



CHANTIER DES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Consolidons nos fondations!

SOMMAIRE

| | |
|---|---|
| Les relations professionnelles : comprendre pour mieux agir | 1 |
| Quelques constats | 3 |
| Des thèmes récurrents | 4 |
| La suite de choses | 5 |

Le *Chantier des relations professionnelles* est officiellement lancé! Cette initiative du Regroupement québécois de la danse découle directement du [Plan directeur de la danse professionnelle au Québec 2011-2021](#). « Encourager le développement de relations professionnelles de qualité » figure littéralement parmi les stratégies d’amélioration des conditions et des relations de travail mentionnées dans le document¹. Le RQD a profité du Rendez-vous annuel de ses membres, le 27 octobre dernier, pour tenir un forum de discussion dont le thème était justement : **le pouvoir d’agir sur nos relations professionnelles**. Un total de 94 personnes — issues de tous les secteurs de la danse — a participé aux divers échanges de la journée avec enthousiasme et générosité. De cette récolte abondante, nous avons tiré des constats inspirants que nous avons envie de partager ici. Ce premier travail d’analyse nous a aussi conduits à dégager des pistes de travail plus précises pour les prochains mois.

Les relations professionnelles : comprendre pour mieux agir

Pour animer le forum de discussion, le RQD a choisi Michel St-Pierre de la firme Darvida Conseil. Celui-ci est un formateur reconnu pour son expertise en consolidation et en mobilisation d’équipe, ainsi qu’en relation et en communication interpersonnelle. À ce titre, il était la personne toute désignée pour une journée axée sur la compréhension des mécanismes qui sous-tendent les relations professionnelles et sur la recherche de pistes d’action. La journée s’est déroulée comme suit :

¹ Regroupement québécois de la danse. 2011. *Plan directeur de la danse professionnelle au Québec 2011-2021*, p. 51.

Matin : Ouverture et mise en contexte
Ateliers en sous-groupes : portrait de nos relations professionnelles

Après-midi : Assemblée plénière : présentation et enrichissement des constats
Ateliers en sous-groupes : pistes d'action
Synthèse de la journée

Après une mise en contexte globale du *chantier* par Marc Boivin, Michel St-Pierre a pris le relais avec un exposé sur ce qui motive et mobilise les gens dans un contexte professionnel. Il a notamment parlé d'identité, de valeurs, d'environnement de travail, de leadership, de communication et de compétences. Une synthèse de sa présentation est [disponible ici](#). Pour préparer les ateliers en sous-groupes qui allaient suivre, il a aussi rappelé que quand on parle de relations professionnelles, on pense aux :

- relations de travail;
- relations employé/employeur;
- relations patron/syndicat;
- relations interpersonnelles;
- relations intersectorielles.

Et qu'on doit considérer :

- le climat de travail;
- l'environnement de travail;
- les conditions de vie;
- les fonctions, rôles et responsabilités;
- les obligations et droits;
- les processus de consultation, négociation, prise de décision, médiation;
- les moyens de communication, coordination et planification.

Avec ces informations en tête, les participants se sont divisés en neuf sous-groupes dont la composition était la plus diversifiée possible : interprètes, chorégraphes, enseignants, travailleurs culturels, chercheurs, etc. La consigne était de répondre, en s'appuyant sur ses observations personnelles, aux deux questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'il faut améliorer dans nos relations professionnelles ou qu'est-ce qui manque?
- Qu'est-ce qui va bien dans nos relations professionnelles et pourquoi?

Les discussions bien inspirées se sont poursuivies de manière informelle pendant l'heure du repas. Pendant ce temps, les preneurs de notes de chacun des sous-groupes se sont retrouvés pour partager les idées recueillies. Une première compilation brute des idées a été assemblée dans un document qui a été présenté sur grand écran au retour de la pause du dîner. En assemblée plénière, les participants ont ainsi pris connaissance des énoncés de l'ensemble des groupes, avant de se diviser à nouveau, pour discuter cette fois de pistes d'action. Au terme de cette session de travail, tous les participants se sont regroupés une dernière fois pour partager ensemble quelques-unes des idées émises, avant de se quitter avec la ferme intention de concrétiser les volontés exprimées.

