mutualisés entre compagnies** via des « parcours spectacles » à visionner durant 2–3 jours sur un territoire ;
- **Organiser des « vis ma vie » où un·e programmeur·rice et un·e artiste échangent leur place durant un ou plusieurs jours** (NB : des financements européens type Erasmus+ peuvent soutenir ce type de démarche) ;

- **Organiser des pitches inversés** : temps de présentation par des directions de structures aux artistes de leur parcours de diffuseurs, de la ligne artistique de la structure, de leurs critères de sélection des spectacles... inversant ainsi les rôles (ex : les RADIS format imaginé par la plateforme Génération Belle Saison en région PACA – RIDA inversé – clin d’œil aux Rencontres interrégionales de diffusion artistique de l’ONDA) ;

- **Organiser des formations, sensibilisations et temps d’échanges partagés sur des enjeux communs** : VHSS, feedback, juridique, management... ;

- **Organiser des temps de soutien et de rencontre marquant une solidarité professionnelle élargie** (ex : Dramathon, rencontre solidaire sur l’élaboration des dossiers de diffusion/production des équipes artistiques ; [Le Bureau des artistes au TU-Nantes](#), espace de solidarité professionnelle basé sur le partage de savoirs, de compétences et d’apprentissages pour les artistes et autres professionnelles du spectacle vivant.) ;

- **Expérimenter des temps de recherche sur des enjeux communs identifiés** (ex : groupe de travail sur les mails pour aller vers plus de sélectivité et de sobriété dans les envois des artistes et un taux de réponse plus important des programmeur·rices) ;

- **Expérimenter des temps de recherche mixtes artiste/diffuseur partagée sur des enjeux communs co-élaborés par le binôme**, sans sujet préexistant, avec une bourse de recherche commune.

# Lors de la rencontre – l'enjeu artistique

---

## > Sur les enjeux de programmation, préciser les modalités de prise de décision

- **Préciser les contraintes de programmation** : temporalités politiques, approbation des élu·es, conséquences directes d'une réduction budgétaire... ;

## > Développer du feedback constructif sur le travail artistique

- **Faire un feedback s'il est demandé par l'artiste** et proposer d'en faire un après avoir assisté au travail (retour à chaud ou plus tard) ;
- **À l'occasion d'étapes de travail, demander aux équipes artistiques quels sont les enjeux prioritaires de retour** (texte, scénographie, narration, catégories d'âge adaptées...) ;
- **Intégrer la mission du retour artistique dans la fiche de poste** des programmeur·rices ;
- **Se former aux retours** (formulation et réception) du côté des artistes et des programmeur·rices, avec l'objectif de faire du retour un moment de bienveillance professionnelle ;
- **Disposer d'outils communs d'échanges** (grilles de lecture des spectacles) entre équipes artistiques et programmeur·rices sur l'analyse du travail artistique.

## > Instaurer des rendez-vous « augmentés » de programmation entre un·e artiste et un·e programmateur·rice

- **Par la recommandation d'une autre équipe artistique de la part de l'artiste en rendez-vous** (*prévoir dix minutes pour en parler*) ;
- **Par l'orientation par le·la programmateur·rice vers d'autres lieux de diffusion** pouvant être intéressés par le projet ;
- **Par la recommandation d'une équipe artistique par un·e chargé·e de diffusion** auprès d'un·e programmateur·rice complice ;
- **Par l'expérimentation d'un « vis ma vie » où chacun·e prend la place de l'autre** pendant un temps donné pour mieux comprendre les contraintes organisationnelles, politiques, calendaires... ;
- **Par la formalisation d'un compte-rendu écrit de la rencontre**, permettant de s'assurer mutuellement d'une base commune de compréhension ;
- **Par l'intégration dans la liste des rendez-vous du·de la programmateur·rice d'un principe de renouvellement des équipes rencontrées**, en laissant notamment une place aux équipes émergentes (*quota*) (Cf : [charte du collectif Urgence Émergence](#)).

## > Accroître la visibilité et la reconnaissance des chargé·es de production et de diffusion :

- **lors des rendez-vous**
- **lors des saluts au plateau**
- **dans les prix de vente des spectacles**
- **dans les mentions obligatoires pour la communication**
- ....

# Après la rencontre – sur la durée

---

## > Etre prévenant·e :

- **Prévoir un délai de prévenance minimal (en mois) en cas d'annulation d'option**, en prenant appui sur des chartes de bonnes relations comme la « [Charte des bonnes pratiques professionnelles entre les lieux et les équipes artistiques](#) » (Syndeac janvier 2025) ;

## > Favoriser la diversité artistique :

- **Prévoir une part incompressible d'équipes émergentes dans les programmations** ;
- **Associer des équipes artistiques au travail de programmation des structures de diffusion**, en visant l'élargissement des « sensibilités artistiques » ;
- **Associer les parties prenantes dans la conception et la gouvernance des structures et projets** : habitant·es, partenaires, groupe interne de l'équipe du lieu (salarié·es, CA...), élu·es afin de partager le pouvoir de sélection, de démultiplier les possibilités de repérage, de partager le projet du lieu selon les possibilités offertes par la gouvernance (association, régie). Adosser cette gouvernance partagée à des temps d'accompagnement, de formation, en s'appuyant sur l'expertise des programmeur·rices.
- **Limiter le nombre de lieux associés à une même équipe artistique** afin de permettre le maintien d'une réelle diversité artistique ;
- **Lors de l'association à un lieu, proposer à l'équipe artistique d'intégrer un compagnonnage temporaire** avec une seconde équipe, locale et moins reconnue ;

- **Instaurer le principe d'une rotation entre les équipes associées à un lieu** (en prévoyant par exemple une durée maximale d'association) de manière à équilibrer rapports de fidélité artistique et diversité des programmations ;

