

La transmission des savoirs de métier et
de prudence chez les techniciens du cinéma :
Dimensions organisationnelles et culturelles d'un métier : leviers
et freins à l'insertion et à l'apprentissage des novices

Esther Cloutier¹, Pierre-Sébastien Fournier², Isabelle Gagnon², Claire Vincent-Genod¹, Élise Ledoux¹, Annette Beauvais¹

¹ Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail

² Université Laval



SOMMAIRE

Cette étude de cas, réalisée auprès de techniciens du cinéma, avait comme objectif de contribuer à l'identification des conditions favorables et des structures favorisant la transmission des savoirs, ainsi qu'à l'identification des stratégies informelles de transmission dans ce secteur d'activité. Elle s'inscrit dans un projet de recherche qui s'intéresse à la transmission des savoirs de métier et de prudence au sein de quatre métiers à risque de SST.

La présente étude de cas avait aussi comme objectif d'approfondir la connaissance des savoirs de métier et de prudence dans le but de contribuer à leur reconnaissance ainsi que de préciser le rôle des travailleurs vieillissants comme « expert » dans la transmission de leurs savoirs. Finalement, elle visait à prévenir l'exposition aux risques de SST chez les techniciens de cinéma de tous âges ainsi que la perte d'expertise au sein de ce secteur.

Les résultats obtenus démontrent la présence d'une transmission informelle riche et variée dans le secteur du cinéma. Ils révèlent aussi que la transmission des savoirs de métier et de prudence repose sur des éléments issus de différents niveaux organisationnels du secteur du cinéma. Certaines conditions organisationnelles sont plus favorables que d'autres pour créer des situations propices à la transmission entre experts et novices. Ces conditions sont abordées au sein de ce rapport.

Les résultats démontrent aussi la présence d'une prise en charge individuelle et collective de la SST qui résulte des acquis d'expérience des gens du métier. Prise en charge intégrée à l'activité quotidienne de travail qui contribue à réduire le nombre d'incidents et d'accidents et par ricochet, les coûts s'y rattachant.

Tous les résultats pointent l'importance de valoriser et de soutenir les efforts existants dans les milieux de travail. Ils gagneront à être enrichis des réflexions des partenaires de la Table de concertation paritaire en santé et sécurité du travail du secteur du cinéma ainsi que celles des partenaires sociaux engagés dans la formation de la main-d'œuvre. Finalement, ils permettront d'enrichir les pratiques des entreprises cinématographiques préoccupées de la question de la formation de la main-d'œuvre et de la prévention des risques de SST.

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons remercier tous les intervenants du secteur qui nous ont soutenus dans ce projet. Nous tenons particulièrement à souligner l'importance de la collaboration des techniciens qui nous ont permis de les suivre dans leur travail pour de nombreuses heures. Sans eux la qualité et la profondeur des résultats ne seraient pas la même.

Le présent projet a reçu l'appui d'organisations qui sont représentées au sein d'un comité consultatif et dont le rôle est de valider les résultats ainsi que de valoriser les retombées pour les milieux de travail. Les représentants des organismes suivants siègent sur ce comité :

Alliance Québécoise des techniciens de l'image et du son (AQTIS),

Mentorat Québec, CSST,

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS),

ministère de la Santé et des Services sociaux,

ASSTSAS,

Association des AFS du Québec et la CSN.

La présente étude a été cofinancée par l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST) et la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) puisqu'elle s'intègre à l'axe de recherche 5 du programme de subvention de la CPMT concernant l'apport des travailleurs de 45 ans et plus à la formation continue.

TABLE DES MATIÈRES

1.	Synopsis d'une problématique de recherche.....	2
2.	Repérage ou état des connaissances.....	5
2.1	L'enjeu de la transmission	5
2.2	Sélection des métiers : particularités du métier de technicien de cinéma.....	6
2.3	Facteurs qui influencent la transmission au sein des milieux de travail.....	7
2.4	Les hypothèses de recherche.....	8
3.	Préproduction ou méthodes de recherche	11
3.1	Sollicitation des partenaires du secteur.....	11
3.2	Métiers ciblés pour la recherche : éclairagistes et machinistes.....	11
3.3	Choix d'un premier puis d'un second milieu de tournage.....	12
3.4	Études de cas.....	12
3.5	Entretiens et observations dans les milieux	13
3.6	Analyses de données de SST	14
3.7	Observation de journées de formation dispensées par le RFAVQ.	14
4.	Contexte organisationnel du secteur du cinéma : points-clés	17
4.1	Le mode d'organisation du secteur du cinéma	17
4.2	Les conditions de travail dans ce secteur d'activités	19
4.2.1	Emplois caractérisés par la précarité et la concurrence	19
4.2.2	Ententes ou conventions collectives	20
4.2.3	Les horaires de travail.....	21
4.2.4	Les types de production, la SST et l'insertion professionnelle des novices	21
4.2.5	Les monopoles de la location d'équipements cinématographiques.....	22
4.3	Les deux grands acteurs de ce secteur d'activités.....	23
4.3.1	L'Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son (AQTIS)	23
4.3.2	L'association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ)	25
4.4	La formation professionnelle et la formation continue.....	26
4.4.1	La formation professionnelle.....	26
4.4.2	La formation continue dans le cinéma.....	26
4.4.3	Les formateurs	27
5.	L'organisation et l'activité de travail des techniciens.....	29
5.1	L'organisation du travail.....	29
5.1.1	Un milieu hiérarchisé : un gage d'efficacité et de qualité.	29
5.1.2	Les étapes de la production.....	29
5.1.3	La feuille de service ou « call sheet ».....	30
5.2	Le travail des éclairagistes (électros) et machinistes (grips)	30
5.2.1	Description de tâches prescrites.....	30
5.2.2	La dimension collective de l'activité de travail et l'interdépendance entre les départements	31
5.2.3	Un environnement de travail dynamique.....	33
5.3	La composition des équipes de techniciens rencontrées.....	34

5.4	L'activité de travail réelle des éclairagistes et des machinistes	37
5.4.1	Répartition des tâches observées	37
5.4.2	Les temps morts ou occasions d'apprentissage	40
6.	Freins et leviers à la transmission des savoirs – un modèle explicatif.....	41
6.1	Modèle des facteurs liés à la transmission.....	41
6.2	Percer la culture de métier : l'acquisition de codes	43
6.2.1	La hiérarchie	44
6.2.2	L'acquisition du langage de métier et des modalités de communication	44
6.2.3	Entraide — polyvalence.....	45
6.2.4	L'attitude sociale du novice	45
6.3	Facteurs-clés qui deviennent des leviers ou des freins à la transmission.	46
7.	Moyens et stratégies d'apprentissage et de transmission.....	49
7.1	Modes de transmission variés qui dépendent des situations de travail.....	49
7.2	La répartition des tâches entre les experts et les novices.....	51
7.3	Stratégies d'insertion et d'apprentissage des novices.....	52
7.4	Stratégies de transmission des techniciens expérimentés	53
8.	Les résultats : différents types de savoirs et de stratégies.....	57
8.1	La séquence d'apprentissage.....	57
8.2	Types de savoirs et de stratégies transmis par les techniciens du cinéma	57
9.	Processus d'insertion professionnelle pour le métier de technicien	63
9.1	Parcours des novices et « porte d'entrée » dans le cinéma	63
9.2	Les expériences antérieures : un élément majeur	64
9.3	Autopsie d'une intégration échouée au sein d'une équipe.....	64
9.4	Analyse comparative des parcours des novices et des contextes d'intégration	66
10.	Lumière sur la SST dans le secteur du cinéma	69
10.1	Les accidents du travail et le phénomène de sous-déclaration	69
10.2	Âge.....	Erreur ! Signet non défini.
10.3	L'organisation de la prévention dans le secteur du cinéma.	87
10.4	La formation sur la SST.....	89
10.5	Les parcours de santé des techniciens.....	89
10.6	La prise en charge de la SST et les stratégies de prudence.....	92
11.	Postproduction ou discussion sur la recherche	95
11.1	Contexte et processus d'apprentissage du métier de technicien du cinéma.....	95
11.2	Les situations de transmission dépendent de conditions organisationnelles	99
11.3	La situation de la formation en milieu de travail	102
11.4	La gestion de la SST dans le secteur du cinéma	104
11.5	Portée et limites de la recherche	106
12.	Distribution – Pistes d'actions	107
12.1	Pistes concernant le mode d'organisation du secteur du cinéma, des programmes gouvernementaux et de la prévention au Québec	107

12.2 Pistes touchant le programme de perfectionnement professionnel (PPP).	109
12.3 Pistes concernant le mode d'organisation des entreprises cinématographiques	110
12.4 Mode d'organisation d'une production.....	111
12.5 Pistes concernant le collectif de travail.....	112

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle d'analyse des déterminants de la transmission des savoirs au sein du secteur du cinéma.	18
Figure 2 : Représentation des interactions entre les différents groupes professionnels pendant un tournage.....	32
Figure 3 : Facteurs favorisant ou non la transmission des savoirs au sein du secteur du cinéma.	41
Figure 4 : Schéma récapitulatif des leviers et des freins à transmission.....	48
Figures 5 et 6 : chariot de la caméra ou « dolly »	90
Figure 7 : Schéma récapitulatif des étapes déterminant l'insertion d'un novice dans le secteur du cinéma.	97

LISTE DES LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition des membres de l'AQTIS selon les différents départements de production.	25
Tableau 2 : Synthèse des parcours professionnels des machinistes/grips (tournage 1).....	36
Tableau 3 : Synthèse des parcours professionnels des éclairagistes (tournages 1 et 2).....	36
Tableau 4 : exemples de répartition des tâches entre les novices et experts.....	40
Tableau 5 : séquence de l'assemblage d'un échafaud par deux novices.	49
Tableau 6 : séquence de l'assemblage d'un montage par un expert et deux novices	50
Tableau 7 : Différents savoirs élaborés par le personnel expérimenté.	59
Tableau 8 : Comparaison du parcours de deux novices :	67

La transmission des savoirs de métier et de prudence chez les techniciens du cinéma.
Dimensions organisationnelles et culturelles d'un métier : leviers et freins à l'insertion et à l'apprentissage des novices.

1. SYNOPSIS D'UNE PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Ce projet aborde la question du rôle des travailleurs vieillissants comme « experts » dans la transmission de leurs savoirs de métier et de prudence. Il vise quatre métiers à haut risque de santé et de sécurité du travail (SST) : techniciens du cinéma, auxiliaires familiales et sociales (AFS), infirmières et personnel de cuisine. Son objectif principal est d'identifier les conditions qui soutiennent la transmission des savoirs de métier et de prudence dans les milieux de travail et d'identifier les obstacles afin de prévenir, faute de formalisation des savoirs, une perte d'expertise et l'exposition aux risques pour la SST des travailleurs de tous âges.

Cette recherche, qui s'appuie sur quatre études de cas dont la première porte sur le métier de technicien du cinéma vise, plus spécifiquement, à :

1. Documenter les conditions favorisant la transmission.
2. Identifier, dans les milieux de travail :
 - a. Les stratégies informelles de transmission
 - b. Les structures mises en place qui favorisent la transmission.
 - c. Les lieux de transmission
3. Approfondir la connaissance de ces savoirs de métier et des savoir-faire de prudence afin de contribuer à leur reconnaissance.
4. Formaliser ces savoirs en développant une typologie.
5. Préciser le rôle des travailleurs vieillissants comme « expert » dans la transmission de leurs savoirs.

Ce rapport est divisé en douze chapitres. Le deuxième chapitre présente un bref état des connaissances sur la question de la transmission des savoirs de métier et de prudence alors que le chapitre trois expose la méthodologie développée pour répondre aux objectifs spécifiques de cette étude de cas. Nous traçons, au chapitre quatre, un portrait de l'organisation du secteur (grands acteurs du secteur, statuts d'emploi, ententes collectives, programmes de formation).

Les chapitres suivants portent plus spécifiquement sur la question de la transmission des savoirs de métier et de prudence dans le secteur du cinéma, d'abord par l'analyse de l'activité réelle de travail (chapitre 5), puis par la présentation d'un modèle d'analyse des freins et des leviers à la transmission (chapitre 6). Le chapitre 7 présente les moyens et stratégies d'apprentissage et de transmission tandis qu'une typologie des savoirs suit au chapitre 8. Le processus d'insertion dans le métier de technicien est discuté au chapitre 9 alors que le chapitre 10 fait la lumière sur la SST dans le secteur du cinéma. Après la discussion (chapitre 11), des pistes de recommandations sont proposées au chapitre 12 pour orienter les actions des intervenants du secteur.

La transmission des savoirs de métier et de prudence chez les techniciens du cinéma.
Dimensions organisationnelles et culturelles d'un métier : leviers et freins à l'insertion et à l'apprentissage des novices.

2. REPÉRAGE OU ÉTAT DES CONNAISSANCES

2.1 L'enjeu de la transmission

Une synthèse récente (Bélanger et coll., 2005) estime que dans une société et une économie du savoir telle que le Québec, l'éducation tout au long de la vie est devenue un outil d'insertion professionnelle majeur. La formation aux adultes est d'ailleurs en croissance au Québec depuis plusieurs années, mais est moins importante qu'en Ontario ou dans le reste du Canada. De diverses logiques qui la sous-tendent, la plus importante est celle qui est qualifiée de « professionnalisante », soit celle de la formation en entreprise pour des motifs professionnels. Elle est surtout le fait de salariés détenant une scolarité postsecondaire (mais non universitaire). Les salariés dont l'emploi est régulier et qualifié y participent davantage.

Cette problématique de formation devient d'autant plus importante qu'on assiste à un vieillissement de la population active et à un départ anticipé à la retraite de la génération du baby-boom (ISQ, 2004). Ce départ massif de travailleurs, porteurs de connaissances essentielles, soulève l'urgence d'assurer une transition dans la pérennité du savoir. En effet, plusieurs études, dans différents secteurs d'activité économique et pour diverses professions, montrent que le personnel expérimenté et vieillissant élabore de nombreuses stratégies de travail qui lui permettent de faire face aux multiples contraintes rencontrées dans l'exercice de son travail et de se protéger des risques (santé et services sociaux, Cloutier, David, Prévost, Teiger, 1998, 2005; Gonon, 2003; éboueurs, Cloutier, 1994; sidérurgie, Pueyo, 1998; restauration collective, Avila-Asuncio 1998; aviation, Millanvoye, Colombel, 1996, automobile, Gaudart, Weill-Fassina, 1999). Ces savoirs, en plus de favoriser la protection des travailleurs, visent également à améliorer la qualité et l'efficacité de la production et des services dispensés (Cloutier et coll., 2005; Coutarel et coll., 2003). De plus, ces études montrent que ces savoirs de métier et de prudence sont diversifiés et varient selon les milieux de travail et les métiers. La valorisation de ce savoir peut certes contribuer à la formation.

Or, si les approches traditionnelles de formation reposent sur une reconnaissance de savoirs ouvriers comme facteur déterminant de l'efficacité et de la compétitivité, elles s'intéressent peu à l'application effective de ce savoir dans la réalité du travail (Jobert, 1993). Il en résulte trop souvent des formations peu en lien avec la réalité du travail qui perturbent le transfert des connaissances dans les situations de travail (Holton et Baldwin, 2003). Pour surmonter cette limite, les efforts de conception d'une formation visent l'aménagement d'un ensemble de conditions favorables à un rapprochement avec la pratique.

Parmi les moyens envisagés, le recours à l'expérience des travailleurs âgés comme source appréciable de savoir-faire de métier et de prudence semble prometteur. En effet, l'expérience acquise par ces personnes les amènerait spontanément à intégrer leur pratique dans la formation (Baldwin et Ford, 1988). Une étude exploratoire (Cloutier et coll., 2002) réalisée auprès d'usineurs et de cuisiniers a montré que les travailleurs expérimentés¹ disposent de savoirs protecteurs qui sont littéralement imbriqués à une variété de savoirs portant sur la qualité et la production. Ces savoirs de nature variée constituent une richesse à transmettre dans les milieux de travail afin de favoriser l'insertion et le maintien en emploi ainsi que la santé et sécurité au travail de la main-d'œuvre tout en évitant les pertes d'expertise.

¹ Dans les milieux de travail, les travailleurs expérimentés sont souvent âgés de plus de 45 ans.

2.2 Sélection des métiers : particularités du métier de technicien de cinéma

Aux fins du projet, quatre métiers ont été ciblés en fonction des critères suivant :

1. les niveaux de risque élevés inhérents à leur santé et leur sécurité (Bourdouxhe et coll., 2002; Cloutier et coll., 2005; Duguay et coll., 2003);
2. leur diversité;
3. la présence d'une main-d'œuvre vieillissante et qui a des difficultés à se maintenir en emploi;
4. la présence d'une pénurie de main-d'œuvre au sein de certains métiers qui va nécessiter l'insertion de jeunes novices et leur rétention;
5. la présence de formes atypiques de travail au sein de certains métiers;
6. les demandes provenant des milieux;
7. une certaine connaissance de l'activité de travail et des stratégies des métiers par les chercheurs.

❖ Un métier à risque pour la SST

Le métier de technicien du cinéma et des arts de la scène a été sélectionné car il s'agit d'un métier à risque comme l'a montré l'étude de Bourdouxhe et collaborateurs (2003). En utilisant un questionnaire, ces auteurs ont trouvé une incidence élevée de troubles musculo-squelettiques. En effet, 88 % des répondants en avaient souffert au moins une fois au cours des douze mois ayant précédé l'enquête. De plus, 29 % des techniciens avaient subi un accident du travail dans les cinq années précédant l'enquête. Finalement, seulement 11 % des répondants n'avaient eu aucun problème de SST. Cette étude a aussi démontré une sous-déclaration des problèmes de SST et une usure des techniciens au fil du temps.

❖ Secteur en mouvance et précarité

Ce métier a également été sélectionné car il s'agit d'un « métier de production », à l'opposé d'un métier de relation de service² tel que celui d'AFS et d'infirmière. Il s'agit aussi d'un métier exercé par une main-d'œuvre qualifiée et qui présente des exigences physiques importantes comme le démontre l'étude citée précédemment. Il est en outre caractérisé par la précarité ainsi que par des changements technologiques fréquents nécessitant des formations périodiques en cours de carrière. C'est finalement un métier fortement caractérisé par des formes atypiques d'emploi et d'horaire (main-d'œuvre contractuelle, pigiste, horaires allongés, travail de soir et de nuit). Ces conditions influencent les possibilités de transmission en milieu de travail.

En effet, peu de techniciens du cinéma détiennent un emploi « régulier », au sens où on l'entend généralement, c'est-à-dire un emploi chez un même employeur, et chez lequel des activités de formation sont offertes pour des motifs professionnels.

❖ Structure organisationnelle des entreprises cinématographiques

Les techniciens du cinéma (et de la télévision) sont majoritairement pigistes. Ils sont souvent embauchés par une maison de production ou par un producteur indépendant pour un seul projet qui peut s'échelonner de quelques jours à plusieurs semaines. Souvent, les productions indépendantes n'existeront que le temps du projet. Le technicien recherchera ensuite un contrat auprès d'un autre producteur. Il s'agit de ce que DeFillipi et Arthur (1998)³ appellent les « project-based enterprise » c'est-à-dire les entreprises ou

² Il s'agit ici de relations de service en présence de la clientèle (ex. : usagers des services de soins à domicile).

³ DeFillipi, R. J., Arthur, M. B. (1998). Paradox in project-based enterprise: The case of film making. *California Management Review*. Vol. 40 (2), p. 125 à 139

organisations dont la création est consacrée à la réalisation d'un projet et qui seront démantelées après sa mise en œuvre. Nous aborderons cet aspect plus en détail au chapitre 4.

