

CONDITIONS FAVORABLES À LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE DE PRUDENCE : LE CAS DES TECHNICIENS DU CINÉMA

Esther Cloutier ^a, Pierre-Sébastien Fournier ^b Isabelle Gagnon ^b, Élise Ledoux ^a,
Claire Vincent-Genod ^a

a IRSST, b Université Laval

Une étude ergonomique utilisant plusieurs sources de données, dont des données originales d'observation et d'entrevues, s'est déroulée dans le milieu du cinéma. Elle visait à mettre en évidence les structures mises en place ou non dans les milieux de travail favorisant la transmission des savoirs de métier et de prudence des experts vers les novices. Cette étude montre que pour accéder aux savoirs des experts les novices doivent percer la culture de métier qui est une combinaison complexe des éléments suivants : une hiérarchie, un langage, des valeurs d'entraide et de polyvalence ainsi qu'une attitude sociale particulière. Or, l'organisation du travail fait reposer cette intégration presque exclusivement sur les épaules des novices. Après, lorsque l'intégration est réussie par le novice le poids repose sur celles des travailleurs expérimentés puisque aucun aménagement n'est prévu pour soutenir la transmission.

Introduction

Les conditions favorables à la transmission des savoir-faire de métiers et de prudence, des travailleurs expérimentés vers les novices constituent une problématique cruciale pour les milieux de travail. En effet, le départ à la retraite des travailleurs âgés soulève l'enjeu de la pérennité du savoir et de l'intégration sécuritaire et compétente des jeunes travailleurs.

La transmission concerne les *connaissances et les habilités* d'un point de vue « technique », mais aussi la *préservation de la santé* ainsi que la *culture du métier et du travail*, ces différents points étant intriqués les uns aux autres.

Un objectif de l'étude est de documenter les situations de transmission formelles (formation et ses dispositifs) et informelles (échanges pendant le travail, interactions au sein du collectif de travail...), afin de mettre en évidence les structures mises en place ou non dans les milieux de travail favorisant la transmission.

Un des groupes professionnel ciblé est celui des techniciens du cinéma. Ces métiers présentent en effet un niveau de risque élevé en termes de santé et sécurité des travailleurs (Bourdouxhe et coll., 2002). De plus, ils sont soumis à de la précarité ce qui peut nuire à la transmission des savoirs de métier.

Méthodologie

Deux métiers ont été ciblés les machinistes et les éclairagistes car ils présentent un niveau de risque élevé en termes de SST (port de charges, déplacements, travail en hauteur; Bourdouxhe et coll. 2002).

Le processus de recherche s'est déroulé en plusieurs étapes. Des entretiens formels semi-dirigés ont d'abord été réalisés auprès de personnes ressources du milieu, notamment la directrice et les responsables de la SST et de la formation de l'AQTIS¹.

Un tournage a été observé. Il s'est échelonné sur une période de 18 jours, entre la mi-juillet et la mi-août 2007 (total de quatre semaines). L'équipe de recherche a assisté à 10 des 18 jours de tournage. Il s'est déroulé à Montréal en intérieur et extérieur et a nécessité la mobilisation de 70 à 90 personnes (ceci incluant le personnel « régulier », les extras, les acteurs et les figurants). Nous avons été en contact avec neuf machinistes ainsi qu'avec cinq éclairagistes. Ceci inclus les « réguliers » (i.e. les techniciens qui détenaient un contrat pour toute la durée de la production, les « extras » et les stagiaires.

Les membres de l'équipe, en se relayant, cumulaient en moyenne de 10 à 12 heures de présence quotidien-

¹ L'AQTIS est une des organisations syndicales du secteur, elle conclut les ententes avec les producteurs, elle s'occupe de formation et de défendre ses membres.

ne. Les observations ont été réalisées avec la technique « papier-crayon », nous n'avons pas eu l'autorisation de filmer. Certains échanges par *Talkie-walkie* ont pu être écoutés. La relation experts-novices a été étudiée en notant les actions (montage de matériel, choix de tel ou tel équipement) ainsi que les communications de différentes natures : techniques (type de matériel à chercher, nombre), organisationnelles (répartition des tâches, évolution du tournage) et sociales (plaisanterie, loisirs).