Quelques constats

À la première question « qu'est-ce qu'il faut améliorer? », près de 250 idées ont été recueillies en un peu moins d'une heure, le temps de quelques tours de table. À la seconde, « qu'est-ce qui va bien? », c'est un peu plus de 150 exemples qui ont été partagés par les divers participants. Cela ne veut pas nécessairement dire qu'il y a beaucoup plus de choses à améliorer que d'expériences positives. La réalité est plus complexe dans un cas comme dans l'autre. En compilant les réponses et après avoir analysé les idées exprimées, on constate que plusieurs énoncés se répètent, mais sous des formulations différentes. Voici quelques exemples liés aux *choses* « à améliorer » :

- « Manque de communication entre les volets artistiques et administratifs »
- « On tient à l'écart les interprètes dans les problèmes des organisations (...) ça cause un éloignement entre les créateurs, organisateurs et interprètes »
- « Ne pas savoir à qui s'adresser dans une compagnie quand il y a un problème, ça reste entre les interprètes »
- « Mur entre administrateurs et créateurs »
- « Communications et partage d'infos entre administration et artistique — création de liens-espaces pour dialoguer avec l'artistique. »

Dans le cas des expériences positives, on peut faire les mêmes rapprochements entre certains énoncés :

- « Plus grande ouverture de chacun face à la diversité des styles et du parcours de chacun »
- « Partage des formes de danse dans la pratique artistique »
- « Mélange des communautés culturelles et des formes de danse est plus important »
- « La qualité et la variété des stages, formation continue. Ça fait un lieu d'échange, circulation d'idées, fait de meilleurs danseurs avec une ouverture sur différents types. »

Le plus intéressant lorsqu'on examine l'ensemble des idées émises, ce sont les lignes que l'on peut tracer entre ce qui est « à améliorer » et ce qui « va bien ». Plusieurs individus — qu'on présume aux parcours bien distincts — ont relaté des expériences personnelles tout aussi distinctes d'un même aspect des relations professionnelles. Par exemple, on peut créer un certain lien entre :

À améliorer : « Manque de connaissance de la réalité de l'autre »

Ce qui va bien : « On a instauré dans l'organisme un représentant des danseurs qui comprend autant les problématiques de la compagnie que celle des danseurs »

Même si les énoncés ne se répondent pas complètement, on peut tout de même reconnaître la parenté des idées, comme dans l'exemple suivant :

À améliorer : « Manque de soutien face aux blessures tant pour l'interprète que le chorégraphe »

Ce qui va bien : « Au niveau de la qualité des soins pour les interprètes, il y a de belles choses qui se sont implantées, ça fonctionne. »

On pourrait avancer que les « manques » vécus par certains auraient été comblés ailleurs dans le milieu. Autrement dit, certaines pratiques positives existent, mais tous n’y ont pas accès. Il faudra donc, dans ces cas précis, mieux documenter les contextes pour évaluer si ces solutions sont transposables ailleurs.

L’atelier sur les pistes d’action, en après-midi, a conduit les participants à proposer toutes sortes de solutions — plus de 70 idées au total! Certaines propositions très concrètes comme des banques de contrats types, ou des bottins de ressources et de mentors n’existent pas vraiment dans le milieu de la danse. D’autres, comme créer des espaces de discussion pour échanger sur des problématiques particulières de la pratique, offrir des formations précises sur le développement de carrière, sur la négociation, sur la gestion, sont des exemples de solutions déjà appliquées par certains organismes du milieu de la danse. Il faudra certainement mieux les faire connaître. Il est clair que les énoncés qui concernent les choses à améliorer couvrent un spectre assez large et que toutes les solutions n’existent pas déjà. Beaucoup de travail reste donc à faire pour préciser les besoins et identifier les leviers d’intervention les plus porteurs.