Dans ce contexte se pose la question de l'intérêt de telles organisations pour le développement des compétences (qui pourrait s'avérer « compétitives ») d'une main-d'œuvre qu'elles souhaitent, par ailleurs, mobile. En effet, contrairement aux autres types d'entreprises qui adoptent des stratégies de gestion préconisant le développement des compétences de leur main-d'œuvre afin d'assurer la pérennité de leur organisation, il semble que les « *project-based enterprise* » comme les productions cinématographiques indépendantes (à l'image d'un chantier de construction) n'envisagent pas d'emblée les avantages de ce développement de compétences à l'essor de nouveaux projets. Posons la question autrement : quels sont les effets de ce mode d'organisation sur la transmission des savoirs de métiers et de prudence des techniciens du cinéma?

2.3 Facteurs qui influencent la transmission au sein des milieux de travail

L'étude exploratoire réalisée par Cloutier et coll. (2002) auprès d'usineurs et de cuisiniers a montré que les types de savoirs sont souvent invisibles, tributaires d'un apprentissage « sur le tas » réalisé de façon informelle et qu'ils varient selon le métier et l'expérience des travailleurs. Cette étude a aussi révélé que la transmission peut être organisée et formelle et tout aussi informelle selon les conditions d'exercice du travail et les caractéristiques des métiers : différents facteurs organisationnels déterminent des conditions plus ou moins favorables à la transmission. Parmi ceux-ci on retrouve notamment l'importance des contraintes temporelles, la gestion des ressources humaines ainsi que la répartition des tâches selon l'âge et l'expérience. À la lumière de ces résultats, il y avait lieu d'explorer, dans un premier temps, les modalités possibles de transmission des savoir-faire aux novices au cours même de l'activité de travail, de façon formelle ou non.

Cette étude exploratoire a également montré que la transmission porte sur des savoirs de nature et de niveaux variés. Elle touche, au niveau microscopique : à l'objet de travail ou au produit, aux équipements et aux modes opératoires utilisés; au niveau mésoscopique : au collectif de travail, à la SST, aux écarts entre les acquisitions scolaires et les savoirs utilisés en entreprise de même que ceux utilisés auprès du client. Finalement au niveau macroscopique elle porte sur : les savoirs liés à l'organisation du travail et au processus de production, les valeurs partagées dans l'entreprise et le sens du travail. Il y avait donc lieu d'explorer ici, dans un deuxième temps, la nature des savoirs de métier et de prudence des personnels plus expérimentés.

Les activités de transmission informelles, quoique omniprésentes dans certains milieux, ne sont pas reconnues, car invisibles. La transmission, formelle ou non, présente une dimension collective et implique l'existence d'un réseau de « formateurs ». Une étude met de l'avant le rôle central du collectif de travail dans la transmission des savoirs de métier (Beaujolin, 2005). Par exemple, l'étude d'incidents ou de dysfonctionnements permet la transmission des savoirs par le processus de résolution de problèmes qui se crée au sein d'un collectif de travail (Cloutier et coll., 2002 ; Weill-Fassina, Pastré, 2004).

Ces résultats sur les facteurs organisationnels soutenant la transmission en milieu de travail sont à mettre en relation avec la littérature scientifique portant sur les organisations apprenantes. En effet, Pedler et collaborateurs (1991) définissent l'organisation apprenante comme « *une organisation qui facilite*

l'apprentissage de tous ses membres et qui se transforme continuellement ». Ce type d'organisation possède différentes caractéristiques qui touchent l'identité collective, la créativité, la participation, l'importance des lieux de dialogues, le partenariat, la transparence et la libre circulation d'information (Le P., 1999). Il s'agissait donc d'identifier, à la suite de l'analyse de l'activité de travail et de transmission des techniciens du cinéma, les facteurs organisationnels qui peuvent constituer un frein ou un levier à la transmission des savoirs de métier et de prudence, dans le but d'identifier diverses pistes pour faciliter l'apprentissage et l'insertion des novices au sein du métier.

2.4 Les hypothèses de recherche

Dans le cadre de ce projet, les quatre études de cas réalisées au sein de métiers différents permettront d'explorer les hypothèses suivantes :

1. Les savoirs de métier et de prudence transmis de façon informelle peuvent être définis, formalisés et généralisés au bénéfice de tous.
2. Les travailleurs vieillissants sont sollicités de façon informelle par leurs collègues « plus novices », mais ce rôle de personne-ressource n'est pas souvent reconnu par les milieux de travail.
3. Les lieux d'échange informel constituent aussi des lieux de transmission de savoirs de métier diversifiés portant notamment sur la qualité, la production, la SST.
4. Il existe des conditions organisationnelles qui sont plus favorables à la transmission des savoirs de métier et de prudence.
5. Les travailleurs vieillissants qui perçoivent moins de bénéfices à la formation, sur le plan de la carrière ou du salaire, semblent moins motivés à participer à des formations : la démonstration de gains possibles relativement à leur maintien en emploi et en santé pourrait joindre leurs préoccupations.
6. Les milieux de travail ont le pouvoir de créer des conditions favorisant la transmission.

Cette première étude de cas a permis de valider certaines de ces hypothèses.

La transmission des savoirs de métier et de prudence chez les techniciens du cinéma.
Dimensions organisationnelles et culturelles d'un métier : leviers et freins à l'insertion et à l'apprentissage des novices.

3. PRÉPRODUCTION OU MÉTHODES DE RECHERCHE

Rappelons que l'étude de la transmission des savoirs de métier et de prudence des techniciens du cinéma constitue la première de quatre études de cas qui seront réalisées dans le cadre de ce projet de recherche. La réalisation de chacune des études porte sur plusieurs unités d'analyse : les activités de transmission formelles et informelles, l'activité réelle de travail, le portrait de la SST du personnel, la gestion de la SST et l'organisation du travail ainsi que les caractéristiques de la main d'œuvre. Afin de documenter ces diverses unités d'analyse au sein du secteur du cinéma, nous avons eu recours à plusieurs méthodes de collecte de données : analyses statistiques, analyse documentaire, entrevues et observations de l'activité de travail, observations et autoconfrontation collective portant sur certaines situations de transmission observées sur les plateaux de tournage.

Soulignons que le recours à plusieurs méthodes s'avère essentiel, car la transmission des savoir-faire liés à l'expérience de métier est complexe à étudier pour plusieurs raisons dont les deux principales : 1) ces savoir-faire de prudence et de métier liés à l'expérience sont difficiles à appréhender étant complètement intégrés par les travailleurs qui n'en ont plus conscience et ne peuvent donc pas les verbaliser directement (Cloutier et coll., 2002; Diallo et Clot, 2003; Weill-Fassina et Pastré, 2004); et 2) la transmission de ces savoirs peut se produire pendant toutes les situations d'interaction se déroulant sur les lieux de travail et elle implique un réseau de travailleurs possédant des savoirs diversifiés selon leur expérience (Cloutier et coll., 2002). Il en est de même pour les savoirs particuliers concernant la SST : ils sont totalement intégrés à d'autres types de savoir technique ou d'autre nature (Cloutier et coll., 2002) et, par le fait même, difficiles à identifier.

3.1 Sollicitation des partenaires du secteur

Dès le début du projet, l'équipe de recherche a reçu l'appui et la collaboration de l'Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son (AQTIS). Ainsi, l'AQTIS a contribué à mettre en contact l'équipe de recherche avec des producteurs afin de mener des études sur le terrain. Par ailleurs avec l'aide du syndicat, l'équipe a pu disposer d'un certain nombre de documents : données d'accidents, détails sur la formation, fiches de postes. Concernant la participation de l'Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ), la responsable de la SST a été contactée à plusieurs reprises, sans succès. L'absence du point de vue de l'APFTQ sur la transmission des savoirs de métiers et de prudence constitue une limite de la présente étude. Elle reflète cependant la réalité de ce qui se passe sur le plan de la gestion de la santé et de la sécurité du travail dans ce secteur d'activités.

3.2 Métiers ciblés pour la recherche : éclairagistes et machinistes

Deux métiers ont été ciblés soit celui des machinistes et des éclairagistes. Les critères de sélection prenaient en compte des éléments de SST ainsi que des aspects spécifiques liés à l'apprentissage du métier. Ainsi, les métiers de machinistes et d'éclairagistes présentent un niveau de risque élevé au chapitre de la santé et sécurité (port de charges, déplacements, travail en hauteur) tel que l'a démontré l'étude réalisée au Québec par Bourdouxhe et coll. (2003). De plus, ces métiers impliquent souvent un apprentissage « sur le tas », soit un processus de transmission et d'intégration des nouveaux qui passe par le collectif de travail, ce qui semblait pertinent pour l'étude de l'actuelle problématique. Nous avons aussi la chance d'observer, lors de tournages, l'intégration de novices dans ces équipes.

Soulignons que l'étude d'autres métiers se serait avérée aussi instructive. Ainsi, les métiers pratiqués autour de la caméra ont été considérés puisqu'ils présentent, eux aussi, un niveau de risque élevé sur le plan de la SST (charge physique et cognitive, statisme). Ils font aussi l'objet d'une formation de base et de perfectionnement puisqu'ils doivent s'adapter aux changements technologiques. De plus, il existe maintenant un programme visant les apprentis, ce qui aurait été intéressant pour le projet. Malheureusement, il n'était pas possible pour les besoins de l'étude, d'effectuer des observations rapprochées des interactions entre le chef caméra ou entre les assistants-caméra et les apprentis, sans nuire à la production même du film, l'observation s'avérant trop intrusive.

3.3 Choix d'un premier puis d'un second milieu de tournage

Précisons que les observations ont été rendues possibles grâce aux producteurs de deux organisations, qui ont accepté de donner accès à leur plateau aux membres de l'équipe de recherche. Après avoir rencontré les producteurs, l'équipe de recherche a rencontré les chefs des départements concernés afin de leur expliquer les objectifs du projet et leur implication.

Le premier critère de sélection d'un milieu de travail a donc été celui de l'acceptation à participer au projet, sans cela, rien n'aurait été possible. Par la suite, une personne-ressource de l'AOTIS nous a décrit différents milieux de travail ce qui a permis de faire des demandes d'observation auprès de certains d'entre eux, plus ouverts. Deux milieux ont donc accepté notre présence sur les lieux de tournage ce qui nous a permis de contraster certaines de nos observations. La majorité des observations a été réalisée pendant le tournage d'un téléfilm (tournage 1). Selon la personne ressource on trouvait au sein de ce milieu de travail de petites équipes stables (ce qui n'est pas fréquent dans ce secteur) ainsi qu'une sensibilisation à la santé et la sécurité au travail. L'équipe de recherche a ensuite réalisé trois journées d'observations sur une autre production (tournage 2). Il s'agissait alors, en contraste, d'une plus « grosse » production. Les équipes étaient nombreuses et ne travaillaient pas ensemble depuis longtemps. La présence plus importante de novices (vs le tournage 1) et la réalisation de scènes plus complexes (ex. : tournage souvent à l'aide de deux caméras, utilisation de grues et de nacelles) caractérisaient ce milieu.

3.4 Études de cas

❖ 1re observation (tournage 1)

Il s'agit d'une compagnie canadienne qui produit et distribue des films pour la télévision. L'entreprise, située à Montréal, se spécialise dans la production de téléfilms canadiens. Au cours des cinq dernières années, elle a produit 28 téléfilms, des séries télévisées et des documentaires qui sont distribués en Amérique et un peu partout dans le monde. La production observée est celle d'un téléfilm (épisode de 2 heures). La maison de production engage sensiblement, année après année, les mêmes équipes de machinistes et d'éclairagistes, à qui elle offre un contrat de plus d'une centaine de jours par an pour réaliser 6 à 7 téléfilms, ce qui constitue une certaine « garantie d'emploi » pour les techniciens, assez rare dans le secteur.

❖ 2e observation (tournage 2)

Il s'agit d'un autre producteur indépendant canadien, basé aussi à Montréal. L'entreprise se spécialise dans les productions télévisuelles (documentaires, dramatiques, jeux, jeunesse, magazine/variétés) et a réalisé plusieurs séries télévisuelles au cours des dernières années. La production observée est celle d'une importante série télévisuelle qui compte 10 épisodes. Le budget de la production semble être assez

important et les effectifs sont plus nombreux que ceux observés sur le tournage 1. Les politiques d'embauche nous sont inconnues.

3.5 Entretiens et observations dans les milieux

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'AQTIS. Sur les deux plateaux, nous avons discuté informellement avec les producteurs, les producteurs-délégués et leurs assistants ainsi qu'avec les chefs de départements.

Le *premier tournage* observé 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 afin de se familiariser avec l'activité de travail. Le tournage 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 inclut les chefs, les bestboy, les « réguliers » (c.-à-d. les techniciens qui détenaient un contrat pour toute la durée de la production), les « extras » et les stagiaires. Les observations ont surtout porté sur le groupe de machinistes.

Les journées d'observation sur le *deuxième tournage* ont été réalisées à la mi-octobre 2007, soit pendant les 59e, 60e et 61e jours d'une production totalisant 70 jours. L'équipe de recherche a alors focalisé ses observations sur les activités de transmission, soit principalement (mais pas exclusivement) sur les interactions entre les techniciens novices et expérimentés. Ceci a été possible grâce aux nombreuses heures d'observation réalisées sur le premier plateau. L'équipe a été en contact avec six machinistes et six éclairagistes, mais les observations ont porté sur ce dernier groupe. L'équipe a aussi focalisé ses observations sur l'organisation du travail notamment sur la gestion de la SST afin de valider certaines hypothèses issues de l'observation du premier tournage.

Des entretiens informels ont été réalisés sur les lieux de tournages : auprès des machinistes et des éclairagistes, bien entendu, mais aussi auprès des responsables et des techniciens des départements suivants : régie, caméra, son, décors. Le milieu du cinéma étant encore peu étudié en ergonomie, ceci a grandement facilité notre compréhension de l'organisation du travail sur un plateau, du rôle et des responsabilités de chacun et des interdépendances entre les départements. Certaines données s'avéraient nécessaires pour parvenir à connaître suffisamment l'activité globale de travail afin d'en extraire les situations de transmission que nous souhaitions étudier. Il s'agissait donc d'appréhender ce milieu, d'en saisir les enjeux et les contraintes afin d'apporter des réponses aux hypothèses de recherche.

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, s'est avérée utile puisqu'elle comporte plusieurs informations sur le déroulement des quarts de travail. Ceci a permis de constater le décalage entre l'organisation prescrite et l'organisation réelle d'une journée.

Toutes les observations ont été réalisées lors du tournage de scènes extérieures. Il était plus facile pour l'équipe de recherche, et moins nuisible pour les techniciens, d'observer l'activité pendant ces séquences.

Les membres de l'équipe se relayaient et cumulaient en moyenne de 10 à 12 heures de présence quotidienne. Les observations ont été réalisées avec la technique « papier crayon », d'une part, le contexte de travail se prêtant peu à l'utilisation de la vidéo (ex. : nombreux déplacements et échanges fréquents par talkie-walkie) et d'autre part, nous n'avons pas obtenu l'autorisation des milieux. 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).

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).

3.6 Analyses de données de SST

Afin de dresser un portrait sommaire de la SST des techniciens, nous avons procédé à la compilation puis à l'analyse de données provenant de l'AQTIS. En effet, des techniciens transmettent parfois à l'AQTIS leur déclaration d'événement accidentel qui leur pose problèmes en ce sens qu'elle a fait l'objet d'un refus par la CSST ou d'une contestation de la part de l'employeur. Ni les techniciens ni les producteurs ne sont tenus de signaler un événement accidentel à l'AQTIS conséquemment, ces données sont partielles. Pour cette raison, l'équipe de recherche a tenté de compléter ce portrait en analysant les statistiques d'événements accidentels provenant de la CSST.

3.7 Observation de journées de formation dispensées par le RFAVQ.

Un membre de l'équipe de recherche a assisté aux deux journées du cours intitulé « AQTIS -101 : Initiation au travail de technicien de l'image et du son ». Ce cours s'est déroulé les 10 et 11 novembre 2007. Ceci a permis d'une part, de prendre connaissance du contenu présenté aux futurs membres de l'association, puisque ce cours est obligatoire pour l'obtention du statut de membre et d'autre part, de noter les expériences professionnelles des participants.

La transmission des savoirs de métier et de prudence chez les techniciens du cinéma.
Dimensions organisationnelles et culturelles d'un métier : leviers et freins à l'insertion et à l'apprentissage des novices.

4. CONTEXTE ORGANISATIONNEL DU SECTEUR DU CINÉMA : POINTS-CLÉS

4.1 Le mode d'organisation du secteur du cinéma

Le secteur du cinéma est un secteur en mouvance en raison de sa structure organisationnelle d'entreprises organisées par projet, telles que les appelle et les définit DeFillippi (1998) : « *project-based enterprise* » où l'entreprise (ou l'incorporation) n'existe que le temps de la réalisation du film; elle ne maintient pas le lien d'emploi entre deux projets, considérés comme distincts. Prenons le cas d'une production cinématographique. Le besoin ou le projet naît d'une idée qui sera étoffée pendant l'étape de développement, étape pendant laquelle un scénario sera écrit et du financement, recherché. La phase suivante (*préproduction*) portera sur la conception du film (ex : embauche du personnel, élaboration du plan de travail, logistique du tournage, choix des lieux de tournage, répétitions, tests). Le producteur s'occupe d'embaucher toute l'équipe requise pour la réalisation du film. Selon nos observations, le directeur de la photographie, le chef éclairagiste et le chef machiniste sont généralement responsables de recruter les membres de leur équipe respective. La nature du film et son budget déterminent la taille et le type d'équipe qu'il faudra employer. Le temps de préparation varie selon le type de production. Ces temps seraient de plus en plus courts selon plusieurs personnes du milieu.

L'étape de la *production* est le moment où l'on tourne le film. L'équipe complète doit être présente à ce stade. Alors que le directeur de production est responsable du tournage au jour le jour et qu'il gère notamment les dépenses, le directeur de la photographie coordonne le travail de trois équipes : caméra, machinerie et éclairage ceci, en étroite collaboration avec le réalisateur. Cette deuxième étape constitue l'objet de notre recherche puisque c'est à ce moment que l'activité de travail et l'activité de transmission sont réalisées par les équipes techniques. La troisième étape, la *postproduction* (l'assemblage du film) n'ont pas fait l'objet d'observation de notre part.

Le modèle d'analyse présenté à la page suivante illustre, non seulement les liens entre les partenaires du secteur du cinéma, mais surtout l'influence des différents niveaux organisationnels sur l'activité de travail des techniciens ainsi que sur l'activité de transmission, au cœur de notre propos. On parle alors de « déterminants ».