Des entretiens informels ont été réalisés sur les lieux de tournages : avec les producteurs, producteurs délégués et leurs assistants ainsi qu'avec les chefs de départements, les machinistes et les éclairagistes, mais aussi auprès des responsables et des techniciens des départements suivants : régie, caméra, son, décors. Ceci a permis de comprendre l'organisation du travail sur un plateau, le rôle et les responsabilités de chacun et les interdépendances.

Des entretiens informels ont aussi porté sur les *parcours professionnels* (ancienneté dans le métier, emplois antérieurs, formation) *et de santé* de machinistes et d'éclairagistes, volontaires pour aborder ces questions avec nous. Des « retours » ont aussi été faits sur des situations de transmission observées. La régie nous a fourni les « feuilles de route » ou « Call Sheet ». Cette feuille, distribuée à tous les techniciens, comporte plusieurs informations sur le déroulement des quarts de travail.

À la mi-novembre 2007 une entrevue dite d'« *autoconfrontation* » a été réalisée auprès de trois machinistes experts. Ceci a permis de valider (ou d'infirmer) auprès d'eux les hypothèses formulées à la suite de l'analyse des multiples données recueillies (entretiens, observations et documents divers).

En ce qui concerne les travailleurs observés, quatre personnes faisaient partie de l'équipe régulière de machinistes: le chef machiniste, le best boy machiniste (seconde le chef) et deux techniciens expérimentés. Ces machinistes sont très expérimentés : ils cumulent en moyenne 23½ ans d'expérience. Ils sont tous âgés de 52 ans. Au cours du tournage, deux extras experts (âgés entre 40 et 45 ans et ayant 12 et 18 ans d'expérience) sont venus en renfort. Les novices observés, âgés entre 22 à 25 ans, ne cumulent que quelques jours de travail comme machiniste (mais ils ont souvent quelques mois d'expérience dans le métier au sein d'autres départements).

Les éclairagistes de l'équipe « régulière » sont expérimentés : ils cumulent une moyenne de 14 ans d'expérience. Un extra est assez expérimenté (10 ans) tandis que le novice observé cumule 2 ans dans le secteur mais quelques jours dans le métier. Les éclairagistes expérimentés rencontrés ont entre 35 à 50 ans et le novice autour de 24 ans.

Nous avons donc pu observés 4 novices à divers moments du tournage. Deux d'entre eux travaillaient comme machiniste ou comme électro selon les besoins.

Résultats

Organisation du secteur et du travail

Un des éléments importants qui caractérisent le secteur est que chaque production constitue une « entreprise » qui est créée pour ce projet particulier; c'est ce qui est appelé « **project-based entreprise** » par De Fillipi et Arthur (1998). Cette entreprise n'existe que le temps de la réalisation du film et les techniciens qui sont **pigistes** sont engagés sur chaque projet. Ceci est le cas qu'un technicien soit « expert » ou « novice ». L'embauche, constitue donc un défi majeur pour l'ensemble des techniciens. Ils doivent se créer un réseau de contacts, s'intégrer au sein d'une équipe pour s'assurer un revenu régulier. Ainsi, la concurrence est un fardeau supplémentaire et **se faire « reconnaître »** devient un enjeu capital afin de décrocher de futurs contrats de travail. De Fillippi et Arthur (1998) évoque la notion de « *social capital* » afin de démontrer à quel point les « bonnes » relations sociales au sein d'un environnement de travail sont critiques pour l'obtention d'un contrat : on peut être un « bon » technicien » mais si on est « difficile » on aura moins d'opportunités d'embauche. Les propos recueillis sur le terrain confirment ses observations.

Le cinéma est un milieu **hiérarchisé**. En effet, selon les propos recueillis et nos observations, les fonctions des uns et des autres sont clairement définies. Chaque corps de métier ou « département » comprend plusieurs échelons. Les entretiens permettent d'expliquer cette apparente rigidité. En effet, le contexte de travail dans le cinéma entraîne un recours massif aux extras, aux « occasionnels d'un jour » (*daily*) sur des temps de tournage limités. Pour que le travail soit efficace alors que des équipes ne se connaissent pas ou très peu il est nécessaire que chacun réalise ses tâches en vue d'un résultat global. Un producteur doit faire travailler ensemble plusieurs dizaines de personnes, dans un laps

de temps limité, ce qui impose une hiérarchie stricte pour le bon fonctionnement du tournage.