### > **Faciliter l'accueil des équipes artistiques :**

- **Faire de l'hospitalité et de la qualité de l'accueil des artistes un enjeu essentiel** de l'organisation d'un lieu ou d'un festival :
  - Mettre en place des chartes d'accueil des artistes apportant un certain nombre de garanties sur les conditions d'accueil en résidence ou lors de la diffusion ;
  - Organiser un vrai temps d'interconnaissance entre l'équipe du lieu et l'équipe artistique ;
  - Imaginer un « Guide Michelin » des lieux les plus accueillants ;
  - Définir collectivement les conditions d'un milieu professionnel «safe»;
- **Identifier collectivement les espaces de travail invisibles des équipes artistiques et les rémunérer** : temps de rencontre, de réflexion, de régulation, réunions préparatoires à la mise en place d'actions de longue durée (projets de territoire, projets participatifs..) ;
- **Organiser la transition lors de la fin de l'association d'une équipe à un lieu**, en lien notamment avec l'arrivée d'une nouvelle direction ;

### > **Favorier les engagements sur la durée :**

- **Inscrire la collaboration avec les équipes artistiques sur le temps long**, à travers des conventions pluriannuelles, afin notamment de faire vivre le répertoire des compagnies ;
- **Etablir des conventions pour solidifier et sécuriser la relation aux élu·es** et travailler en triangulaire artiste—élu·e—technicien·ne ;
- **Poser le principe d'un « droit à l'erreur » en cas d'échec artistique ou public d'un spectacle**, en permettant la poursuite d'une relation au-delà ;

- **Adopter une approche large de la relation, au-delà des aspects de coproduction ou diffusion des œuvres de l'équipe artistique.** (ex : sur des enjeux internes à la structure de diffusion, sur le choix du « bon moment, bon endroit » pour ne pas mettre en danger un spectacle au-delà de la disponibilité de l'équipe et du plateau, sur des actions culturelles à imaginer ensemble....) ;

- **Coopérer entre programmeur·rices et équipes artistiques en vue de pratiques « raisonnées »** : tournées permettant la réduction de l'impact environnemental ; mutualisation de matériel — entre structures de diffusion et équipes artistiques, voire entre équipes artistiques – au-delà des pratiques déjà existantes pour le Festival d'Avignon par exemple. Ces coopérations peuvent nécessiter des outils de partage d'information parfois déjà existants comme [Cooprog](#) pour les tournées artistiques mutualisées.

# Ressources

---

- **[Le livre blanc pour la diffusion du spectacle vivant](#)**

Spectacle vivant en Bretagne – 2018

> [spectacle-vivant-bretagne.fr/2018/01/15/livre-blanc-diffusion-spectacle-vivant](http://spectacle-vivant-bretagne.fr/2018/01/15/livre-blanc-diffusion-spectacle-vivant)

- **[L'éthique de la diffusion : pour en finir avec les 400 mails par jours](#)**

La Nantaise de diffusion — Synthèse du Forum proposé dans le cadre des BIS 2020

> [lanantaisedediff.com/wp-content/uploads/2020/03/ethique-de-la-diffusion\\_synthecc80se-rencontre-bis-3.pdf](http://lanantaisedediff.com/wp-content/uploads/2020/03/ethique-de-la-diffusion_synthecc80se-rencontre-bis-3.pdf)

- **[Charte éthique de bon accueil de l'émergence](#)**

Collectif Urgence Émergence — Février 2022

> [urgence-emergence.fr/wp-content/uploads/2025/03/DOC\\_CHARTE\\_UE23-1.pdf](http://urgence-emergence.fr/wp-content/uploads/2025/03/DOC_CHARTE_UE23-1.pdf)

- **[Améliorer la relation entre les lieux et les compagnies du spectacle vivant](#)**

Intervention ergonomique pour la prévention des risques psychosociaux

Projet REACT — Remettre Ensemble l'Art au Cœur du Travail

Élodie Valentin — Vaguement compétitifs — Novembre 2022

> [pole-spectacle-vivant-pdl.fr/wp-content/uploads/2026/03/synthese-rapport-react-0123.pdf](http://pole-spectacle-vivant-pdl.fr/wp-content/uploads/2026/03/synthese-rapport-react-0123.pdf)

- **[Cycle de rencontres « Travailler dans le spectacle vivant »](#)**

Onda — 2024-2025

> [onda.fr/actualites/392/cycle-travailler-dans-le-spectacle-vivant](http://onda.fr/actualites/392/cycle-travailler-dans-le-spectacle-vivant)

- **[Charte des bonnes pratiques professionnelles entre les lieux et les équipes artistiques](#)**

Syndeac — janvier 2025

> [syndeac.org/charte-de-bonnes-pratiques-professionnelles-entre-lieux-et-equipes-artistiques](http://syndeac.org/charte-de-bonnes-pratiques-professionnelles-entre-lieux-et-equipes-artistiques)

- **[Le Guide du retour](#)**

coécrit par Stéphane Gornikowski et Vanessa Vallée — Mai 2025

> [vaguementcompetitifs.org/page/3013691-guide-du-retour](http://vaguementcompetitifs.org/page/3013691-guide-du-retour)

- **[Liste de diffusion c1métier](#)**

Liste d'échanges entre professionnelles de la diffusion du spectacle vivant qui fonctionne par cooptation.

> [c1metier.blogspot.com](http://c1metier.blogspot.com)



**pôle**  
**spectacle**  
**vivant**

**PAYS DE LA LOIRE**

---

Pôle spectacle vivant des Pays de la Loire  
contact@psvpl.fr  
**pole-spectacle-vivant-pdl.fr**