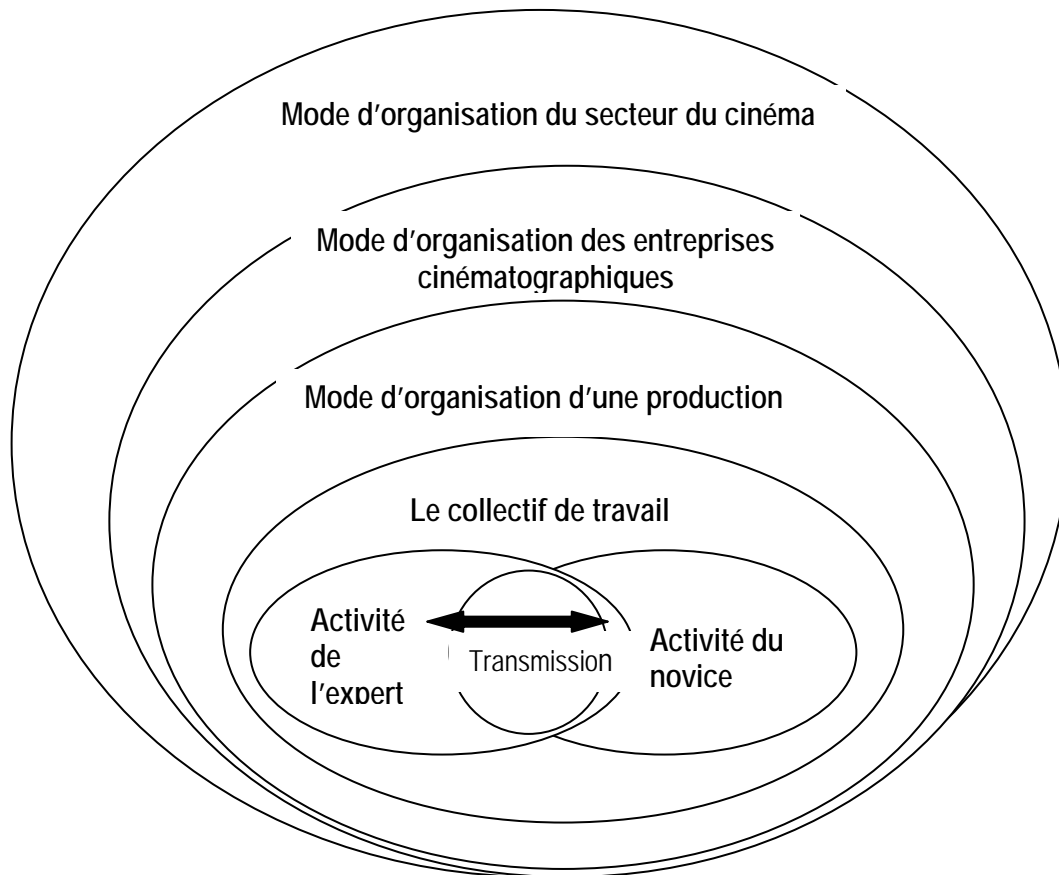
❖ 1^{er} niveau : le mode d'organisation du secteur du cinéma

Tel que l'a défini Ledoux et coll. (2008)⁴, le mode d'organisation du secteur culturel, qui s'apparente au secteur du cinéma, « renvoie aux déterminants macroscopiques qui ont un impact sur le contexte dans lequel œuvrent les entreprises culturelles ». Nous considérons ici les entreprises cinématographiques. Ces déterminants constituent « la trame de fond » sur laquelle ces dernières doivent organiser leurs actions. Pensons notamment au contexte de concurrence et de précarité des métiers du cinéma, aux différents types de production, aux programmes de financement et de formation, aux associations et regroupements. À cet égard, on retrouve à ce niveau macro-organisationnel deux acteurs importants au Québec. Il s'agit de l'association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ) et de l'Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son (AQTIS). Il y a aussi la formation AIEST 514, soit l'Alliance internationale

⁴ Ledoux, E., Cloutier, E. et coll. (2008). Les risques du métier dans le domaine des arts de la scène. Une étude exploratoire. Études et recherche IRSST R-555, 82 p.

des employés de scène, de théâtre, techniciens de l'image, artistes et métiers connexes des États-Unis, ses territoires et du Canada, qui a fait une percée au Québec.
Ces syndicats (AQTIS et AIEST) concluent des ententes avec les producteurs et leurs associations afin de préciser plusieurs éléments de l'organisation du travail des techniciens.

Figure 1 : Modèle d'analyse des déterminants de la transmission des savoirs au sein du secteur du cinéma.



❖ **2^e niveau : le mode d'organisation des entreprises cinématographiques**

Les entreprises cinématographiques regroupent les déterminants suivants de la transmission : leur structure organisationnelle, la gestion des projets, les ententes collectives, la culture d'entreprise, le financement et l'organisation des équipes (politiques d'embauche).

❖ **3^e niveau : le mode d'organisation d'une production**

On retrouve à ce niveau les déterminants suivants : la planification du tournage (repérage, coordination entre les départements, planification des besoins de main-d'œuvre), rôle du producteur et des chefs de départements, soutien aux tuteurs, horaires de travail.

❖ **4^e niveau : le collectif de travail.**

Selon Cloutier et coll. (2005) le collectif de travail peut se définir comme étant « *un groupe de personnes qui travaillent ensemble selon les règles de métier informelles qu'elles se donnent* ». Il faut distinguer le

collectif de l'équipe de travail par le fait que le collectif est une entité construite à partir des rapports sociaux entre les individus contrairement à l'équipe qui, elle, est une entité administrative. Toujours selon eux, si le collectif de travail ne produit pas en soi de stratégies protectrices, il agit comme un facteur important dans leur élaboration, leur partage et leur transmission. À ce titre, il peut être analysé en tant que facteur organisationnel, c'est-à-dire comme un des éléments pouvant nuire ou aider à la présence des stratégies protectrices ainsi que comme l'un des éléments influençant la transmission.

❖ 5^e et 6^e niveaux :

On retrouve à ce niveau l'activité réelle de travail réalisée par les techniciens, influencée par les effets des déterminants des divers niveaux organisationnels qui la sous-tendent. L'activité de transmission, lorsque présente, s'ajoute à l'activité de travail en cours.

4.2 Les conditions de travail dans ce secteur d'activités

4.2.1 Emplois caractérisés par la précarité et la concurrence

L'étude de Bourdouxhe et coll. (2003) a mis en évidence les relations entre le statut d'emploi, les horaires de travail atypiques et les risques pour la santé dans le milieu du cinéma. Rappelons que la plupart des techniciens sont pigistes et qu'ils sont souvent embauchés pour un seul projet qui peut s'échelonner de quelques jours à plusieurs semaines.

Il arrive que des techniciens soient embauchés par une maison de production pour réaliser six ou sept projets au cours d'une année (tel qu'observé sur le tournage 1). Certains, notamment les plus jeunes, sont embauchés à la journée ou à la semaine et demeurent en recherche constante d'emploi. Pour ceux qui signent un contrat à chaque film (et non pour l'année), même si cela offre une certaine garantie de jours travaillés, l'incertitude peut aussi persister : *« Si tu fais cinq films (avec la même maison de production), n'oublies pas là que tu as juste 18 jours de tournage, tu as deux semaines off. Là, tu tombes en vacances encore, 10 jours, là 10 jours, c'est des vacances forcées, sauf que tu peux aller ailleurs. Mais ça, il faut que tu te bookes ailleurs! Il faut que tu aies la certitude d'avoir au moins quelques jours de travail pendant ce temps-là. »* En effet, ces cinq ou six tournages « garantis » n'offrent pas un revenu suffisant pour l'année : il faut combler le manque ailleurs. De plus, chaque projet est différent et peut comporter de nouvelles équipes ou de nouvelles contraintes auxquelles il faudra faire face.

Différents statuts peuvent être détenus par un technicien au sein d'une production : il peut être stagiaire ou apprenti, permissionnaire, « extra » ou « régulier ». En théorie, un stagiaire n'assiste à un tournage qu'à titre d'observateur et n'est pas rémunéré. Un apprenti participe à un programme de formation professionnelle, il travaille sous la supervision d'un technicien expert. Il est payé au salaire minimum. « Permissionnaire » signifie que la personne est en cours d'obtention de ses crédits et qu'elle a l'autorisation de travailler sur des tournages AQTIS. Il reçoit le même salaire et a droit aux mêmes avantages que les membres réguliers de l'AQTIS, mais sa cotisation est plus élevée. Un « extra » est un technicien engagé à la pige sur une production donnée tandis qu'un « régulier » fera partie de l'équipe « initiale » et détiendra un contrat d'embauche pour une durée déterminée, ce qui correspond souvent à la durée de la production elle-même. Les « extras » engagés pour une journée sont aussi appelés « occasionnels » ou « daily ».

Qu'un technicien soit « expert » ou « novice », il demeure, la plupart du temps, un pigiste. Ce statut précaire influence le comportement des techniciens du cinéma tant sur le plan des conditions de travail que sur le plan de la SST. L'embauche, tant pour les jeunes que pour les plus âgés, constitue un défi majeur. Ils doivent se créer un réseau de contacts, s'intégrer au sein d'une équipe en plus de s'assurer un revenu régulier. Les techniciens alternent aussi les périodes de travail et des périodes d'inactivité, parfois compensées par l'assurance-emploi. Certains évoquent des difficultés de planification financière liées à l'imprévisibilité des revenus et l'insécurité qui en résulte. Ceci sans compter que des techniciens ne sont parfois pas rémunérés pour des contrats : *« Il y a des productions qui ne payent pas aussi. [...] (C'est toujours un guess! Ça peut arriver que tu fasses... tu fais un tournage puis tu n'es pas payé! [...] (T'sais mais ça, on n'est pas protégé. T'sais mettons, tu travailles sur une publicité ou sur quelque chose, tu as à remplir ton truc pour le chômage la semaine d'après, donc tu declares que tu as travaillé, puis tu n'as pas de chômage. Correct! Mais là, tu n'es pas payé parce que peu importe... à un moment donné, tu n'as jamais ton chèque, mais toi tu as déclaré que tu as gagné ça. [...] (On a tout le temps des frais, d'essence ou... mais là, en plus d'avoir eu des frais : tu n'as pas eu de chômage puis tu n'as pas été payé. »*

Finalement, d'après les différents entretiens menés auprès des techniciens, la concurrence est aussi un fardeau supplémentaire et se faire « reconnaître » devient un enjeu capital afin de décrocher de futurs contrats de travail. DeFillippi (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 l'on est « difficile » on aura moins d'opportunités d'embauche. Les propos recueillis sur le terrain confirment ses observations.

4.2.2 Ententes ou conventions collectives

Les syndicats (AQTIS et IATSE) concluent des ententes avec les producteurs et leurs associations. Ces ententes circonscrivent certains aspects du travail, notamment les horaires et les pauses, la rémunération, le nombre de permissionnaires, etc.

Certains aspects des ententes visent aussi à favoriser l'apprentissage et l'insertion des novices, pensons par exemple au programme d'apprentis des métiers de la caméra mis sur pied il y a trois ans. Un comité d'expert du milieu a été formé et sélectionne les apprentis. Ces derniers se retrouvent sur une liste d'embauche et peuvent être ensuite engagés par les réalisateurs. Une clause incluse depuis un an dans les contrats de travail favoriserait leur embauche. Cette condition aurait durement été obtenue, selon un porte-parole de l'AQTIS puisque certains producteurs préféreraient engager des proches. Des ententes ont aussi été conclues auprès de locateurs d'équipements afin que les apprentis se rendent en studio pour apprendre à manier la caméra.

Paradoxalement, ces mêmes ententes conclues avec les producteurs présentent plusieurs restrictions quant à l'embauche de techniciens détenant un statut « temporaire », majoritairement des novices. Par exemple, les producteurs doivent s'assurer qu'un apprenti ne remplace pas un membre du syndicat et ils ne peuvent généralement engager plus d'un apprenti par département. Quant aux permissionnaires, ces derniers ne peuvent être engagés si des membres sont disponibles. Ainsi, dans le secteur des productions cinématographiques, l'équipe technique ne peut être composée de plus de 5 % de permissionnaires; ce chiffre atteignant 15 % dans le secteur de la production vidéo. Un producteur peut excéder ces proportions s'il présente une demande d'autorisation à l'AQTIS et s'il fait la preuve qu'il a tenté de combler ses besoins auprès des techniciens membres. Ces restrictions d'embauche visent, semble-t-il, à maintenir un certain

niveau de professionnalisation des métiers dans un milieu où sévirait un certain « patronage », car « *c'est souvent les cousins, les amis, c'est des réseaux, y'a des familles, c'est des générations... Quelqu'un qui ne connaît personne, ça va être difficile* ». En effet, un formateur confirme cette situation à ses étudiants : « *si tu as la chance d'avoir un beau-frère dans le domaine, le producteur peut t'engager tout de suite comme permissionnaire même si tu n'as pas été apprenti avant* ». Ces règles d'embauche peuvent toutefois constituer, en plus des contraintes inhérentes au milieu du cinéma (précarité, concurrence), une astreinte additionnelle pour les novices qui amorcent leur carrière dans certains métiers. Dans ces conditions l'accès à un emploi, même pour une seule journée, semble parfois s'effectuer « au compte-gouttes ».

4.2.3 Les horaires de travail

Les horaires de travail fréquemment observés dans ce secteur d'activité sont variés, selon Bourdouxhe (2003). L'horaire 5/5 (deux séquences de travail de 5 heures consécutives entrecoupées d'une heure et demie de repas), l'horaire 6/6 (deux fois six heures entrecoupées par une pause repas d'une durée d'une heure); ce serait l'horaire le plus fréquent sur les productions américaines et c'est aussi l'horaire que nous avons observé sur les deux tournages. Notons que le repas est fourni par la Maison de production. L'horaire 6/5, le plateau dit « français » (7 heures et demie sans interruption, une heure pour un repas payé avant le début de la journée continue, un buffet à la disposition des techniciens en tout temps), les horaires spéciaux de 4 heures pour les activités nécessitant des horaires brisés, et le forfait de 12 heures pour les documentaires. Toujours selon Bourdouxhe « *seulement 3 % des techniciens travailleraient selon les horaires traditionnels de 8 heures ou moins, tandis qu'à l'opposé, un tiers des techniciens ont des horaires que l'on peut qualifier d'extrêmes, puisqu'ils font plus que doubler la journée considérée comme normale et travaillent habituellement jusqu'à 15 heures et même 19 heures par jour. Une très grande majorité (81 %) déclarerait travailler couramment plus de 12 heures par jour.* »

Sur le tournage 1, l'horaire de travail était de type 6/6, c'est-à-dire deux séquences de travail consécutives d'une durée de six heures, entrecoupées d'une pause d'une heure pour le repas. De façon générale dans ce milieu, les heures supplémentaires sont fréquentes et la durée de travail continue peut aller jusqu'à 14 heures, voire plus. Certains départements sont particulièrement exposés aux horaires chargés : la régie où les techniciens arrivent les premiers et quittent les derniers, mais aussi les machinistes et les éclairagistes (convoqués souvent avant les autres pour l'installation du matériel et des décors). Sur le second tournage, l'horaire est également de type 6/6 et des heures supplémentaires ont été réalisées.

4.2.4 Les types de production, la SST et l'insertion professionnelle des novices

D'après différents techniciens, les tournages américains ont plus de moyens financiers et conséquemment, plus de marges de manœuvre pour refaire des scènes. Les règles de sécurité y seraient aussi plus strictes que sur les lieux de tournage québécois, plus d'équipements, notamment d'aide à la manutention, seraient fournis. Le responsable de la SST de l'AQTIS explique que sur un plateau américain, il y a en permanence un responsable de la SST « *c'est lui qui entre le premier et qui sort le dernier* ». Selon lui, les règles sont aussi strictes sur une production britannique : il doit y avoir une inspection des lieux par le responsable avant le tournage et il y a des « *meetings de sécurité* » tous les matins.

Lors d'un entretien avec un bestboy machiniste, ce dernier confirme que « *sur les plateaux américains on ne court pas, c'est interdit [...] Au Québec, c'est plus rapide, plus dense, car y'a moins de temps et de*

budget ». On peut mettre cet élément en lien avec le fait que pour des productions ayant des budgets plus restreints, comme le premier tournage auquel nous avons assisté, la décision de sélectionner des techniciens expérimentés ainsi que de viser à engager année après année les mêmes équipes techniques se soldera par un gain de temps et en une assurance accrue, pour le producteur, de résultats et d'efficacité. L'expérience et la stabilité de la main-d'œuvre permettraient donc, dans une certaine mesure, de pallier de plus petits moyens. Ce « gain » pour l'entreprise, peut être aussi, par ricochet, un gain pour les techniciens en favorisant leurs conditions de travail. Par exemple, lors du tournage 1, l'assistant-producteur évoquait la philosophie de l'entreprise : les projets récurrents de téléfilms permettent de proposer aux techniciens des horaires de travail moins contraignants en ne travaillant pas les fins de semaine et en effectuant peu d'heures supplémentaires. Même s'il s'agit d'un moyen de l'entreprise pour contrôler les coûts, cela signifie une certaine stabilité pour les équipes.

À la lumière de plusieurs informations recueillies, il apparaît que les conditions macro-organisationnelles de ce secteur d'activités (budget, concurrence, etc.) ne semblent pas, à priori, favoriser l'embauche de novices à moins de devoir combler des besoins « criants ». En effet, il faut que « ça tourne » et la prise en charge des novices nécessite un minimum de temps investi. Un apprenti à la caméra nous confiait d'ailleurs que : « *ça fait 3 ans que j'ai commencé [...] c'est très long, j'ai pas eu d'offres, d'opportunités de stages [...] Quand il y a juste des tournages québécois, souvent c'est qu'ils n'engagent pas d'apprenti... ça fait que nous autres, on est peut-être une dizaine et y' a pas assez de stages pour travailler.* » Cette situation est compréhensible puisque les ententes collectives ne permettent pas d'engager plus d'un apprenti par département.

4.2.5 Les monopoles de la location d'équipements cinématographiques

Étant donné les coûts élevés d'achat des équipements, il semble que la plupart des maisons de production audiovisuelle québécoise optent pour leur location. Une partie des équipements courants peut provenir des chefs de départements (éclairagistes et machinistes) qui, en tant que sous-traitants, louent leur équipement pour la durée du contrat. Les maisons de production font généralement affaire avec un locateur pour les équipements spécialisés tels que les caméras, certains rails ou structures.

Au Québec, il semble qu'une entreprise d'équipements cinématographiques exerce un quasi-monopole sur la location d'équipements spécialisés. Cette situation est évoquée spontanément par plusieurs techniciens et est considérée comme préoccupante. Selon eux, cette entreprise a fait l'acquisition des « petits indépendants » et depuis ce temps les chefs de département ne pourraient plus négocier les prix de location. Ils ajoutent que les coûts de production augmenteraient au Québec et conséquemment, moins de films seraient tournés ici. Un électro dit : « *J'ai plein d'amis, y'ont plus de travail parce qu'y'a des productions qui sont sorties et les Américains qui sont arrivés* ». Le recours à de l'équipement loué est également effectué par les maisons de formation ou le RFAVO qui doivent aussi en négocier les coûts, ce qui peut avoir une incidence sur les programmes offerts. Ainsi l'an dernier, un cours de caméra se serait donné en 16 mm grâce à l'ONF parce que le fournisseur habituel de caméras de 35 mm était trop cher.

Un équipement loué et mal entretenu peut constituer une contrainte pour les techniciens : nous avons observé que les rails loués provenant d'ensembles différents s'assemblaient mal et nécessitaient plus de manipulations pour leur mise à niveau. Le fait qu'une partie du matériel utilisé pendant un tournage appartienne au chef de département constitue une autre forme de contrainte pour les techniciens. Il faut

l'entretenir, le réparer et le rentabiliser comme l'explique un technicien : « *Mais nous autres dans notre cas le chef loue son équipement [à la Maison de production]. C'est à lui l'équipement donc on a comme une autre approche que quand c'est de l'équipement, tout est loué, tu n'as pas d'entretien à faire, tu n'as pas... Tandis que là nous autres, on se ramasse des fois à perdre par exemple Untel (sous-entendu : sur le plateau), ou même des fois un jeune pour lui dire : Bien là, tu vas nettoyer l'équipement* » [...] *Il faut le réparer, faire venir des pièces, un bon de commande. [...] Ça ajoute des tâches.* »

4.3 Les deux grands acteurs de ce secteur d'activités

4.3.1 L'Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son (AQTIS)

❖ Historique

Née en octobre 2004, l'AQTIS est le fruit de la fusion de deux syndicats qui, s'ils ont eu des parcours différents, ont néanmoins eu des fondements similaires (le Syndicat des techniciennes et des techniciens de la vidéo et du cinéma du Québec [STCVQ, à l'époque le SNC, créé en 1969] et l'Association des professionnels de la vidéo du Québec (APVQ) [née en 1991]). L'AQTIS représente aujourd'hui plus de 2 900 artistes et techniciens dans plus d'une centaine de métiers différents.