Un autre élément caractéristique du secteur est que les travailleurs oeuvrent dans un environnement dynamique (Cellier, 1996). Les lieux de tournage changent constamment, le travail évolue au fur et à mesure du tournage et le personnel est confronté à des imprévisibles (climat changeant, incidents, etc.). Cette variabilité est une contrainte pour les techniciens et un défi majeur d'adaptation pour les novices.

Au Québec, les machinistes et les éclairagistes forment deux groupes professionnels ayant des responsabilités distinctes mais dont les tâches sont très rapprochées puisque fortement complémentaires. Dans certains pays européens ce sont les mêmes techniciens qui ont en charge l'électricité et le matériel caméra.

Le machiniste réunit l'équipement nécessaire aux constructions autour de la caméra et de l'éclairage, pour fixer ou déplacer les équipements, en fonction des besoins du chef de photographie et de la production. L'éclairagiste a pour tâche la préparation, l'installation et le démontage du réseau de distribution de l'électricité (transport de câbles, assemblage de différents composants), prévoir le matériel nécessaire pour l'installation, gérer ce matériel (ranger le camion, anticiper les besoins).

L'organisation du travail sur les tournages observés définissait clairement le rôle et les tâches des techniciens au sein de leur département respectif. Pour les éclairagistes comme pour les machinistes un technicien est préposé au camion et au matériel. Le best boy a d'abord la responsabilité d'évaluer les besoins quotidiens en termes d'effectifs et d'engager des « extras » si requis. Il coordonne le travail de l'équipe. C'est un poste stratégique en ce qui concerne l'intégration des novices.

Répartition des tâches observées dans les équipes

Au-delà du rôle et des responsabilités de chacun au sein de la hiérarchie, un « 2^e niveau » de découpage des tâches entre les membres d'une équipe existe. Cette répartition se base sur les expériences (professionnelle et extra-professionnelle) de chacun.

De plus, selon son niveau d'expérience le novice se voit confier des tâches particulières qui ne sont pas urgentes ou complexes et qui ne mettent pas en jeu leur

sécurité ainsi que celle des membres de l'équipe. Il n'a donc pas une vue d'ensemble du métier.

La répartition des tâches dans l'équipe dépend également de l'état de santé de chacun. Par exemple, lors de la manutention d'un équipement, le bestboy, qui avait mal à l'épaule ce matin-là, a demandé à des collègues de le remplacer : « *je sais qu'ils sont bons (pour porter un réflecteur au-dessus de la caméra), je peux les envoyer, pas de problèmes, mais j'enverrai pas un novice* ». À un autre moment, un machiniste a remplacé son chef pour transporter le dolly dans des escaliers. Il s'agit alors de stratégie de prudence collective où l'état de santé (ou de fatigue) d'une personne est pris en compte : les actions sont réparties au sein du groupe, la tâche est réalisée tout en maintenant la qualité du travail (« je sais qu'ils sont bons »).

Ainsi, lors de son intégration au sein d'une équipe, il est difficile pour un novice de saisir les responsabilités de chacun et de prendre sa place au sein de l'équipe car cette répartition de tâches est implicite.

Culture de métier

Les observations ont montré que le principe « d'adhésion » à des codes de métiers ou à une *culture de métier* est un point important dans l'intégration des novices et à l'accès aux savoirs des experts. La sociologue Florence Osty (2003) définit ainsi la culture de métier : « [...] un collectif d'appartenance homogène sur le plan de ses valeurs, de ses normes de comportement et de ses croyances [...] La culture de métier met en jeu un système de normes, de valeurs et de représentations ». Ce système se transmet dans des espaces de socialisation, tels que les lieux de formation mais surtout les lieux de travail par exemple pendant les tournages, au contact des experts.