Des thèmes récurrents

Nous avons trié les idées pour cerner les différents thèmes qui se dégagent de l’ensemble des énoncés. En général, ils concernent :

- L’organisation du travail.
- La chaîne des responsabilités.
- Les conditions et les relations de travail.
- L’environnement de travail.
- Les relations intergénérationnelles, intersectorielles, interculturelles.
- L’éthique des relations.
- La communication.
- La formation.

Deux constats se dégagent de ce premier exercice de classification. D’abord, on voit bien que plusieurs énoncés peuvent se retrouver sous plusieurs thèmes à la fois. Par exemple, l’énoncé « Clarifier les attentes par rapport au processus de création » concerne autant le thème de *la chaîne des responsabilités* que celui de *la communication*. Autre exemple, « améliorer l’empathie intersectorielle » se retrouve bien évidemment sous *les relations intergénérationnelles, intersectorielles, interculturelles*, mais aussi sous *l’éthique des relations*. Le second constat est que le thème de *la formation* se retrouve à l’intersection de plusieurs des autres thèmes. Ce n’est pas étonnant donc que plusieurs pistes d’action renvoient d’une manière ou d’une autre à la formation. L’acquisition et la transmission de connaissances, d’expertises, d’outils sont en effet mentionnées fréquemment.

La suite de choses

On voit déjà que le champ des relations professionnelles est vaste et que les leviers d'intervention sont nombreux. Nous partirons du principe qu'à partir du moment où une problématique est nommée, la solution commence déjà à cheminer. L'objectif du *Chantier des relations professionnelles* est de se donner un plan d'action qui proposera une panoplie de mesures concrètes et d'outils. Ce plan permettra à tout un chacun — individu ou organisme — d'agir selon la place qu'il occupe dans la chaîne de la danse. Pour y arriver, à court terme, nous allons :

- Rencontrer des groupes de personnes ciblées — par catégorie de secteur, ou non — pour mieux cerner et qualifier les besoins.
- Évaluer le potentiel d'applications des solutions évoquées lors des diverses consultations tenues dans le milieu.
- Documenter davantage les pratiques positives et les faire connaître.
- Inventorier les outils et les ressources qui existent déjà dans le milieu.
- Dresser la liste de ce qui manque ou de ce qu'il faudrait adapter.
- Identifier les organismes et les ressources — internes et externes au milieu — qui pourraient être des facilitateurs dans l'amélioration des relations professionnelles.

Au fur et à mesure des travaux, nous partagerons les constats, les idées et les outils que nous aurons découverts.

On peut imaginer les relations professionnelles du milieu de la danse comme un vaste édifice. Sa construction a débuté il y a longtemps et, depuis, on y a ajouté plusieurs annexes et quelques étages. Comme il a été assemblé avec des matériaux divers, selon des techniques ou des moyens qui ont varié au fil des années, on y vit et travaille différemment selon l'espace qu'on y occupe. Et surtout, la perception de cet édifice — les relations professionnelles — varie aussi de pièce en pièce. Courants d'air, fissures sur les murs, fragilité dans certains cas, polyvalence, solidité, modernité, dans d'autres cas; tout ça sous un même toit! Le milieu de la danse a fait preuve de maturité et de créativité en de nombreuses occasions par le passé. Nous avons confiance que les solutions viendront de la richesse et de la diversité des individus qui composent le milieu. Nous avons vu que certaines de ces solutions existent déjà, tandis que nous inventerons les autres en travaillant ensemble.

Mentionnons en terminant que nous ferons prochainement un retour sur la rencontre extraordinaire d'information sur la loi sur le statut de l'artiste que le RQD a organisée à Québec et à Montréal, le 16 décembre dernier. Les sujets abordés concernaient les relations de travail dans un contexte de réglementation et nous verrons à quel point nos constats s'inscrivent dans le cadre plus large du *Chantier des relations professionnelles* et des thèmes qui ont émergé du forum du 27 octobre.

George Krump
Chargé de projet