❖ Activités et services aux membres

L'AQTIS réalise plusieurs activités de représentation. L'organisation est notamment membre de la coalition canadienne des syndicats de l'audiovisuel ainsi que de celle pour la diversité culturelle et du conseil québécois des ressources humaines en culture⁵. Plus spécifiquement, elle siège à la table de concertation en santé et sécurité pour le secteur du cinéma et de la télévision ainsi qu'à la *table industrielle* du cinéma et de la télévision⁶.

L'AQTIS est aussi membre de l'ASPRAUDIO (association des professionnels du son) et de l'INIS (Institut National de l'image et du son).

Plusieurs services offerts par l'AQTIS visent à faciliter l'embauche des membres par les producteurs (ex. : promotion à l'extérieur du Québec, publication annuelle d'un répertoire des membres, mise sur pied d'un service de disponibilité, vérification des contrats signés par les membres ainsi que des fiches d'emploi). Des services visent la négociation d'ententes collectives avec des producteurs et l'association de producteurs pour le cinéma et la télévision (APFTQ). L'AQTIS offre aussi des services axés sur la santé et la sécurité au travail (SST) : prévention et soutien des accidentés devant la CSST, représentation auprès des différents tribunaux administratifs, programme d'aide aux membres (services d'un intervenant social).

Finalement, l'AQTIS offre des formations de base pour certains métiers ainsi qu'un programme de perfectionnement professionnel (PPP) à ses membres depuis 9 ans. En 2003, l'Alliance a contribué, en collaboration avec l'Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ), à mettre sur

⁵ Ce conseil regroupe toutes les associations d'artistes, de producteurs, de diffuseurs dans le domaine des arts visuels, de la danse, de la musique, du théâtre, des musées, des métiers d'art, du cinéma et de l'audiovisuel, des arts médiatiques, des écrivains. Ce conseil a pour mission de favoriser le développement des ressources humaines en culture.

⁶ Cette dernière regroupe les associations professionnelles d'artistes et de producteurs.

piéd le Regroupement pour la formation en audiovisuel du Québec (RFAVQ⁷). Le PPP est abordé plus en détail dans la section traitant de la formation.

❖ Le processus d'acquisition du statut de « membre AQTIS »

Avant d'acquies un statut de « membre » de l'AQTIS, les personnes intéressées à exercer des métiers dans le secteur du cinéma peuvent détenir le statut de stagiaire, d'apprenti ou de permissionnaire.

Ainsi, pour les nouveaux arrivants dans le métier, la première étape concrète d'insertion est d'acquies le statut de « permissionnaire » : il s'agit d'une expérience de travail qui sera reconnue par l'AQTIS sous conditions de présenter des preuves d'emploi. L'intéressé doit cumuler un certain nombre de crédits⁸ afin de devenir membre de l'association. Lorsque la personne a cumulé les crédits requis, en plus d'avoir suivi la formation de base « *Initiation au travail de technicien de l'image et du son* » (cours AQTIS 101), elle peut soumettre une demande d'adhésion à l'AQTIS afin de devenir membre en règle. Le membre a accès au programme de perfectionnement professionnel (PPP) et figure dans le répertoire (appelé « Bottin »). Il peut y figurer sous plusieurs métiers s'il a rempli les exigences requises (crédits/métier).

Le terme d'apprenti désigne, quant à lui : « *Tout postulant embauché par le producteur et admis par le technicien chef du département concerné, pour apprendre un métier dans l'un des départements couverts par la présente entente collective, sans prendre la place d'un technicien et pour lequel l'AQTIS a délivré un permis.*⁹ » Selon les formateurs du cours AQTIS 101, l'apprenti a peu d'expérience dans un département donné. Rappelons que même s'il est autorisé à toucher au matériel il ne doit pas travailler de façon à remplacer un membre. Il peut cependant accumuler des demi-crédits dans certains programmes. Toujours selon ces formateurs, les départements de la caméra et de la réalisation sont deux exemples de départements où il faut d'abord être apprenti. Ce sont aussi des départements qui ont un programme spécial de formation avec des normes précises et une façon de fonctionner bien à eux. Ainsi dans ces départements il faut cumuler 90 crédits (ce qui prendrait environ un an et demi), 120 de plus puis 150 crédits additionnels pour être reconnu successivement comme troisième assistant, deuxième assistant et premier assistant. Selon la responsable du programme de perfectionnement professionnel, le poste d'assistant-script serait aussi un poste où il faut d'abord être apprenti et où il y a une formation spécifique.

❖ Répartition des membres par métier

Les données présentées au tableau 1 permettent une certaine représentation des membres selon les différents départements, sachant que près de la moitié des techniciens sont inscrits dans plusieurs métiers. Ces chiffres présentent donc des doublons.

⁷ Voir le site du RFAVQ : www.rfavq.qc.ca. Ce regroupement vise à offrir des opportunités de formation continue dans le milieu à partir d'analyses des besoins de formation, tant du côté des techniciens et artistes que du côté des producteurs, conformément à la loi sur le développement professionnel.

⁸ Un crédit = un jour de travail. Pour certains métiers (machiniste, éclairagiste), il s'agit de cumuler 90 jours de travail dans une même fonction. Le cumul doit se faire sur plus d'une production, avec contrat syndical de cinéma ou de télévision. Par exemple, pour les métiers liés à la caméra, il faut cumuler 120 jours de travail.

⁹ Source : AQTIS, entente collective Film, article 1. Définitions.

Tableau 1 : Répartition des membres de l'AQTIS selon les différents départements de production.

Départements	Nombre
Caméra	626
Coiffure	172
Costume	493
Décors	932
Éclairage	356
Effets spéciaux	34
Machiniste	251
Maquillage	254
Montage	230
Post production	2
Régie	665
Réalisation	184
Régie TV	83
Scripte	56
Son	225
Transport	176
Total :	4739 « postes » occupés par près de 2900 membres

Les métiers les plus nombreux sont ceux des techniciens travaillant aux décors (n=932), à la régie (n=665) et à la caméra (n=626). On remarquera à la section 4.4 que certains de ces métiers déclarent le plus d'accidents du travail.

4.3.2 L'association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ)

« L'APFTQ s'est donné comme mission de promouvoir la production indépendante en cinéma et télévision, d'encourager une étroite coopération entre tous les intervenants du milieu et de veiller à ce que ses membres respectent les plus hauts standards possible de professionnalisme et de qualité des productions. Aujourd'hui, l'APFTQ réunit plus de 130 entreprises produisant des longs métrages destinés aux salles, des émissions de télévision en tout genre (documentaire, dramatique, variétés, animation, magazines, télé réalité...) ou des films publicitaires. L'APFTQ rassemble également des membres individuels pigistes : producteurs délégués, directeurs de production et comptables de production¹⁰. »

Après plusieurs tentatives réalisées auprès de la personne responsable de la santé et de la sécurité au travail de l'APFTQ, aucune rencontre n'a pu être réalisée auprès de l'association. Les informations concernant l'APFTQ et incluses dans le présent document constituent des informations de « deuxième main » provenant de diverses personnes rencontrées sur le terrain.

¹⁰ Source : www.apftq.qc.ca

4.4 La formation professionnelle et la formation continue

4.4.1 La formation professionnelle.

Selon un porte-parole de l'AQTIS, les personnes qui débute dans le métier détiennent souvent un diplôme d'études collégiales (ex. : technicien audiovisuel) tandis que plusieurs assistants à la caméra sont issus d'une formation universitaire en cinéma. Beaucoup d'aspirants seraient aussi issus d'écoles privées. Cela confirme nos observations : chez les novices rencontrés, quelques-uns avaient suivi un cours dans une école de formation (ex. : École du Show Business), une formation technique (ex. : électricité) ou universitaire en cinéma ou en communication. De plus, sur les 29 participants au cours AQTIS 101 dispensé en novembre 2007, neuf étaient encore aux études, dont six inscrits à des programmes de cinéma, arts visuels ou régie-production.

Il existe une disparité entre ce groupe et celui des techniciens d'expérience : la majorité des techniciens expérimentés rencontrés sur le terrain n'avaient pas suivi de formation collégiale ou universitaire. Certains ont suivi une formation technique : photographie, mécanique, soudure, électricité, cuisine. Les propos recueillis auprès de techniciens, de chefs de départements ou de formateurs sont unanimes : peu de novices sont opérationnels après leur formation scolaire. Selon l'un d'eux, les finissants des écoles de coiffure ne savent pas comment poser des rouleaux ou faire des coiffures d'époques. Ce serait la même chose pour les maquillages spéciaux ou pour d'autres métiers. À cet égard, rappelons que l'AQTIS a notamment mis sur pied un programme d'apprentis pour les métiers liés à la caméra ainsi que ceux reliés à la réalisation (assistant-réalisateur) afin de pallier le manque de pratique des finissants. Rappelons également que certains cours de base du programme de formation sont maintenant obligatoires pour devenir membre d'un département, comme la formation pour devenir 1^{er} ou de 2^e assistant à la réalisation.

4.4.2 La formation continue dans le cinéma

Soulignons avant tout la création récente (2003) du RFAVQ. Son mandat « *consiste principalement à mutualiser les contributions que lui versent les employeurs assujettis à la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main d'œuvre (L.R.Q., chapitre D-7.1, dite la « Loi du 1 %»), à dresser des plans de formation concertés, à coordonner et financer l'offre de la formation continue à l'intention des travailleurs du secteur de la production indépendante de l'audiovisuel au Québec* »¹¹. Cependant, les employeurs qui n'ont pas de masse salariale de plus d'un million de dollars ne versent pas d'argent pour la formation, ce qui serait le cas de plusieurs maisons de production.

Deux centres de formation, l'INIS (Institut National de l'Image et du Son – organisme à but non lucratif) et Parlimage CCF, ainsi que l'AQTIS, offrent par l'intermédiaire du RFAVQ une formation dite « de base », des cours d'initiation ou de perfectionnement. Les cours offerts par l'AQTIS dans ce programme de perfectionnement professionnel (PPP) sont axés sur le travail des techniciens (éclairagistes, caméraman et machinistes), sur le volet artistique, celui de l'informatique et celui des ressources humaines. Les deux autres centres de formation complètent l'offre du RFAVQ sur les thèmes suivants : stratégie et recherche des marchés, planification et budgétisation, pré, production et postproduction, informatique et comptabilité. L'AQTIS offre aussi des formations spécialisées sur la SST qu'elle dispense au sein du RFAVQ : utilisation sécuritaire du chariot élévateur Forklift, du Zoomboom, de nacelles et de plateformes, secourisme en milieu

¹¹ Source : www.rfavq.qc.ca

de travail. Selon les propos recueillis auprès des responsables de l'AQTIS, d'autres principes de SST sont intégrés dans les formations de base à l'aide notamment des fiches techniques publiées par la CSST. Par ailleurs, soulignons que les permissionnaires paient le coût d'une formation trois fois plus cher que les membres du syndicat.

Rappelons qu'un membre de l'équipe de recherche a assisté aux deux journées du cours intitulé « AQTIS - 101 : Initiation au travail de technicien de l'image et du son ». Les objectifs généraux de ce cours sont :

- ❖ Initier les participants au travail dans le domaine du cinéma et de la télévision en tant que technicien de l'AQTIS.
- ❖ Présenter l'AQTIS et informer les futurs membres sur la vie syndicale (historique, mission, vision, valeurs, structure et services).
- ❖ Familiariser les participants avec les règles de base et les normes en vigueur en santé et sécurité.
- ❖ Informer les participants sur la nature du travail des techniciens sur les différents plateaux de tournage : les postes, le rôle et le respect de chacun, les documents, les particularités selon les productions, les avantages et les irritants du milieu.

Les formateurs ont d'abord présenté les statuts et règlements de l'AQTIS dont notamment les critères d'adhésion, ainsi que des exemples d'ententes collectives (films, vidéo, messages publicitaires). Ils ont ensuite abordé les questions de santé et de sécurité au travail.

Des aspects visant à faciliter l'insertion des aspirants au métier de technicien sont aussi abordés par les formateurs : comment formuler un curriculum vitae, comment offrir ses services à une maison de production, quelle attitude adopter sur un plateau. Au cours de cette formation, ils expliquent aussi les rôles et responsabilités de chaque métier, ainsi que la documentation présente sur les plateaux (ex. : différentes feuilles de service). Les formateurs discutent même des « règles d'or » à respecter sur un plateau, d'un glossaire et des expressions fréquemment utilisées ainsi que des termes de radio « talkie-walkie ».

4.4.3 Les formateurs

La plupart des activités de perfectionnement sont animées par des techniciens expérimentés qui pratiquent encore leur métier et dont l'expertise est reconnue par les pairs. Selon plusieurs responsables à l'AQTIS, le recrutement de formateurs est parfois difficile, et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il y a la question de la disponibilité : l'horaire doit être compatible avec celui des tournages ainsi, la session de formation s'échelonne généralement de novembre à avril puisqu'il s'agit d'une période plus tranquille, car il y a moins de tournages à cette période au Québec. Il y a, bien entendu, la question de la compétence : les formateurs sont souvent recommandés, identifiés par leurs pairs. Finalement, il y a la question de l'intérêt de la personne à transmettre ses connaissances ainsi, des phénomènes isolés de rétention des savoirs auraient déjà été observés dans certains corps de métiers dus, selon les personnes rencontrées, à la forte concurrence pour ces postes-clés. Ces gens sont réfractaires à devenir formateurs ou « compagnons » même s'ils sont reconnus. Pour la majorité des formateurs toutefois, la formation serait perçue comme un moyen de préserver la qualité, la technique nécessaire afin de maintenir un bon niveau des professionnels du secteur. La responsable de la formation à l'AQTIS ne tarit pas d'éloges : « *ce sont des gens qui sont confortables dans leur métier, qui ont assez confiance en eux. Je pense qu'il faut en être rendu là pour avoir la générosité de transmettre tes connaissances. [...] C'est une question d'ouverture et de croire aussi qu'il faut former. Il faut que ce soit une valeur et ne pas avoir peur de perdre sa place. [...] C'est aussi des*

La transmission des savoirs de métier et de prudence chez les techniciens du cinéma.

Dimensions organisationnelles et culturelles d'un métier : leviers et freins à l'insertion et à l'apprentissage des novices.

gens passionnés. [...] Puis c'est des gens qui se tiennent au courant de tout ce qui se passe dans les nouvelles technologies, c'est précieux. »

5. L'ORGANISATION ET L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL DES TECHNICIENS.

5.1 L'organisation du travail

5.1.1 Un milieu hiérarchisé : un gage d'efficacité et de qualité.

Le milieu du cinéma est un secteur hiérarchisé. En effet, selon les propos recueillis et nos observations, les fonctions des uns et des autres sont clairement définies. Quelques éléments de base sont requis pour comprendre le fonctionnement des tournages. Chaque corps de métiers ou « département » comprend des échelons. Au département caméra : il y a le chef de photographie, le cadreur, le premier assistant, le deuxième assistant et selon l'importance des tournages un troisième assistant et un apprenti-caméra. Cette structure se retrouve aussi à la réalisation, aux décors, etc.

Les entretiens avec les différents acteurs du milieu 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.

La présence d'une hiérarchie constituerait un facteur de sécurité, selon le responsable SST de l'AQTIS. Il précise qu'un minimum de règles doit exister sur un plateau afin de limiter les risques puisqu'un nombre important de personnes travaille ensemble. Le respect de la hiérarchie serait l'une de ces règles : chacun connaît son rôle et coordonne ses actions avec les autres ce qui peut limiter, selon lui, de courir, de tomber, de gêner ou de heurter ses collègues avec du matériel.

Par ailleurs, pour être « reconnu » dans le métier, il faut « faire ses preuves » et cela passe selon les techniciens par un apprentissage lent, en commençant « au plus bas ». Pour progresser, le novice passe par un certain nombre d'étapes : au fur et à mesure, de nouvelles tâches lui seront confiées. La hiérarchie devient alors un « gage de qualité ». Cela fait partie de la culture du métier de techniciens de cinéma. Nous reviendrons sur cette question plus loin.

5.1.2 Les étapes de la production

Rappelons qu'une production cinématographique se divise en quatre étapes : développement, préproduction, production et postproduction. La phase de préproduction a une incidence importante et directe sur le travail des techniciens. En effet, c'est au cours de cette phase que se réalise la planification des jours de tournage ainsi que le repérage des sites par la régie extérieure. Les visites de sites de tournage par les chefs de départements une ou deux semaines avant le jour « J » s'avèrent essentielles dans la planification du matériel et des effectifs. Des éléments majeurs sont déterminés : localisation du camp de base¹², espace suffisant pour les camions et la génératrice, accès à l'électricité, etc. Tout cela influence directement l'activité de travail des techniciens de même que leur SST, même si ce critère n'est

¹² Camp de base : camions, roulotte où sont installés la régie, les bureaux de la production, les loges des acteurs et aussi les cantines.

pas directement pris en compte : longueurs des déplacements avec une charge, exposition ou non à la circulation routière, etc.

On apprendait, par les formateurs (AQTIS 101) issus du cinéma que les conditions de tournage ont évoluées : auparavant, on comptait quatre semaines de préparation pour quatre semaines de tournage alors qu'aujourd'hui, un tournage débute après une semaine de préparation tandis que la préparation subséquente s'effectue au fur et à mesure du tournage. Selon eux, il faut donc toujours s'attendre à de l'imprévu, entre autres, parce que les révisions de scénarios se font jusqu'au dernier jour du tournage puisqu'il y a moins de temps consacré à la préparation. Par exemple, le régisseur extérieur et son assistant, responsables de faire respecter les ententes de locations, n'ont plus le temps d'inspecter le plateau puisqu'ils doivent organiser la logistique du jour suivant. Toujours selon eux, les contraintes de temps et d'argent sont plus importantes qu'avant pour les producteurs et les durées de tournage sont plus courtes. De ce fait, les contraintes de temps sont aussi plus importantes pour les équipes de travail ce qui entraîne une intensification du travail. Conséquemment, ces manques liés à la préparation du tournage entraînent des imprévus de plus en plus nombreux ainsi que des contraintes temporelles qui ont une incidence directe sur l'activité de travail et de transmission des techniciens comme que nous le verrons plus loin.

5.1.3 La feuille de service ou « call sheet »

La feuille de service, appelée aussi « call sheet » est un outil indispensable pour la production. Cette feuille, remise la veille à tout le personnel, contient les informations suivantes sur le déroulement du lendemain : heure de l'appel général, météo prévue, localisation des sites (avec carte), nombre de scènes et leur description (durée, extérieur ou intérieur, nombre de figurants, matériel et véhicules supplémentaires requis, etc.). Les départements, noms des techniciens, nombre d'extras prévus et l'heure de convocation de chacun y sont précisés. Ce plan de travail permet aux chefs des différents départements d'anticiper les besoins et de coordonner les activités de leur équipe au cours de la journée.

5.2 Le travail des éclairagistes (électros) et machinistes (grips)

5.2.1 Description de tâches prescrites

Au Québec, les machinistes et les éclairagistes forment deux groupes professionnels dont les responsabilités sont 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 de la caméra.

❖ Le machiniste

Le machiniste¹³ 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 des données de la production. Il vérifie que l'équipement qui est souvent loué, rappelons-le, soit au complet et en état de fonctionner, avant de le charger dans les camions prévus à cet effet. Il est responsable de cet équipement et de son entretien.