La hiérarchie

Le premier code intégré dans la culture de métier est le respect de la hiérarchie. Ce code, qui découle directement de l'organisation macro du secteur a été abordé précédemment. Ainsi, le non-respect de la hiérarchie par un novice peut entraver sérieusement son insertion dans le métier. Il faut passer par tous les échelons à l'intérieur d'un corps de métier pour acquérir les connaissances et la reconnaissance des experts. Un novice explicite cette idée : « *en sautant des coches, t'apprends pas sur le tas.* »

L'acquisition du langage de métier

Le milieu du cinéma, comme tout milieu de travail, a développé un langage technique spécifique qu'un no-

vice doit apprendre rapidement. Il y a, bien entendu, les noms des différents équipements utilisés au sein d'un département (Gobo, rig, etc), les termes qui désignent des actions particulières (ex : flagger, couper, etc.) mais il y a aussi les modalités de communication. Ce dernier élément regroupe des aspects particuliers puisque sur un plateau de tournage, une grande majorité des communications se déroulent à l'aide de *Walkie-Talkie*. Une première règle implicite consisterait à transmettre des informations brèves. Conséquemment, les machinistes ont développé plusieurs noms pour désigner les différents types de supports qu'ils assemblent : magik arm, Matthewlini, un feutre 4x4, etc. De cette façon, le machiniste assigné au camion sait exactement quelles pièces préparer pour l'assemblage. Il s'agit d'éviter « la liste d'épicerie » qui pourrait retarder le travail.

Une deuxième règle implicite consiste à être branché en permanence, à être attentif à toutes les demandes transmises par WT et à y répondre, même si la demande ne nous est pas personnellement adressée. Ce code de métier s'avère une stratégie collective de gain de temps et d'efficacité et son non-respect peut constituer un irritant pour le groupe. Les experts rencontrés estiment les novices n'écoutent pas assez les communications au TW ce qui nuit au travail de l'équipe : « *Ca leur est jamais adressé ça. Mais ça s'adresse à tout le monde! Toi tu viens de passer à côté de la caisse!* (qu'un collègue cherche)»

Pour un des experts observés, les novices auraient davantage à écouter les échanges sur les WT afin d'accélérer leur apprentissage des noms et utilisations des différents équipements. Une difficulté toutefois : certains types d'équipements portent un nom différent d'une équipe à l'autre.

Une autre modalité de langage du métier est l'utilisation de l'humour entre les techniciens. Les observations ont d'ailleurs montré que lorsqu'un groupe d'experts blague avec un novice, c'est qu'il est en voie d'intégration dans le groupe. À l'inverse, un novice qui ne participe pas ou n'accepte pas les blagues ne sera pas intégré, tel qu'observé sur un plateau : « *Bien le fait peut-être de ne pas s'acclimater aussi avec l'environnement qui était le nôtre...* »

Entraide - polyvalence

L'une des règles implicites de métier qui touche l'entraide des collègues est celle de « ne pas faire courir les autres pour rien ». Il s'agit aussi d'une stratégie

de prudence partagée par les techniciens rencontrés : tout n'est pas « urgent » et il faut faire preuve de jugement quand on demande quelque chose à un collègue. Les observations ont révélé que les chefs de départements adhèrent aussi à cette règle. Par exemple, un chef précisait ainsi une demande à son équipe : « *ce n'est pas urgent* » mais cela leur permettait d'anticiper la suite des actions à poser. Un autre s'est excusé auprès d'un technicien qui s'était hâté d'enlever un rail puis qui patientait plusieurs minutes : « *entretemps, le réalisateur a pensé à autre chose* ».

On a observé à plusieurs reprises de l'entraide entre les membres d'un même groupe professionnel mais aussi entre les groupes. Cela peut toutefois dépendre du type de productions ainsi que de la cohésion des équipes. Cette dernière était forte puisque tous les membres de chaque département se connaissent bien et se retrouvent chaque année pour la production de téléfilms.

Des techniciens ont aussi développé une certaine polyvalence lors de leur insertion dans le métier, alors qu'ils ont « touché à tout », passant de la régie au groupe d'électros et de machinistes. Les experts rencontrés insistent d'ailleurs pour dire que les novices doivent travailler sur différentes productions pour apprendre des méthodes de travail différentes. Les très petites productions offriront aussi plus de défis en termes de polyvalence.