¹³ Sources : AQTIS, Emploi Québec, observations et entretiens de terrain

Pendant le tournage, le machiniste collabore étroitement avec les départements de l'éclairage et de la caméra. Il est responsable de l'installation de tous les systèmes de support (ex. : dolly) et de suspension de la caméra (ex. : grue) ainsi que des systèmes supportant l'éclairage (ex. : échafaud). En cas de déplacement de la caméra sur un chariot ou une grue, il installe les rails, nivelle la surface sur laquelle ils glisseront; il assemble les chariots de « travelling » ou les grues.

❖ *L'éclairagiste*

L'éclairagiste¹⁴ a pour tâche la préparation, l'installation et le démontage du réseau de distribution de l'électricité (transport de câbles, assemblage de différents composants); il prévoit le matériel nécessaire pour l'installation et le gère (ranger le camion, anticiper les besoins). Il doit connaître et appliquer les règles de sécurité inhérentes aux branchements électriques. Les éclairagistes gèrent également l'installation, les modifications et le démontage de l'éclairage : ils orientent les projecteurs (les portent en suivant la caméra parfois), les règlent, éliminent les ombres et les reflets indésirables sous le contrôle du chef éclairagiste.

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. Il a pour tâche d'assurer la gestion du matériel, de le réparer si nécessaire, de le préparer ou de l'amener lui-même sur le plateau. Le bestboy a d'abord la responsabilité d'évaluer les besoins quotidiens de la production en matière d'effectifs et d'engager des « extras » si requis. Il coordonne le travail de l'équipe et participe aussi aux différentes tâches inhérentes au métier. Le chef machiniste est toujours à proximité du chef caméra et du chef éclairagiste : les chefs relaient les demandes à leur équipe.

5.2.2 La dimension collective de l'activité de travail et l'interdépendance entre les départements

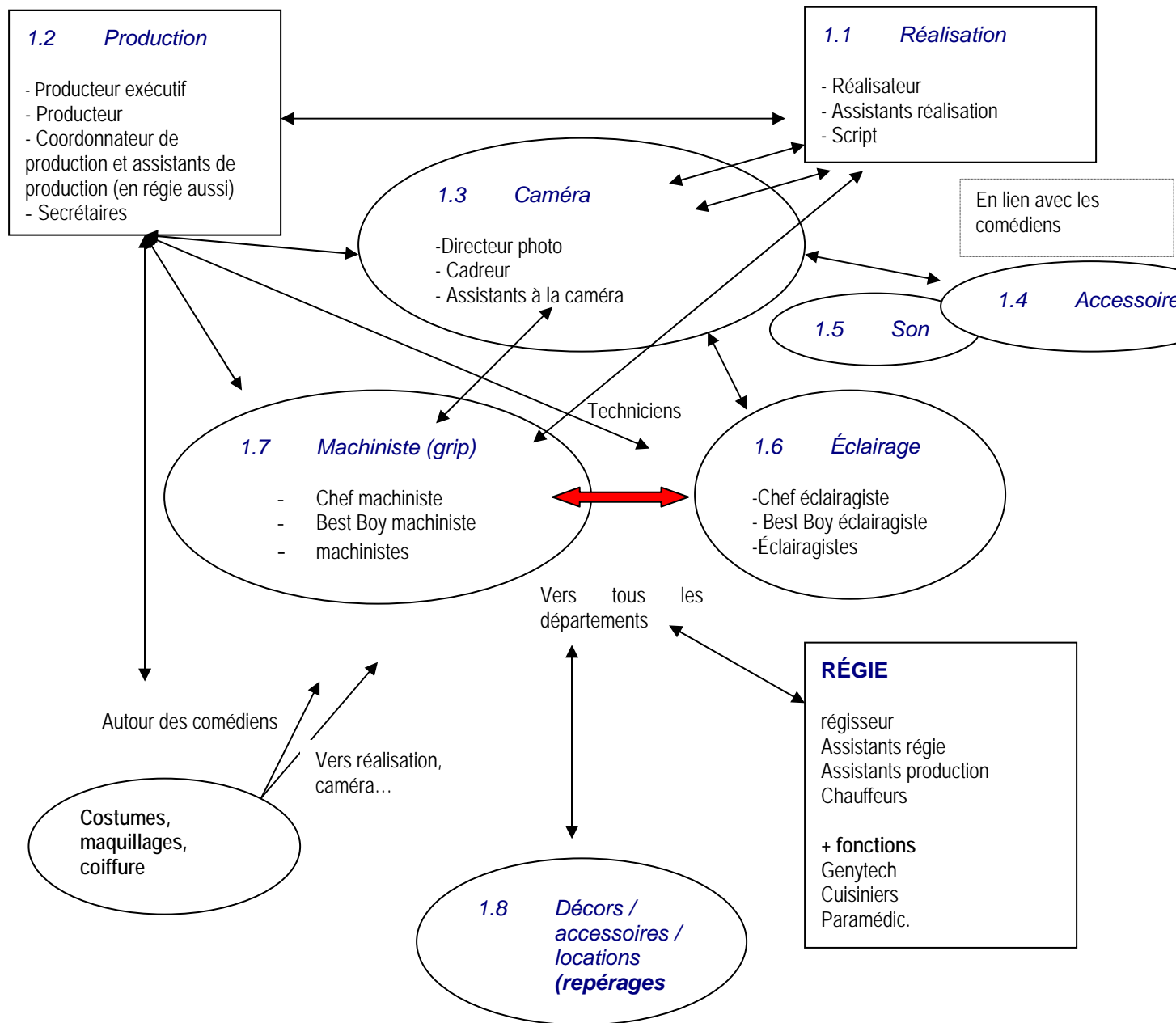
Bien que l'analyse porte plus sur le groupe des machinistes (tournage 1) et des éclairagistes (tournage 2), l'organisation du travail et la répartition générale des tâches entre les différents départements (photo, éclairage, régie, technique, décor, costume, etc.) doit être considérée, car ces différents départements sont interdépendants les uns des autres. On constate plusieurs niveaux d'activité collective entre tous les départements présents sur un plateau, entre les machinistes et les éclairagistes ainsi qu'entre les membres d'une même équipe (ex. : machinistes). L'activité collective peut être définie comme « *celle qui est menée par un ensemble d'opérateurs travaillant dans un même but et qui se sont concertés à cet effet, qui coordonnent leurs activités et qui coopèrent* » (Desnoyers, 1993).

Par ailleurs, les communications jouant un rôle capital dans l'activité collective de réaliser un film, tous les techniciens présents sur un plateau sont généralement équipés d'un talkie-walkie : chaque département possède « sa » fréquence. Cet outil permet de recevoir et de transmettre de l'information aux membres de son équipe ainsi qu'aux autres départements.

La figure 2 montre les liens existants entre les différents départements. Globalement, tous les départements sont en interactions, mais certains ont des liens privilégiés comme l'indiquent les flèches. Les ellipses représentent les départements impliqués techniquement sur le tournage (matériel, éclairages, caméras). Les carrés représentent les départements plus de soutien ou de gestion du tournage (production, régie).

¹⁴ Ibid.

Figure 2 : Représentation des interactions entre les différents groupes professionnels pendant un tournage.



En reprenant la définition des formes d'interactions sociales donnée par De La Garza et Weill-Fassina (2000)¹⁵, on peut dire que :

¹⁵ De La Garza et Weill-Fassina, (2000), Régulations horizontales et verticales du risque, In « Le travail collectif », Octarès, Toulouse, p 227-229

➤ *Entre tous les départements*

Globalement, lors d'un tournage on peut parler de collaboration. Les travailleurs de tous les départements accomplissent sur un même objet (si l'on considère le film comme étant l'objet) des opérations différentes qui s'articulent les unes aux autres avec un but commun.

➤ *Entre les éclairagistes et les machinistes.*

Il y a une co-action entre les machinistes et les éclairagistes (mais aussi avec d'autres départements comme la photo), car il s'agit bien d'une situation dans laquelle les techniciens poursuivent des actions différentes sur des objets différents (matériel électrique pour les uns, chariot, échafauds pour les autres). Leurs buts à court terme ne sont pas forcément les mêmes (monter un support pour la caméra ou brancher une lumière) mais devant être intégrés à moyen terme dans une activité commune (réussir le montage de lumière sur un échafaud, et plus globalement que le tournage se réalise dans les meilleures conditions).

On peut parler aussi de coopération. En effet, nous sommes bien dans une activité collective où les opérateurs travaillent ensemble sur le même objet (ex : participer au démontage de matériel) visant un même but. Ceci implique un partage du travail en fonction des connaissances et compétences de chacun.

➤ *Au sein d'un groupe professionnel (machinistes ou éclairagistes)*

On peut parler de coopération, mais aussi d'aide (ex. seconder quelqu'un dans ses fonctions ou réaliser une tâche à sa place).

Les deux conditions requises pour ces formes de travail sont présentes au sein de ces groupes. La première condition concerne la concertation (confronter et ajuster les points de vue concernant des choix techniques ou temporels), mais aussi un référentiel opératif commun c'est-à-dire « *un ensemble de représentations fonctionnelles communes aux opérateurs [...] Les communications qui jouent un rôle capital dans son élaboration* » (Leplat, 1993). La deuxième condition est la coordination. Elle existe, par exemple, entre les machinistes lors de la planification et de l'organisation temporelle des activités (en lien avec la régie et la caméra).

5.2.3 Un environnement de travail dynamique

Les techniciens du cinéma sont amenés à travailler dans un environnement dynamique (Cellier, 1996)¹⁶. Les lieux de tournages changent constamment ainsi, lors du tournage 1, plus d'une dizaine de lieux différents ont été utilisés et parfois plusieurs changements de sites ont eu lieu dans la même journée. Cette variabilité est une contrainte pour les techniciens car elle entraîne une charge de travail importante : port de matériel, déplacements, etc. Les entretiens révèlent que la connaissance de certains sites de tournage leur donne la possibilité de gagner du temps et de limiter leurs efforts.

Le travail évolue au fur et à mesure du déroulement du tournage : les techniciens doivent faire face à des modifications en temps réel lorsque surviennent par exemple des difficultés techniques ou des incidents (ex. : pénurie de matériel). Des modifications aux équipements (ex. : emplacement d'un projecteur, du dolly) doivent aussi être apportées par les techniciens lors de demandes ou de changements complets de la part

¹⁶ Cellier, J.M, (1996), La gestion du temps dans les environnements dynamiques, Collection Le travail Humain, PUF

du réalisateur (intervertir l'ordre de scènes, changer le lieu de prise de vue de quelques mètres, etc.). Enfin, ils sont soumis aux aléas de la météo lors du tournage des scènes extérieures (ex : ranger en urgence le matériel, longues périodes d'attente, « cover set »). Tous ces impondérables les soumettent à des contraintes temporelles. Malgré cela, les techniciens du tournage 1 alléguaient que la « pression » était moindre que sur d'autres tournages vécus. Il semble que l'organisation du travail de cette production fait en sorte que ces contraintes sont réduites : une bonne planification des activités quotidiennes favoriserait l'anticipation des actions à poser tout en offrant des marges de manœuvre temporelles aux techniciens.

5.3 La composition des équipes de techniciens rencontrés

Ce sont les chefs de département qui sélectionnent les techniciens sous leurs ordres. Les chefs sont généralement engagés à titre de sous-traitants, mais les techniciens signent un contrat directement avec la maison de production.

Nous avons documenté, lorsque possible, l'âge et l'expérience des machinistes et des éclairagistes rencontrés sur les plateaux. Cela permettait de pointer, dans une certaine mesure, les critères de sélection des chefs de départements lors de l'embauche de leur « équipe régulière » ainsi que pour celle des « extras » et finalement, la place qu'occupent les novices au sein d'une équipe technique.

❖ L'équipe des machinistes

Lors du tournage 1, quatre personnes faisaient partie de l'équipe régulière de machinistes : le chef machiniste, le bestboy machiniste (seconde le chef) et deux techniciens expérimentés. Au cours du tournage, nous avons observé l'intervention de deux extras experts et celle de trois novices.

Lors du tournage 2, l'équipe régulière était composée de six machinistes, auprès desquels aucun entretien n'a pu être réalisé.

Au tournage 1, l'équipe régulière constituée d'experts travaille depuis plusieurs années avec le chef machiniste. Cette équipe travaille pour la maison de production près de 9 mois par année, et ce, depuis trois à quatre années environ. Ces machinistes sont très expérimentés : ils cumulent en moyenne 23 ans d'expérience. Ils sont tous âgés de 52 ans. Même les « extras » engagés « à la journée » sont expérimentés (12 et 18 ans d'expérience), à l'exception des novices qui 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 extras expérimentés sont âgés de 40 et 45 ans tandis que les novices sont âgés de 22 à 25 ans environ.

❖ L'équipe des éclairagistes

Au tournage 1, l'équipe régulière est composée du chef éclairagiste, d'un bestboy et deux éclairagistes experts. S'ajoute parfois à l'équipe un opérateur de génératrices (pour les extérieurs). Des entretiens ont été réalisés auprès de certains membres du groupe seulement. Le chef éclairagiste choisit son équipe régulière, qui travaille la majorité du temps pour la maison de production.

Au tournage 2, des entretiens informels ont été réalisés auprès de six éclairagistes. L'équipe initiale était composée de trois éclairagistes expérimentés, auxquels s'est joint un « extra » expérimenté après la première semaine de tournage. Lors des observations, deux novices étaient aussi présents.

La transmission des savoirs de métier et de prudence chez les techniciens du cinéma.

Dimensions organisationnelles et culturelles d'un métier : leviers et freins à l'insertion et à l'apprentissage des novices.

Les éclairagistes des deux équipes « régulières » sont expérimentés : ils cumulent une moyenne de 14 ans d'expérience. Un extra est assez expérimenté (10 ans) tandis que les novices cumulent entre 5 mois et 1 an d'expérience, si l'on exclut un novice qui occupe cet emploi à titre d'étudiant ainsi que le stagiaire. L'âge n'a pas été documenté pour tous, mais on estime que les éclairagistes expérimentés rencontrés sont âgés de 35 à 50 ans et les novices sont âgés de 24 à 27 ans environ.

La transmission des savoirs de métier et de prudence chez les techniciens du cinéma.
 Dimensions organisationnelles et culturelles d'un métier : leviers et freins à l'insertion et à l'apprentissage des novices.

Tableau 2 : Synthèse des parcours professionnels des machinistes/grips (tournage 1)

	Âge (ans)	Ancienneté dans le métier	Formation/métiers antérieurs
Chef Machiniste	52	30 ans	?
Bestboy (BBM)	52	20 ans	Formation en soudure. Il a ensuite travaillé pendant 5 ans dans un atelier de soudure. Il a travaillé 3 ans pour une maison de location d'équipements de cinéma. Il cumule 20 ans comme grip dont 18 ans comme bestboy.
Expert 1	52	29 ans	Formation en photo, puis il entre dans le cinéma comme assistant de production/ chauffeur, puis à la régie extérieure et comme grip.
Expert 2	52	15 ans	Manutention, répartiteur de livraison, chauffeur de camion. Il a débuté dans le cinéma par la régie.
Extra expert 1	40	18 ans	Il a travaillé un an pour une maison de location d'équipements de cinéma tout en travaillant comme apprenti machiniste. Il cumule 18 ans comme grip (et 12 ans comme bestboy).
Extra expert 2	N/D	12 ans	Il a travaillé pour une maison de location d'équipements de cinéma tout en travaillant puis a débuté comme grip. À la suite d'un accident de travail, il quitte le cinéma pendant 9 ans. De retour depuis 1 an.
Extra novice	20-22	2 ans	Il a complété une formation universitaire en cinéma il y a 2 ans. Il dit que c'est depuis ce temps qu'il se cherche du travail. Peu d'expérience en cinéma : il cumule <u>8 jours</u> (soit 8 crédits pour l'AQTIS) comme machiniste au moment du tournage et 15 jours comme électro. Expérience surtout en tournage de vidéoclips.
Extra novice	N/D	N/D	Expérience dans la construction. Il a travaillé une journée sur le tournage 1 : embauché le dernier jour pour remplacer un grip expert blessé. Il a déjà travaillé à la régie.

Tableau 3 : Synthèse des parcours professionnels des éclairagistes (tournages 1 et 2).

<i>Tournage 1</i>			
	Âge (ans)	Ancienneté dans le métier	Formation/métiers antérieurs
Chef éclairagiste	46	20 ans	Éclairagiste depuis 20 ans. Il débute à 17 ans dans l'éclairage de scène (milieu de la musique), passage par la caméra puis retour à l'éclairage depuis 14 ans.
Bestboy (BBE)	N/D	N/D	N/D
Électro expert	N/D	12 ans	Il a débuté comme : perchiste, opérateur et ingénieur sonore. Il a ensuite travaillé sur des « show de télé » comme : machiniste, éclairagiste, 3 ^e assistant-réalisateur; assistant-caméraman pour un court métrage. Il a débuté pour cette Maison de production comme chauffeur puis éclairagiste. Il a réalisé un court métrage primé dans des festivals.
Électro expert	N/D	12 ans	Mécanicien automobile, cours de soudure + électricité. Entre dans le cinéma comme accessoiriste puis opérateur de génératrice. Depuis 5 ans, il est

			officiellement éclairagiste. Il a aussi déjà travaillé comme machiniste et 3 ^e assistant-réalisateur.
extra novice polyvalent	24-26	1 an	Il a suivi un cours en électricité, un cours en cinéma-communication au Cégep André-Laurendeau. Il a fait un certificat en scénarisation et en communication (baccalauréat non complété). Expérience de travail dans la construction. Il a débuté l'an dernier pour cette maison de production à la régie (il a obtenu 80 crédits/régie jusqu'à maintenant) et cette année comme électro (cumule 20 crédits). Lors de l'étude, il a été sollicité par le bestboy pour travailler comme machiniste d'abord pour 1 journée puis a continué jusqu'à la fin du tournage.
Stagiaire polyvalent	19	1 an	Étudiant à l'université (sciences politiques), il s'agit d'un stage d'été. Fils du producteur exécutif. Il a déjà participé à un tournage avec les équipes l'été dernier.
<i>Tournage 2</i>			
Chef éclairagiste	N/D	25 ans	N/D
Bestboy (BBE)	N/D	10 ans	Il a débuté à la régie. Expérience antérieure de 16 ans dans la vente et de 4 ans dans la restauration (gérant).
Électro expert	N/D	5 ans	Parcours inconnu. Il a suivi le cours pour la conduite de nacelle.
Extra électro	37 ans	10 ans	Il a travaillé 10 ans comme coursier à vélo. Il a débuté dans le cinéma comme gardien d'équipement puis il a travaillé 2 ans à la régie. Il est éclairagiste depuis 8 ans.
Extra novice	27 ans	5 mois	Il est permissionnaire électro et a presque complété ses crédits pour l'AQTIS. Il a étudié dans une école privée. Il a travaillé pour des shows de musique, des tournées (éclairage + instruments de musique).
Extra novice	N/D	2 jours	Étudiant à l'université. Fils de l'assistant-régisseur, il s'agit d'un emploi d'étudiant.

5.4 L'activité de travail réelle des éclairagistes et des machinistes

5.4.1 Répartition des tâches observées

Au-delà du rôle et des responsabilités de chacun au sein de la hiérarchie, qui constitue le « 1^{er} niveau » de découpage des tâches (réf : chef, bestboy, 1^{er} machiniste) il se réalise au sein d'une équipe de travail un « 2^e niveau » de découpage plus informel entre les membres d'une équipe. Cette répartition des tâches se base sur les compétences ou expériences de chacun. Lors de son intégration au sein d'une équipe, il peut être difficile pour un novice de saisir d'emblée les responsabilités de chacun et de prendre sa place au sein de cette dernière, car cette répartition de tâches est implicite et s'articule autour de plusieurs niveaux d'expériences.