L'attitude sociale du novice et des expérimentés

Nos observations ont révélé l'importance de l'attitude sociale du novice pour son intégration au sein d'une équipe : il faut « faire ses preuves » et démontrer qu'on est « travaillant ». Un bestboy explique aussi les difficultés qu'il vit parfois avec les novices : « *Oui, je te dirais qu'à la limite des fois aussi, tu vas essayer de le montrer aux jeunes puis on dirait des fois, il voudrait tellement que ça aille plus vite, je ne sais pas si il est habitué de vivre tellement plus vite ... que des fois on dirait qu'il ne t'écoute pas non plus. Des fois, il va falloir que tu répètes une couple de fois, en lui disant : « Mets des sacs. Ta job, c'est de mettre des sacs, crisse! Commence par mettre des sacs de sable. ».*

Des techniciens expérimentés expliquent qu'ils utilisent l'humour entre eux pour se détendre, pour « ne pas se prendre au sérieux ». Les observations ont révélé qu'ils utilisent aussi ce mode de communication avec les novices, en visant l'atteinte de différents objectifs. L'utilisation de l'humour sert parfois à « passer un message » : il peut s'agir de ne pas répéter une er-

reur ou de lui donner un conseil mais en tentant d'éviter de le vexer par une critique. Face à un novice qui transportait un gros trépied dans une main et un paquet de tubulures en métal dans l'autre, un expert l'interpelle en lui disant « *tu pourrais en prendre plus, voudrais-tu un autre trépied* », d'un ton un peu sarcastique. Un autre moment, un novice se trompe de sentier dans un site en plein air, ce qui retarde sa livraison de matériel. La fois suivante on l'avise à la blague à l'aide du walkie-talkie de « *ne pas se tromper de chemin, tourne à droite...* » L'humour peut parfois même être combiné à une sorte de « rituel d'initiation ». Par exemple lors d'un wrap, un expert renverse entièrement le chariot sur lequel un novice avait empilé, de travers, des sacs de sable : « *C'est une vrai tour de Pise! Ca va tomber, tu t'rendras pas loin avec ça!* » Il lui démontre ensuite comment les empiler de façon à les stabiliser afin que le chariot ne bascule pas pendant sa manutention. Lors de l'autoconfrontation cet expert a reconnu que la manière « *pouvait être brusque* » mais qu'il savait que le novice « *pouvait en prendre car il avait un bon sens de l'humour* ». Il expliquait aussi que de cette façon, le novice allait se rappeler de la méthode.

Du point de vue d'un novice, il semble que le recours à l'humour par les experts constitue une « épreuve » pour son intégration mais également une « preuve » de son intégration réussie. Face aux taquineries dont il était la cible, un novice explique qu'il faut prendre ça en riant, sans se fâcher : « *J'aime ça parce que ils se niaient entre eux autres, ça fait que, dans un sens ça te fait sentir que tu fais partie de la gang (...) t'es rentré dans le club là, plus ou moins.* »

Leviers ou freins à la transmission

La transmission n'est pas seulement l'affaire du novice ou de l'expert qui l'un, doit démontrer une attitude réceptive à apprendre et l'autre, une ouverture à transmettre ses connaissances et les ficelles du métier. Bien que l'attitude du novice et son adhésion à la culture du métier sont déterminantes pour son intégration au sein d'un collectif de travail, nous observons que pour qu'il y ait un transfert de savoirs, il faut d'abord que des situations de travail y soient propices. Ces situations dépendent avant tout de l'organisation du travail au sein d'un secteur d'activité ainsi qu'au sein d'une entreprise.

Par exemple, *l'organisation de l'industrie du cinéma* favorise peu la formation formelle; les novices, pour la plupart, vont apprendre leur métier « sur le tas ». Les

contraintes financières auxquelles sont soumis les producteurs les incitent à embaucher des techniciens expérimentés et si possible, connus. Cela leur procure une certaine « sécurité » car le choix d'une équipe connue et habituée à travailler ensemble limite les risques de pertes de temps (et d'argent). Il semblerait que les productions québécoises tendent, pour ces raisons, à embaucher moins de novices. Face aux faibles possibilités d'embauche, un novice doit « faire ses preuves rapidement » s'il désire être rappelé dans le milieu par contre, « s'il fait l'affaire » le bouche-à-oreille l'aidera.