❖ *en fonction des expériences antérieures (professionnelles et personnelles)*

Tout d'abord, nous avons constaté que l'équipe technique ou le supérieur immédiat s'intéresse aux compétences développées lors de la pratique du métier de technicien du cinéma, mais aussi à celles développées lors de la pratique d'autres métiers. Les expériences personnelles qui peuvent faciliter l'exécution ou la compréhension d'une tâche spécifique (ex. : pratique de sports ou de loisirs tels que la photographie, etc.) sont également prises en considération. Nous verrons d'ailleurs au chapitre 9 à quel point les parcours professionnel et personnel des novices ont une incidence sur leur intégration au sein d'une équipe et par ricochet, sur leur insertion professionnelle.

Des machinistes experts ont d'ailleurs confirmé lors de l'entrevue d'autoconfrontation que certaines tâches sont intentionnellement déléguées à tel ou tel machiniste selon l'expertise qu'il a développée en tant que technicien. Ainsi, un bestboy explique : « *Par exemple, si X n'est pas là, je vais savoir que Y va prendre sa place, puisque lui il va être à l'aise avec ça, puis qu'il va le faire le dolly puis que tout va bien rouler malgré tout. Alors que moi je ne serai pas nécessairement bien à l'aise.* » Un autre ajoute : « *Comme X il connaît tout le camion, tout l'équipement qu'il y a dans le camion, il sait où est tout. Fait que quand on veut installer soit des affaires sur les portes pour les autos, on dit à X : Bien sors l'équipement puis...* »

Les observations et les propos recueillis démontrent que l'expérience commune de travail, pendant plusieurs mois ou années, favorise cette répartition des tâches selon l'expertise développée par chacun. Cette expertise est reconnue par le supérieur immédiat, soit par le bestboy qui répartit les tâches, ainsi que par les collègues. La répartition des tâches vise, de la part du responsable, à « repérer » les forces de chacun. Pour ce faire, le supérieur immédiat pose des questions sur les expériences acquises par les nouveaux membres de son équipe.

Un expert précise que la répartition des tâches n'a pas seulement à voir avec les années d'expérience, mais avec les compétences ou les expériences professionnelles antérieures : « *Moi je viens de faire un autre film, le gars qui est là, ça fait 10 ans qu'il fait ça. Tu as beau lui avoir expliqué, lui avoir montré... lui oublie ça! Tu ne le trustes pas ce gars-là! Tu le sais que tu ne peux pas le truster. T'sais il y en a que tu peux, mais il y en a d'autres que tu ne peux pas. Tu vas pouvoir truster un jeune que ça fait 20 minutes, tu vois qu'il est allumé, alors que l'autre, ça fait 10 ans, mais il est tellement nerveux.* »

Dans ces circonstances, la confiance constitue un élément essentiel au partage des tâches au sein d'une équipe, et ce que la personne est experte ou novice dans le métier. Les propos recueillis tendent en effet à démontrer que, peu importe le niveau d'expérience de la personne, si cette dernière détient des compétences particulières provenant **d'autres expériences de métiers ou de vie**, on lui accordera une certaine confiance. Par exemple, un novice qui a déjà travaillé dans le secteur de la construction ou a développé des habiletés sportives particulières verra ses compétences reconnues et on l'assignera plus aisément à une tâche « connexe ». Un bestboy confirme : « *C'est un travail d'équipe. Si tu sais que... moi, il y avait un jeune par exemple qui était avec nous autres, qui était fort en escalade, qui avait fait des... T'sais il a fait des excursions au Tibet, tu le mets sur toutes les attaches qu'il y a, c'est sûr et certain que ça va être bien fait. C'est de trouver les forces de chacun et de les distribuer.* » La confiance constitue, comme nous le verrons plus loin, l'un des éléments-clés d'un collectif de travail. Pour accéder à ce collectif, pour qu'on lui attribue certaines tâches, le novice doit démontrer à ses pairs experts qu'ils peuvent avoir confiance en ses capacités et qu'il effectuera un travail de qualité.

❖ *en fonction de l'état de santé*

Nous avons observé que le fait de travailler ensemble depuis longtemps, de se connaître suffisamment permet aussi de considérer l'état de santé de chacun lors de la répartition des tâches. Savoir qu'un tel a déjà eu un accident et présente certaines difficultés peut influencer la répartition des tâches au sein d'une équipe connue. 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'enverrais pas un novice* ». À un autre moment, un machiniste a remplacé son chef pour transporter le dolly dans des escaliers alors que ce dernier déclare « *avoir tout donné ce matin-là* » (il faisait chaud). Il s'agit alors de stratégies de prudence collectives 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* ».

❖ *en fonction de la santé et de la sécurité (SST)*

Finalement, nous avons vu que la répartition des tâches se base aussi sur un critère de santé et de sécurité au travail. Ce dernier critère est souvent considéré par les experts lors de l'assignation de tâches à des novices. En effet, les observations et les propos recueillis lors de l'entrevue d'autoconfrontation montrent clairement qu'il existe une répartition particulière des tâches entre les techniciens experts et les novices. Bien que cette répartition soit aussi basée sur le critère de compétences (ce qui s'avère normal), elle intègre aussi un critère de santé et de sécurité sur le plateau.

Si une tâche présente des risques potentiels pour le novice, en fonction de sa méconnaissance de la tâche par exemple, ainsi que des risques pour autrui, que ce soit les autres techniciens présents sur le plateau ou des passants dans la rue, elle ne lui sera pas assignée. Cela dépend toutefois de la complexité de la tâche. Lors de l'entrevue d'autoconfrontation, le bestboy explique qu'il a assigné l'assemblage d'un échafaud à deux novices car l'équipement n'était pas très haut : « *Je pense qu'un échafaud avec un garde donc ce n'est pas très, très haut, premièrement. Si ça avait été quatre échafauds de haut, là c'est autre chose.* » Cela dépend aussi des circonstances dans lesquelles la tâche est réalisée : « *Puis même à ça, ils peuvent le faire, ce n'est pas un problème en soi. Il faut qu'ils soient supervisés puis je pense bien que nous autres, en tout cas, je ne me rappelle pas si on a vérifié à la fin, mais on va leur dire : "Bon bien tu montes ça là, tu mets les plateformes, tu attaches les...", fait que t'sais tu le vérifies même si on n'est pas collé.* » Ainsi, une tâche un peu plus risquée peut être assignée à des novices lorsque les experts sont disponibles pour les superviser ou la réaliser avec eux.

À la lumière de ces critères, certaines tâches ne sont pas confiées aux novices tel que le montre le tableau 4. On peut supposer que les experts préfèrent réaliser eux-mêmes les tâches plus délicates (expertise requise) ou pénibles, car ils savent qu'ils peuvent réguler entre eux la charge de travail, ce qui serait plus difficile avec un novice. Un expert machiniste donne l'exemple de soulever le *dolly* (en équipe) : « *Quand tu forces avec quelqu'un qui est pas habitué, c'est plus que 100 livres, ça tombe à 130!* ». Il semble donc que pour les plus âgés, travailler avec des experts est un moyen de se préserver. Finalement, un dernier critère est pris en compte : il s'agit de la qualité, qui découle directement des compétences. Un bestboy explique qu'il « *n'enverra pas un novice* » réaliser une tâche délicate qui nécessite un certain savoir-faire.

Tableau 4 : exemples de répartition des tâches entre les novices et experts

	Tâches assignées selon l'expérience	Nature de la sollicitation du collectif de travail selon le niveau d'expérience (ex. : types d'aide et de renseignements, etc.)
▪ Novices	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déplacement de matériel ▪ Port de matériel ▪ Aide ou montage de certains types d'installation (échafaud, chariot...) si peu compliqués et peu élevés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renseignement sur le matériel et les équipements (nom, taille et forme, utilisations possibles, où le porter, comment l'assembler, etc.). ▪ Opérations à forte composante physique (assistance requise). ▪ Procédures de branchements pour les électriciens.
▪ Experts	<p>Pour les machinistes : toutes les tâches autour de la caméra : <i>dolly</i>, port des panneaux pour éclairage et fixation sur les voitures (camera-car).</p> <p>Pour les éclairagistes : branchements électriques et tâches complexes autour des systèmes d'éclairage.</p> <p>Pour les 2 groupes, réalisation de tâches liées à des :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ montage ou assemblage de matériel inédit ou plus complexe (savoir-faire, expertise) ○ montage ou assemblage de matériel en hauteur/plus dangereux ○ urgences, contraintes temporelles fortes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infos sur le déroulement du tournage (ex : scènes à venir, retards éventuels, lieux et avancée des tâches) ▪ Informations sur les équipements requis (ex : longueur des rails, nombre de projecteurs, etc.) ▪ Échanges sur la façon de gérer une action (tel ou tel équipement) ▪ Opérations à forte composante physique (assistance requise). ▪ Opérations à forte composante de précision.

5.4.2 Les temps morts ou occasions d'apprentissage

Les observations ont démontré que l'activité des techniciens est organisée selon des « pics ». Ils doivent être toujours prêts à réagir aux demandes et ainsi, maintenir une attention soutenue pendant de nombreuses heures consécutives, alors que les périodes d'activité sont entrecoupées de périodes plus calmes. La préparation et l'assemblage des équipements, tant par les machinistes que les éclairagistes, ont lieu avant le tournage des scènes et des modifications sont souvent apportées entre les prises de vue. Conséquemment, ces techniciens sont en action constante entre les séquences de tournage et ils sont en attente pendant les prises de vue : « *Ils sont en train de faire une scène... woups! [...] C'est coupé, on va la refaire parce qu'il y a un ajustement de lumière fait que là, il faut que tout le monde se dépêche parce que l'équipe attend.* »

Ces moments d'attente deviennent alors des moments privilégiés pour l'apprentissage, l'entretien et le rangement du matériel (DeFillippi, 1998)¹⁷, comme nous le verrons au chapitre 7.

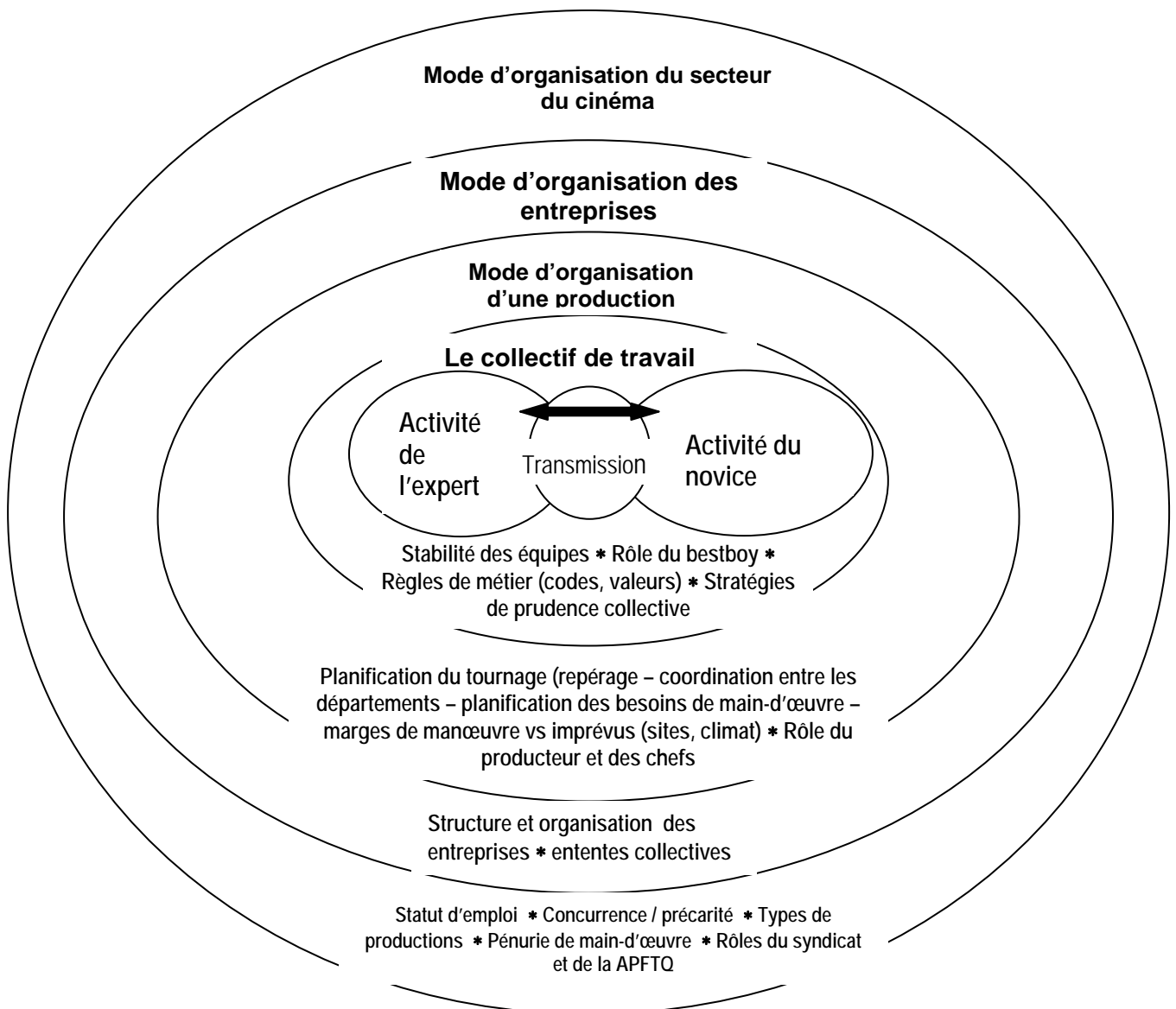
¹⁷ DeFillippi, R., (1998), *Paradox in project- based enterprise : The case of film making*, California Management Review, vol 40, (2), p 125- 139

6. FREINS ET LEVIERS À LA TRANSMISSION DES SAVOIRS – UN MODÈLE EXPLICATIF

6.1 Modèle des facteurs liés à la transmission

La figure 3 illustre, à l'aide du modèle d'analyse, les facteurs qui jouent un rôle clé dans la transmission des savoirs de métier et de prudence aux novices. Ces facteurs occupent des niveaux organisationnels différents auxquels des pratiques concrètes et des types de savoirs spécifiques (chapitre 8) peuvent être associés. Les principaux facteurs sont abordés ici.

Figure 3 : Facteurs favorisant ou non la transmission des savoirs au sein du secteur du cinéma.



❖ **1^{er} niveau : le mode d'organisation du secteur du cinéma**

Le fait que la structure organisationnelle même de l'industrie du cinéma est basée sur la réalisation des projets et non sur la construction dans le temps d'une entreprise a des effets concrets sur la transmission des savoirs de métier et de prudence. En effet, l'embauche de main-d'œuvre généralement tourne autour d'une production cinématographique à la fois, qu'il s'agisse d'un producteur indépendant ou d'une maison de production. Dans un tel contexte, il semble y avoir pour l'entreprise (l'employeur), peu ou pas de *plus-value* à qualifier une main-d'œuvre (qui s'avère d'ailleurs temporaire) contrairement à des entreprises manufacturières, par exemple. Ceci est d'autant plus vrai que l'industrie cinématographique semble aux prises avec des contraintes temporelles et budgétaires plus fortes qu'auparavant, selon des sources diverses (producteurs, formateurs, représentants et techniciens).

La précarité, hautement présente dans ce secteur d'activités, influence la transmission. Rappelons que la totalité des techniciens rencontrés détenait un statut de pigiste. Aussi, pour un même contrat, il existe une certaine concurrence et dans certains métiers plus spécialisés, un « expert » peut être tenté de ne pas transmettre ses trucs de métier, de peur de perdre sa « plus-value » pour une équipe technique. Un autre facteur clé est la présence d'une hiérarchie. Les programmes de formation offerts influencent aussi la transmission. Ainsi, le programme d'apprentis issu d'une entente entre l'APFTQ et l'AQTIS s'avère un exemple positif pour l'intégration et l'apprentissage du métier. On a vu (4.2.3) que certains aspects des ententes collectives tendent à favoriser l'insertion des novices dans le métier alors que d'autres, dont les restrictions entourant l'embauche des permissionnaires (quotas) ont l'effet inverse.

Une *culture du métier* s'est développée afin de permettre aux techniciens d'évoluer dans cet environnement tout en faisant face à ses contraintes : instabilité des lieux de travail et des équipes, travail à la pigne, horaires. Cela se concrétise par l'adhésion et le partage de règles ou codes de métier : le respect de la hiérarchie, les « passages obligés », etc. Ces éléments sont abordés à la section suivante.

❖ **2^e niveau : le mode d'organisation des entreprises cinématographiques**

La structure et l'organisation des entreprises influencent l'activité de travail et par ricochet, l'activité de transmission des techniciens. Par exemple, le mode de gestion des projets et la réalisation (ou non) d'ententes collectives avec la main-d'œuvre contribuent à déterminer les conditions d'exercices du travail. Notons par exemple le choix d'une entreprise de signer un contrat pour chaque téléfilm plutôt qu'un contrat annuel; d'engager ou non les mêmes chefs de département et leur équipe respective, de gérer les projets en silo ou en continuité. Des conditions de travail plus précaires, des équipes « inconnues » ou des contraintes temporelles liées dès le départ à une gestion de projet déficiente peuvent limiter les occasions de transmission pendant un tournage.

❖ **3^e niveau : l'organisation d'une production**

En cette matière, la planification, réalisée en amont du tournage, et la planification quotidienne des opérations pendant le tournage constituent des éléments clés qui limitent les contraintes et les « mauvaises surprises » pour l'équipe technique. Le repérage et la communication avec les différents départements permettent notamment de prévoir les besoins en ressources humaines et matérielles. Un manque de ressources peut entraîner des retards ou de la précipitation et ainsi réduire les marges de manœuvre temporelles des experts qui s'avèrent nécessaires pour encadrer un novice.

❖ **3^e niveau : le collectif de travail**

Plusieurs études ont montré que le collectif de travail contribue de façon importante à la santé et à la préservation du personnel que ce soit en aidant à la construction de stratégies collectives de travail ou en favorisant l'échange et le partage de certaines stratégies. Ces processus protègent les novices tout en valorisant les savoir-faire de métier développés par les expérimentés (Avila-Asunçao, 1998; Cloutier et coll., 2005; Cloutier, 1994; Pueyo, 1998). La confiance réciproque constitue selon Caroly (2002)¹⁸ l'une des trois conditions à la construction d'un collectif de travail. Les autres éléments sont : la reconnaissance des compétences et les règles de métier. Dans un milieu aussi « éclaté » que celui du cinéma, la présence d'un collectif de travail s'avère un élément clé du bon fonctionnement d'une production. Ainsi, la stabilité des équipes joue un rôle déterminant dans la transmission de même que les stratégies développées par le collectif professionnel en place. C'est aussi à ce niveau que la répartition des tâches se décide en fonction des compétences de chacun, offrant ou non des opportunités d'apprentissage aux novices selon le contexte de la production.

❖ **4^e niveau : l'activité du novice ou de l'expert**

Le transfert des savoirs de métier et de prudence s'effectue, dans le milieu du cinéma, à travers la réalisation des activités de travail assignées au novice et à l'expert. Il a été démontré à la section 5.4.1 que la répartition des tâches est différente entre un novice et un expert et que cela est basé sur différents critères. Par exemple, la réalisation d'une tâche complexe par un expert peut être une occasion d'apprentissage pour le novice, en l'observant ou en l'assistant.

❖ **5^e niveau : l'activité de transmission**

Tout d'abord, ce modèle met en évidence que l'activité de transmission constitue une activité à part entière, qui s'ajoute à l'activité de travail du technicien, contribuant ainsi à augmenter sa charge de travail. Cette activité implique aussi des stratégies particulières de transmission, qui sont d'ailleurs abordées au chapitre 7. Ensuite, ce modèle révèle que l'activité de transmission n'est pas unidirectionnelle, mais bidirectionnelle, c'est-à-dire que le transfert de savoirs ne s'effectue pas uniquement d'un expert vers un novice, mais que ce dernier peut aussi transmettre ses connaissances à un collègue expert. Finalement, ce modèle pointe que chacun des niveaux représentés ici influence l'activité de transmission réalisée entre deux ou plusieurs personnes.

6.2 Percer la culture de métier : l'acquisition de codes

Les observations de deux tournages ont montré que le principe « d'adhésion » à des codes de métiers ou à une *culture de métier* est un point important pour l'intégration des novices au sein des équipes et à l'accès aux savoirs des experts. La sociologue Florence Osty¹⁹ 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.

¹⁸ Caroly, S. (2002). Différences de gestion collectives des situations critiques dans les activités de service selon deux types d'organisation du travail. Pistes, Vol 4., No.1. www.pistes.uqam.ca

¹⁹ Osty, F., (2003), *Le désir de métier, engagement, identité et reconnaissance au travail*, Presses Universitaires de Rennes, 244 p.

6.2.1 La hiérarchie

Le premier code intégré dans la culture de métier est le respect de la hiérarchie. Ce code, qui découle directement du niveau macro-organisationnel du secteur d'activité, facilite l'activité collective de travail en précisant à tous leurs fonctions. Il s'agit de l'élément fondamental qui structure la vie sur un plateau et qui joue aussi un rôle dans l'apprentissage des jeunes et leur évolution dans le métier.

Par exemple, le non-respect de la hiérarchie par un novice peut entraver sérieusement son insertion dans le métier. La responsable de la formation à l'AQTIS résume bien les propos entendus sur les plateaux : *« Parce que c'est ça qui arrive souvent quand on sort des écoles, on en a appris beaucoup, mais dans n'importe quel département tu sors de l'université et t'as pas vraiment fait de terrain, alors tu dois recommencer tes classes sur le terrain dans le fond. Pour certains, ça peut être difficile... Mais justement, je pense qu'ils ont besoin d'accompagnement à ce niveau-là, dire ben écoute c'est comme tout le monde tu dois prouver que t'es capable et que t'es un bon "Indien", tu sais y'a un chef qui te demande de faire quelque chose et tu le fais bien et c'est à partir de ce moment-là que tu vas réussir à monter dans l'équipe et te faire accepter. »* Il faut donc passer par tous les échelons à l'intérieur d'un corps de métiers pour acquérir les connaissances et la reconnaissance des experts. Un novice explicite cette idée : *« en sautant des coches, t'apprends pas sur le tas. »* À l'entrevue d'autoconfrontation, des experts confirment qu'ils seront plus ouverts face à un novice qui, malgré le fait qu'il détient une formation en cinéma, commence *« à la régie et ramasse les poubelles »* qu'envers celui qui *« veut sauter des étapes »*.

6.2.2 L'acquisition du langage de métier et des modalités de communication

Le milieu du cinéma, comme tout milieu de travail, a développé un langage technique spécifique qu'un novice 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 *talkie-walkie*. 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 attentif à toutes les demandes transmises par *talkie-walkie* et à y répondre, même si la demande ne leur 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 que les novices n'écoutent pas assez les communications au *talkie-walkie* ce qui nuit au travail de l'équipe : *« Ça 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 expert, les novices auraient avantage à écouter les échanges sur les *talkies-walkies* afin d'accélérer leur apprentissage des noms et utilisations des différents équipements : *« Mettons qu'on envoie un jeune : "Va donc chercher une caisse de différentes pièces d'équipement.", bien c'est à lui aussi, à se débrouiller puis à regarder qu'est-ce que X a mis là-dedans. Puis quand nous autres... parce qu'il a son*

walkie lui aussi, il nous entend dire, il entend mettons Y ou moi parler dire... "On veut un petit kit"... Donc, c'est à lui à voir, puis à nous poser des questions : "Ça, ça s'appelle comment?" "OK" "Ça, c'est un Matthewlini." » 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 qui n'accepte pas les blagues ne sera pas intégré, comme nous l'avons observé sur le plateau 1 : « *Bien, le fait peut-être de ne pas s'acclimater aussi avec l'environnement qui était le nôtre... »*

6.2.3 Entraide — polyvalence

L'une des règles de métier implicite 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 plus forte au sein des équipes du plateau 1 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. Ceci confirme les inscriptions à l'AQTIS : plusieurs cumulent plus d'un métier. Les experts rencontrés insistent d'ailleurs pour dire que les novices doivent travailler sur différentes productions pour apprendre des méthodes de travail différentes. Selon eux, les très petites productions offriraient plus de défis en matière de polyvalence et de créativité, car il faut s'organiser avec peu de moyens, ce qu'ils considèrent d'ailleurs comme un défi. À l'opposé, ils estiment que les plus grosses productions offrent plus de défis techniques ou plus d'occasions de manipuler différents équipements, car elles ont plus de moyens financiers.

6.2.4 L'attitude sociale du novice

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 ». Dans son étude, DeFillippi observe qu'un novice est jugé à son attitude quant à la réalisation de tâches connexes telles qu'apporter le café, nettoyer, transporter des sacs de sable, etc. Les pairs évaluent alors, par sa réponse, son potentiel à réaliser des tâches plus exigeantes sur le plateau. La responsable de la formation à l'AQTIS confirme ces propos : « *À la caméra ou l'éclairage on lui dit : "ben tiens tu vas rouler des fils là", y'a des jeunes ils pensent qu'ils seraient tout de suite prêts à toucher à la caméra là, alors ils vont comme pas vraiment bien faire leur travail. Alors, je leur dis que c'est vraiment le contraire qu'il faut faire... quand tu vas avoir prouvé que t'es capable de bien rouler tes fils, là ils vont te confier d'autres tâches.* »

Un bestboy exprime concrètement les difficultés vécues auprès de 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 s'il est habitué de vivre tellement plus vite que tout ça là, 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."* »

6.3 Facteurs-clés qui deviennent des leviers ou des freins à la transmission.

La transmission n'est pas seulement l'affaire du novice ou de l'expert où 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 estimons 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. Il nous apparaît utile de revenir sur certains de ces éléments.

Par exemple, *le mode d'organisation des entreprises cinématographiques* favorise peu la formation formelle en entreprise; les novices, pour la plupart, vont apprendre leur métier « sur le tas » (sauf les apprentis qui font partie d'un programme, mais qui sont encore très peu nombreux). Les ententes collectives, par ailleurs, ne favorisent pas l'embauche de permissionnaires. 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'occasions de transmission. Par exemple, nous avons constaté qu'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'apprentissage²⁰, 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.

En raison de sa fonction centrale au sein d'un département, le bestboy 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

²⁰ DeFillippi, R., (1998), *Paradox in project- based enterprise : The case of film making*, California Management Review, vol 40, (2), p 125- 139

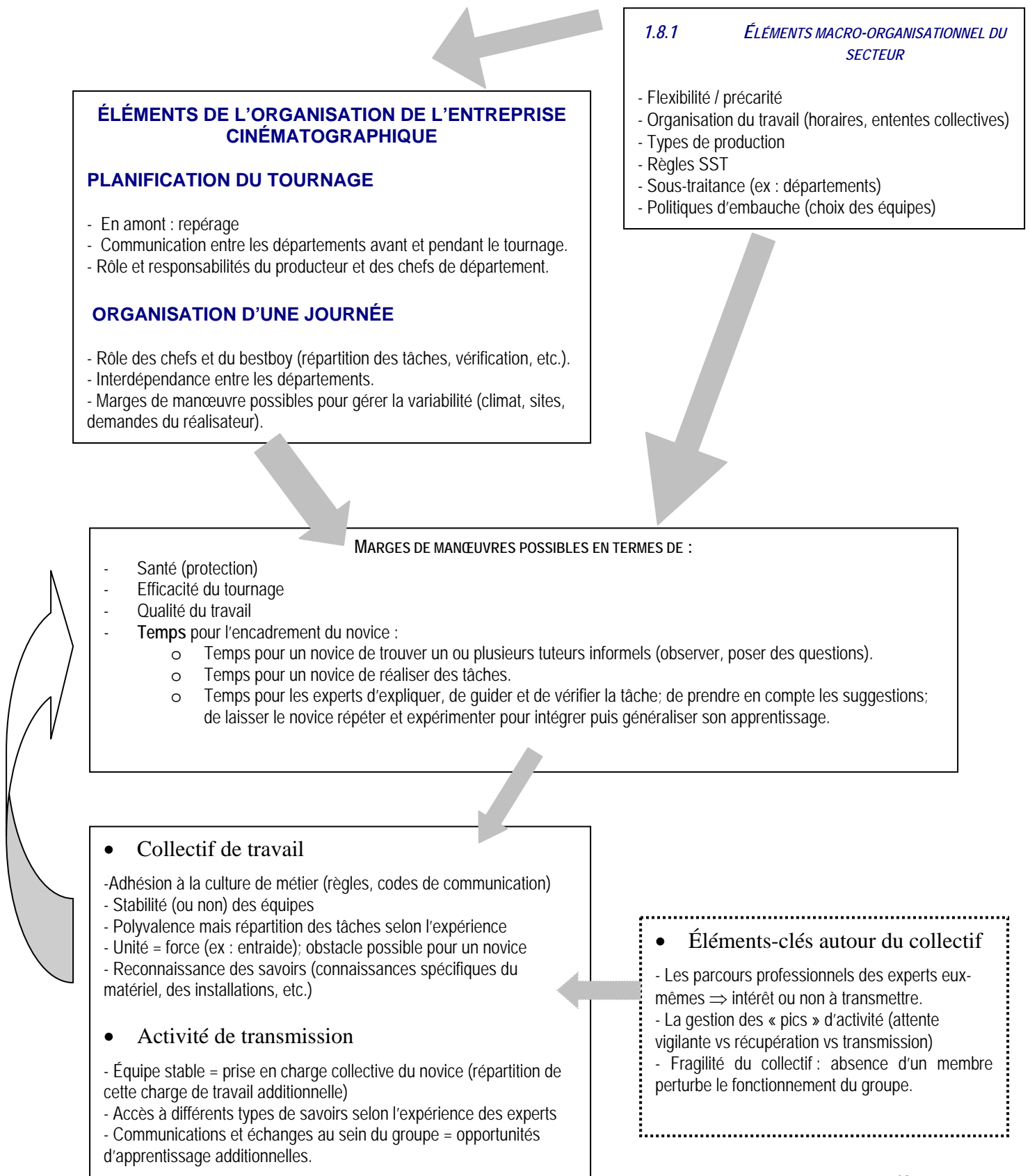
souvent lui qui l'encadre lors de l'exécution d'une nouvelle tâche, mais c'est aussi lui qui évalue sa performance au cours d'un quart de travail et qui décidera, en tenant compte de l'avis de l'équipe, s'il le rappellera à l'avenir. La présence d'un collectif fort, c'est-à-dire de techniciens qui travaillent 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'un 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. »*.

La façon dont s'adresse l'un des formateurs du cours « *Initiation au métier de technicien du son et de l'image* » à des permissionnaires du secteur du cinéma illustre plusieurs éléments discutés ici. Il avise d'abord les aspirants que malgré le nombre important de tournages au Québec, il reste difficile de se tailler une place dans un milieu et que les contacts sont importants. Il insiste sur l'importance pour les nouveaux venus d'avoir de l'initiative, d'aller porter son curriculum vitae aux producteurs, d'accepter d'abord les petits boulots pour se faire connaître. Il souligne aussi l'importance du travail en équipe, où il faut toujours voir ce qui se passe autour de soi et être prêt à aider ses collègues. Selon lui, ils ont, jusqu'à un certain point, plus de chance de se faire une place dans le milieu en étant débrouillards qu'en ayant fait beaucoup d'études. Il mentionne enfin que pour durer dans le milieu il faut être prêt à travailler presque sans arrêt du mois de juin à celui de novembre, pendant de longues heures et en dormant très peu. Il faut aussi être capable de gérer un budget en fonction de ce travail saisonnier.

La figure 4 illustre les effets des différents facteurs organisationnels sur la transmission.

Figure 4 : Schéma récapitulatif des leviers et des freins à transmission



7. MOYENS ET STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE ET DE TRANSMISSION

7.1 Modes de transmission variés qui dépendent des situations de travail.

La planification du tournage permet aux techniciens d'anticiper « en temps réel » certaines actions. Tout d'abord, la feuille de service fournit des renseignements utiles et la communication permanente avec les autres techniciens permet de suivre l'évolution du tournage. De plus, le chef d'équipe leur transmet des informations essentielles qui leur permettent de s'organiser, d'anticiper les actions à poser et de se garder des marges de manœuvre temporelles pour réaliser le travail dans de bonnes conditions. La présence de ces dernières offre la possibilité aux jeunes de se trouver en situation d'apprentissage. En effet, anticiper un besoin en équipement, comme celui d'assembler un support pour la caméra, laisse la possibilité aux jeunes de réaliser le travail puisque, dans l'urgence, seuls les experts peuvent réaliser des actions complexes; il faudrait trop de temps aux novices.

Ici, un bestboy machiniste a confié l'assemblage d'un échafaud à deux novices. Il leur assigne la tâche vers 12 h 45 alors que l'équipement n'est requis qu'à 21 h. En anticipant ce besoin, il peut leur allouer suffisamment de temps pour faire le travail tout en se gardant une marge de manœuvre en cas de pépins.

Tableau 5 : séquence de l'assemblage d'un échafaud par deux novices.

Techniciens	Actions	Savoirs/objet	Transmission/échanges
N1 et N2 ²¹	Matériel + montage	matériel	
N1 N2 et E2	Montage : les novices se demandent pourquoi « <i>il faut mettre les vérins avec les roues après</i> »	Mode opératoire	Explications. E2 qui se trouve à côté leur donne l'explication. « <i>pour se mettre à niveau</i> »
N1 et N2	Montage. Les novices réalisent ensemble le montage des roues de la structure		
N1 et N2	Montage. Différents échanges entre eux sur le montage		Collaboration entre les deux novices
N1 et N2	Montage. Les novices se rendent compte d'une erreur : ils ont fixé les X qui maintiennent la structure du mauvais côté		Se rendre compte et rattraper son erreur. Les experts surveillent, mais laissent les novices se débrouiller
E1 à N1 et N2	Montage.		E1 explique ce qu'il veut (au sujet de la plate-forme à installer) : il guide et donne une directive.
E2 à N1 et N2	Montage. Il s'agit de monter la structure, de pouvoir la déplacer facilement et prévoir le matériel nécessaire pour faire les réglages sur place au moment d'installer la lumière	Mode opératoire + matériel	E2 donne des explications aux novices.

²¹ L'un des novices détenait quelques jours d'expérience au sein de cette équipe de machinistes (il s'agit du novice polyvalent du tableau 3) et travaillait pour la 2^e fois pour ce producteur (réf : expérience à la régie l'an dernier) alors que l'autre novice travaillait pour la première fois avec cette équipe et pour ce producteur. Il avait déjà travaillé à la régie pour un autre producteur.

L'analyse de cette séquence montre que l'apprentissage en situation « réelle » implique la réalisation d'erreurs, que les novices ont détectées et corrigées, puisqu'ils en avaient la possibilité. Les deux novices collaborent, et s'aident. Il s'agit aussi d'une forme d'apprentissage. Ils peuvent se poser des questions et solliciter l'expert à côté. Lors d'une discussion avec un expert sur cette séquence il dit que « *je suis toujours le travail de loin [...] je vois que ça va, mais je vérifie toujours après* ». Sa stratégie est de laisser faire, de surveiller, mais il use aussi de prudence : vérifier avant d'utiliser.

D'autres situations d'apprentissage ont été observées, plusieurs en cours d'action, sans intention préalable. Par exemple, un novice démonte la structure métallique d'une bâche tandis qu'un expert réalise une autre tâche à proximité (il s'agit d'une co-action). Il le regarde et lui conseille de s'installer sur le sol pour la démonter, car « *c'est moins forçant* ». À un autre moment, un novice range un trépied dans le camion; il s'apprête à le hisser du sol alors que l'expert lui dit de verrouiller la base du trépied. Le novice lui réplique qu'elle l'est, mais l'expert le conseille : « *Elle ne l'est pas et recevoir ça sur toi là. Prends toujours le temps de barrer. Comme ça, tu te fies jamais aux autres, peu importe qui te le donne, à moins que tu le voies devant toi là le faire. Parce que là, moi je te le donne et ça te descend là [sur le pied...] et c'est pas /fun.* » D'autres exemples ont aussi été discutés lors de l'entrevue d'autoconfrontation. D'ailleurs, les propos recueillis mettaient en lumière que la répétition de tâches qui présentent des similitudes, mais qui sont réalisées dans des contextes de travail différents consolide les apprentissages des novices en favorisant la généralisation de leurs savoirs à d'autres applications.

Le tableau 6 illustre l'exemple d'une situation d'apprentissage « en or » : l'occasion, pour des novices, de réaliser une tâche complexe en assistant un collègue expert. Il s'agit d'une activité de coopération (faire ensemble). Ce jour-là, les machinistes doivent réaliser l'assemblage d'une structure complexe et inédite puisqu'elle doit supporter le caméraman en mouvement. Cet assemblage exige une technique particulière de suspension afin de limiter les vibrations de la caméra et prévenir les bris, ce qui nécessite un savoir-faire certain. Dans ce cas, l'expert offre au novice l'opportunité de réaliser une tâche autre que la manutention. Sur cette séquence, la nature des savoirs transmis est axée sur les modes opératoires et sur le matériel.

Tableau 6 : séquence de l'assemblage d'un montage par un expert et deux novices

Techniciens	Actions	Savoirs/objet	Transmission/échanges
E1 à N1	Montage « <i>Prends deux chaînes et prends ça (une sorte de pince). Tu sais comment ça marche.</i> » Le but est d'attacher des chaînes sur le chariot ' N2 participe aussi.	Matériel+mode opératoire	expliquer/guider/donner une directive
E1 à N1 et N2	Montage « <i>habituellement tu mets ça à l'arrière pour éviter que le directeur photo s'accroche</i> »	Mode opératoire + prudence (sécurité du directeur photo)	Regarder / Montrer et commenter
E1 à N 2	Montage (récupération d'une erreur : chaîne posée du mauvais côté par N2)	Mode opératoire	Regarder / Montrer et commenter : récupération d'erreur
E1 à N1 et N2	Montage. Identification d'une erreur. L'expert s'est trompé aussi de côté. Ils démontent et remontent ensemble	Mode opératoire	expliquer / guider /donner une directive + montrer et commenter (l'erreur)

E1 à N1	Montage « <i>viens visser ici, mets ton corps de l'autre bord, ça va être plus facile</i> »	Mode opératoire + prudence	expliquer / guider /donner une directive
E1 à N1	Montage « <i>Mets du tape après</i> » « <i>Combien ?</i> » « <i>tu en mets 2 tours</i> »	Mode opératoire	expliquer / guider /donner une directive + répondre aux questions
N1 à E1	Montage (suggère d'utiliser des balles de tennis pour boucher les extrémités des supports sur le chariot)	Mode opératoire	Écouter les suggestions
E1 à N2	Montage (l'expert vérifie l'installation. Elle bouge un peu) « <i>va chercher une chaîne et une courroie</i> »	Matériel	expliquer / guider /donner une directive
E1 à N1	Matériel. E1 explique que ce n'est pas la bonne courroie, il en faut une « <i>sans crochets</i> »	Matériel + mode opératoire	Montrer et commenter (expliquer l'erreur)

Les observations révèlent d'emblée que la variabilité des situations de travail rencontrées dans le cinéma rend l'apprentissage « *opportuniste* ». Conséquemment, la transmission au sein des équipes de techniciens est *informelle* : elle se déroule à tous moments, même lorsque les techniciens experts réalisent des tâches différentes des novices. L'expert est attentif et va donner des conseils de prudence, dans l'action, en voyant le novice réaliser la tâche. La correction d'une erreur est aussi un moyen de transmettre un savoir de prudence. Les observations montrent que la transmission dépend, en plus de conditions organisationnelles favorables, de la bonne volonté des experts à faire participer les novices dans la réalisation d'activités nouvelles.