L'organisation d'une production a une incidence directe sur la présence ou non d'opportunités de transmission. Par exemple, une sous-estimation des besoins de main-d'œuvre pour une journée chargée fait en sorte que l'équipe régulière travaille dans l'urgence. Conséquemment, ses membres sont peu ou pas disponibles pour enseigner leurs trucs aux novices : ils vont lui assigner les tâches les plus simples, celles qui exigent peu ou pas de supervision. Les nombreux moments d'attente au cours d'un quart de travail peuvent constituer des moments privilégiés pour l'apprentissage, à la condition que les techniciens se situent loin du plateau et ne nuisent pas à la prise de vue (silence). Par exemple, certains experts mettent ces temps d'attente à profit pour expliquer au novice le matériel, discuter des méthodes de travail ou parler des conditions d'exercice du métier. Alors que pendant les « pics d'activité », ils auront tendance à focaliser leurs échanges sur des savoirs « essentiels » pour la réalisation rapide et efficace d'une opération.

Le bestboy, de part sa fonction centrale au sein d'un département, joue un rôle clé pour la transmission au sein d'un *collectif de travail*. Par exemple, c'est lui qui assigne une tâche particulière à un novice, c'est souvent lui qui l'encadre lors de l'exécution d'une nouvelle tâche mais c'est aussi lui qui évalue sa performance au cours d'un quart de travail et qui décidera, en tenant compte de l'avis de l'équipe, s'il le rappellera dans l'avenir. La présence d'un collectif fort, c'est-à-dire de techniciens qui travaillent ensemble depuis longtemps, qui partagent un même langage et les mêmes méthodes de travail, peut s'avérer un obstacle pour un novice. Le langage verbal et non-verbal (important dans ce métier) est difficile à décoder pour un non-initié, difficile donc d'anticiper les demandes. Par contre, une fois que le novice « est accepté » il accède à des savoirs très riches et variés, mis en commun par le groupe.

Finalement, il y a toute la compréhension qu'on novice doit développer quant au rôle et à la place de chacun au sein de l'équipe, qui se base aussi sur des règles implicites, des expériences antérieures : « *Bien moi je pense que c'est sûr que le jeune, le novice il faut qu'il apprenne aussi à prendre sa place, c'est-à-dire qu'il faut qu'il apprenne à écouter, premièrement, il faut qu'il apprenne à comprendre le fonctionnement du groupe, puis comprendre aussi la job vraiment qu'il y a à faire.* »

Conclusion

Cette étude avec la possibilité d'observer quatre novices et plusieurs experts dans les deux métiers ciblés a permis de mieux comprendre les mécanismes d'intégration qui peuvent être différents d'un jeune à l'autre. L'importance de « l'adhésion » aux représentations du groupe et à leurs codes afin d'acquiescer les « ficelles du métier » est primordiale. Les novices doivent passer par des étapes hiérarchiques et par l'acquisition d'une culture de métier, au sein de la communauté des techniciens. C'est en effet pour le jeune travailleur, un défi majeur de trouver « la bonne attitude » lorsqu'il se trouve immergé dans des situations et des organisations variées caractéristiques des plateaux de cinéma. L'enjeu pour les novices est important : acquiescer des connaissances et de l'expérience auprès des experts et « faire ses preuves », ces éléments ayant une incidence sur leur future embauche et sur la perspective de carrière dans le milieu du cinéma. Ce n'est qu'en réussissant cette intégration que les novices auront accès aux savoir-faire de métier et de prudence des expérimentés. Or, pour réussir cette intégration, l'organisation du travail fait reposer cette responsabilité presque exclusivement sur les épaules des novices. Lorsque l'intégration est réussie par le novice le poids repose sur celles des travailleurs expérimentés puisque aucun aménagement n'est prévu pour soutenir la transmission.

Références

- Bourdouxhe M. Toulouse G., Granger D. (2002). Étude exploratoire des problèmes musculo-squelettiques et des accidents chez les techniciens du cinéma et de la vidéo. Rapport IRSST.
- Cellier J.M, (1996), La gestion du temps dans les environnements dynamiques, Collection Le travail Humain, PUF
- DeFillipi R. J., Arthur M. B. (1998). Paradox in project-based enterprise : the case of film making. California management review, Winter, 40, 2, 125-139.
- Osty F., (2003), Le désir de métier, engagement, identité et reconnaissance au travail, Presses Universitaires de Rennes, 244 p