Pour conclure sur ce point, on peut dire que la planification quotidienne des activités de travail et l'anticipation par les techniciens des scènes futures, associées à la connaissance des experts (connaissance du matériel, mais aussi de modes opératoires) constituent un terrain favorable à l'apprentissage. En effet, dans ces conditions les novices ont du temps pour réaliser les tâches, se tromper, reprendre l'activité au besoin et poser des questions. Plus les novices sont exposés à diverses situations de travail, plus ils répètent ou reproduisent des actions « similaires », plus ils peuvent généraliser leurs apprentissages à d'autres contextes. Soulignons que ces derniers, encadrés par les experts, savent ce qu'ils ont à faire, mais pas nécessairement le contexte dans lequel ils doivent réaliser l'activité; cette compréhension apparaît généralement avec l'expérience.

7.2 La répartition des tâches entre les experts et les novices

Au chapitre 6, il a été clairement démontré que le collectif de travail, le groupe professionnel (et parfois interprofessionnel) joue un rôle clé dans la transmission des savoirs de métier et de prudence aux novices. La section précédente a aussi mis en évidence que des conditions de travail étaient plus favorables que d'autres à la création de situations de transmission alors que certaines situations sont « intégrées à l'activité en cours ». Ainsi, la question du temps et des ressources suffisantes (en matière d'effectifs mais aussi de compétences disponibles) favorise l'encadrement que les experts peuvent prodiguer à des novices. Un des aspects qui ressort des observations est la répartition des tâches entre ces deux groupes.

L'analyse présentée à la section 5.2 a montré que la répartition des tâches au sein d'un groupe se basait, au-delà du critère organisationnel de la hiérarchie, sur un critère de compétences, où la reconnaissance d'expériences antérieures est d'ailleurs présente, ainsi que sur un critère de préservation de la santé. Elle

montrait aussi qu'il existe une répartition particulière des tâches entre les techniciens experts et les novices, basée sur un *critère de santé et de sécurité au travail* (SST).

Les données recueillies révèlent aussi la présence d'un autre critère pris en compte lors de l'assignation (ou non) de tâches à des novices : le facteur *temps*. Par exemple, un bestboy assignera ou non l'assemblage d'un échafaud ou le montage d'une « rig » dans les situations suivantes :

- Il sait qu'il bénéficie d'une marge de manœuvre temporelle pour faire réaliser la tâche par des novices, ce qui prendra plus de temps. Cela implique aussi qu'il sait qu'il aura le temps nécessaire pour vérifier la tâche et la corriger au besoin.
- Il sait qu'un technicien expert (lui ou un collègue) aura soit le temps de les superviser (si requis) ou minimalement, de vérifier la structure.

Rappelons que certaines tâches ne sont pas confiées aux novices. Par exemple, la situation de transmission illustrée au tableau 6 a été possible par le choix des experts de faire de cette tâche une situation d'apprentissage. Au-delà du besoin d'assistance, leur anticipation de cette tâche d'assemblage a offert aux novices la possibilité d'y participer activement. Cette situation d'apprentissage a d'abord été rendue possible par une bonne planification des activités quotidiennes (facteur organisationnel) puis par la présence d'un collectif d'experts efficace : ces derniers ont mis leur expérience à profit afin de réguler l'activité : accélérer pour livrer le chariot dans les temps, vérifier et rattraper les erreurs au besoin, etc.

L'assignation ou non de tâches aux novices et par le fait même *la création d'occasions d'apprentissage*, dépendent donc du temps disponible (ex : demandes de dernière minute, aléa), de la SST (présence de risques) ainsi que de la qualité ou des compétences requises.

7.3 Stratégies d'insertion et d'apprentissage des novices

Concernant l'insertion et la réussite dans le métier, un novice souligne qu'il faut se démarquer et que ce n'est pas facile de faire sa place : « Ils nous engagent au début, on est 15 extras à la régie. Sur la deuxième journée bien il reste 10 extras, troisième journée il en reste 5, quatrième il en reste 1. Aye, t'es encore là. Tu commences à bûcher là. » Il explique par exemple qu'à la régie, lorsqu'il a fini de faire la sécurité, au lieu de s'asseoir le midi, il va nettoyer les camions des électros et des machinistes. Eux le taquinaient en le qualifiant de « maudit têteux ». « Mais tsé ils me rappellent. Puis tsé il faut vouloir. » Ainsi, malgré les contraintes, l'insertion dans le métier est perçue comme une responsabilité personnelle.

Ce novice était présent comme extra sur le plateau 1 d'abord comme éclairagiste puis comme machiniste. Au départ, il travaillait pour obtenir des crédits AQTIS en tant qu'éclairagiste. Les observations ont révélé que même s'il travaillait une journée comme « électro », il ne manquait pas d'être à l'affût et d'offrir parfois un coup de main aux machinistes lorsque cela était possible. Voyant cela, le bestboy machiniste l'a sollicité pour remplacer un extra une journée, alors qu'il n'avait pas de travail comme électro. Il s'agit d'une stratégie d'insertion qui a réussi pour lui : il s'est intégré à un groupe et il s'est montré disponible.

- *Observer et poser des questions*

Même s'il faut « *toujours être à l'affût, toujours montrer que t'es disponible pour faire quelque chose* » il faut aussi, selon ce novice « *ne pas en faire trop* », c'est-à-dire qu'il faut d'abord comprendre la répartition des activités au sein de l'équipe ainsi que le fonctionnement des départements sur un plateau sinon, on pourrait nuire aux autres : « *il faut toujours s'informer avant d'agir, écouter le walkie et être prêt à réagir. Par*

exemple, il ne faut pas ramasser les poches de sable sans le demander, c'est peut-être un repère que les grips ont mis pour savoir où mettre leur rail. »

Un novice dit qu'il observe les techniciens travailler et qu'il leur pose des questions : « *moi quand j'suis là, là j'arrête pas, c'est quoi ça, montre-moi ça. Ça me permet d'anticiper aussi, de voir quelle prochaine pièce d'équipement y pourrait avoir besoin.* » Plusieurs techniciens expérimentés déclarent spontanément avoir eu recours à cette stratégie lorsqu'ils ont débuté dans le métier : la situation a donc peu changé. Un novice estime qu'en général les experts sont disponibles et répondent à ses questions à la condition de « *trouver le bon moment et de manifester ton intérêt* ». Il faut aussi, selon lui, assumer ses erreurs ce qui est « *dur au début car tu sais pas trop quoi faire.* »

o ***Se trouver un « tuteur » ou une personne-ressource (ou un réseau)***

Dans certains cas, nous avons observé qu'un novice tendait à « cibler » un expert auprès duquel il tentait de développer une relation privilégiée. Dans un cas, c'est « le gars du camion » qui s'avère plus disponible que les autres pour répondre aux attentes du novice : connaissance parfaite du matériel et son rangement, stratégies de prudence (comment porter ou dérouler le câble, positionner sa charge, transporter un trépied, etc.) Dans l'autre cas, c'est auprès du bestboy, qui détient une expertise dans l'assemblage de « rig » (systèmes de soutien de la caméra). La confiance s'installant, le novice a, tel que le démontre la situation décrite au tableau 7, la possibilité de participer à des tâches qui sont autres que le port de matériel (souvent confié aux novices), car la relation établie avec l'expert lui donne accès à d'autres activités. Tel qu'observé lors de l'étude exploratoire réalisée auprès des cuisiniers et des usineurs (Cloutier, Lefebvre et coll. 2002), les novices tendent à développer un réseau de tuteurs afin de parfaire leur apprentissage en optimisant l'accès à différentes expertises détenues par les travailleurs expérimentés.

7.4 Stratégies de transmission des techniciens expérimentés

Les observations réalisées sur deux plateaux de tournage ont montré que l'implication auprès de novices de personnes-ressources ou de « tuteurs » est volontaire et informelle. Par ailleurs, ces personnes ne sont généralement pas soutenues par l'organisation du travail et peu reconnues puisqu'aucune ressource ou aucun temps n'est mis à leur disposition.

L'implication d'un « tuteur informel » dépend donc de son ouverture et de sa motivation à transmettre ses savoirs, durement acquis puisqu'ils ont généralement appris eux aussi sur le tas, à des personnes débutant dans le métier ceci dans un contexte, rappelons-le, de précarité et parfois de concurrence. Alors que les conditions d'exercice du métier sont assez difficiles, la motivation de ces personnes à s'impliquer auprès des novices qui souvent, ne passent pas beaucoup de temps sur une même production (ils vont souvent d'une à l'autre selon la demande) a été questionnée. L'un des premiers aspects pointés par un éclairagiste touche la sécurité du novice ainsi que la préservation de sa propre santé : « *Il y a des trucs de base à connaître pour les branchements (électriques). J'montre toujours au jeune ce qui fait mal et ce qui ne fait pas mal.* » Il ajoute qu'il est important pour lui de montrer à un novice à « *bien travailler pour qu'il puisse mieux m'aider, pour que le travail soit plus efficace. On travaille avec eux, fait qu'il faut que ça roule.* » Certains disent parfois être motivés par le fait qu'il peut arriver qu'ils travailleront à nouveau avec lui sur un autre plateau et voire, qui sait, sous les ordres de cet ancien camarade. Ils y voient donc un bénéfice potentiel à long terme (faciliter le travail et les relations futures).

La façon de se comporter avec les nouveaux dépend aussi de la façon dont la personne-ressource a elle-même été formée. Discutant au sujet de l'apprentissage, un expert confie que « *C'est important de prendre*

le temps [...] de bien faire les choses même si ça prend 3 minutes de plus ». Lui-même estime avoir été bien formé « *avec le meilleur grip. Il prenait son temps avec les jeunes et était très minutieux* ». Conséquemment, ces personnes intéressées à transmettre une partie de leur expertise développent diverses stratégies, dont celles-ci :

○ **Validation d'un intérêt réel de la part du novice : 1^{er} critère**

Tous les techniciens experts rencontrés ont déclaré que le premier critère pour s'investir auprès d'un novice, c'est de percevoir de l'intérêt de sa part pour le métier : « *Ah! Moi je transmets tout ce que j'ai en tête. Le jeune, celui qui veut, quand je vois qu'il est intéressé un peu là, ou qu'il a des aptitudes quelconques dans un métier, moi je lui transfère tout ce que tu veux.* »

○ **Le guidage, la correction et la démonstration**

Le mode de transmission privilégié par les techniciens expérimentés semble être principalement le guidage et la correction, c'est-à-dire de superviser le novice pendant la réalisation d'une opération tout en émettant, au besoin, des directives et des conseils. Il peut aussi s'agir de réaliser la tâche *avec* lui en le guidant. Le novice acquiert le savoir-faire, technique, en réalisant les tâches et en étant corrigé par l'expert (ex. : situation décrite au tableau 7). Un autre mode de transmission observé est de décrire le type et les fonctions des équipements au cours de leur utilisation : « *regardes ça, c'est un magik arm* »; les moments de leur rangement dans le camion, de leur réparation ou de leur entretien sont aussi utilisés par les experts assignés à ces tâches pour transmettre des savoirs aux novices. Comme le dit un expert : « *Il reste dans le truck, il apprend (avec moi) l'équipement comment ça marche.* »

○ **« Donner la chance » (l'expérimentation) et la répétition**

Face à un novice qui démontre son intérêt et fait preuve d'un certain niveau de connaissance ou de débrouillardise, les experts disent qu'ils vont le « tester » c'est-à-dire l'impliquer dans la réalisation d'une tâche qu'ils ne lui auraient pas assignée d'emblée : « *Regardes, Untel, tu le vois qu'il est allumé là, il demande juste ça lui. Tu lui laisses la place, tu l'essaies. Il a des idées, amène-la let's go! Si ça marche... si ça ne marche pas, on va être ici. [...] Si ça ne va pas, on le défait puis on le refait. On reste là.* »

Pour les experts, la répétition est importante pour développer les savoir-faire : « *C'est que le jeune comme Untel, quand il a bâti avec moi la bébelle bleue, la prochaine fois il va savoir à peu près ce qu'il faut faire. Il ne se souviendra pas de tout. Tu ne peux pas catcher ça en une fois. Mais il va savoir à peu près ce qu'il doit faire. Donc, il va dire : "Ouais, bien peut-être ça, ça, ça." Il va le faire une autre fois, il va le faire deux fois, il va le faire trois fois. À un moment donné, il va être capable de le faire tout seul. [...] il revient travailler avec nous autres [...] il peut le monter, il l'a vu, il l'a fait, puis s'il ne monte jamais.... [...] Il va connaître, il va savoir l'idée, il va comprendre le principe.* »

○ **Utilisation de l'humour et rituel d'initiation**

Des techniciens 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 erreur 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 talkie-

walkie de « ne pas se tromper de chemin, tournes 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 vraie tour de Pise! Ça 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 souvenir de la méthode.

Du point de vue d'un novice, il semble que le recours à l'humour par les experts constitue aussi une « preuve » de son intégration. 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. »

L'apprentissage se fait donc dans la réalisation de la tâche avec l'expert (situation illustrée au tableau 7) ou seul sous sa surveillance (situation illustrée au tableau 6). Le fait de donner une directive et de guider les novices est aussi un élément-clé, de même que de leur laisser expérimenter et de répéter les activités. Même si les novices doivent faire preuve d'autonomie et participer (faire des suggestions, trouver des solutions), l'expert est présent pour les encadrer, les conseiller, mais aussi les encourager (prendre en compte les suggestions). Cela, tout en demeurant constamment attentif à ce qui se passe sur le tournage, ce qui constitue une charge cognitive additionnelle pour lui.

La transmission des savoirs de métier et de prudence chez les techniciens du cinéma.
Dimensions organisationnelles et culturelles d'un métier : leviers et freins à l'insertion et à l'apprentissage des novices.

8. LES RÉSULTATS : DIFFÉRENTS TYPES DE SAVOIRS ET DE STRATÉGIES

8.1 La séquence d'apprentissage

Alors que l'apprentissage de plusieurs métiers du cinéma s'effectue sur le tas²², les attentes du milieu sont élevées envers les novices. La réussite de leur insertion dans le métier dépend notamment de la détention d'un minimum de connaissances techniques dès le départ. Il peut s'agir de connaissances et de savoir-faire acquis lors de formations ou lors de l'exercice d'un autre emploi, qui sont transférables au métier pratiqué par le novice. Pensons par exemple à des savoir-faire liés à la construction, l'électricité, la mécanique ou la photographie.

Alors que la majeure partie de l'apprentissage du métier technicien de cinéma est réalisée dans les milieux de travail, des techniciens experts estiment qu'il doit aussi se réaliser selon une certaine « séquence ». Cette séquence d'apprentissage comprend plusieurs étapes dont l'ordonnancement est important pour eux. En effet il n'est pas question qu'un novice, dès son arrivée dans le métier, réalise des opérations complexes sans avoir « *acquis la base* ». Ces experts jugent important d'acquérir graduellement certaines connaissances et certains savoir-faire. Les expérimentés ont aussi appris de façon progressive et ils s'attendent à ce qu'il en soit encore ainsi. Il apparaît donc clairement que l'apprentissage du métier de technicien du cinéma, comme celui de tous les métiers croyons-nous, est un processus qui s'inscrit dans le temps. Ainsi, une des stratégies suggérées aux novices par les experts pour faciliter ou « accélérer » leur apprentissage est de travailler avec plusieurs équipes : « *Il ne peut pas juste travailler avec une gang non plus. Il faut que tu te promènes dans ce milieu-là. Il y a 40 films, il y a 40 équipes, il y a 40 façons de travailler, puis si tu peux aller chercher le meilleur...* »

Au-delà des savoir-faire, soulignons que le novice doit d'abord s'intégrer au sein de l'équipe en adhérant à la culture du métier. Il doit apprendre rapidement où est sa place dans le contexte de travail, c'est-à-dire comprendre le contexte organisationnel, notamment la hiérarchie existante sur le plateau.

8.2 Types de savoirs et de stratégies transmis par les techniciens du cinéma

La grande variabilité des activités et la présence d'imprévus dans le secteur du cinéma conduisent les techniciens à recourir sans cesse à divers types de savoirs ou de stratégies qui leur ont été transmis par des pairs ou qu'ils ont développés en étant confrontés à une activité particulière.

La mise en œuvre de savoirs peut aussi porter sur l'élaboration d'un mode opératoire complexe qui vise l'atteinte simultanée de plusieurs objectifs, dont l'efficacité, la qualité du travail et la préservation de sa santé. Par exemple, alors qu'il fallait tourner une scène au 2^e étage d'un édifice sans ascenseur, un expert machiniste a recommandé au novice de ne transporter que le minimum (deux types de cales). Il y a là non seulement une stratégie de gain de temps, mais aussi une stratégie afin de limiter la pénibilité de la tâche. Il s'agit de savoir « *se protéger dans la réalisation du travail* », mais aussi de savoir « *anticiper les possibles et élaborer les méthodes de travail* ».

²² Rappelons que les cours de base ne sont pas toujours suivis en début de parcours.

Conséquemment, dans notre tentative d'élaborer une typologie des savoirs, nous considérons que ces derniers ne sont pas homogènes ou exclusifs et qu'en plus, les savoirs de prudence sont souvent imbriqués dans la mise en œuvre des autres savoirs. En d'autres mots, une action et les savoirs qui la structurent n'ont rarement qu'une seule visée et le savoir de prudence est indissociable des préoccupations d'efficacité des actions pour la réalisation du travail. Ainsi, derrière chaque savoir se trouvent des visées de réalisation d'un produit de qualité, d'efficacité avec les moyens utilisés, de protection de soi et des autres (réduction de la pénibilité, etc.)

Le tableau 7 regroupe les différents types de savoirs répertoriés et leur description basée sur nos observations. Nous avons utilisé des verbes d'action pour bien illustrer l'ancrage très profond de ces savoirs à des situations concrètes de travail.

Tableau 7 : Différents savoirs élaborés par le personnel expérimenté.

	Description
Savoirs axés surtout sur l'activité de travail.	
Maîtriser les outils et les matériaux	<p><i>Savoir composer avec le matériau et la situation (par ex. la lumière), s'assurer d'une utilisation optimale des outils (ceci inclut la création ou l'adaptation des outils).</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Connaître le langage du métier.• Maîtriser les « tâches » de base de son métier.• Maîtriser la manipulation et l'assemblage des outils et des équipements.• Maîtriser les techniques spécialisées qui nécessitent beaucoup d'expérience (ex. : flagage, branchements)• Développer des habiletés perceptivo-motrices liées aux équipements et aux matériaux à manipuler (ex. : lumière, équilibre d'une charge, montage des structures)• Développer des habiletés proprioceptives pour se déplacer dans l'espace, surmonter des obstacles, travailler en hauteur.
Élaborer les méthodes de travail	<p><i>Planifier et opérationnaliser les demandes selon la représentation qu'on a du déroulement des opérations. Remettre aussi en question ses façons de faire vs l'atteinte des objectifs.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Résoudre les problèmes.• Négocier pour faire autrement; négocier les ressources requises (ex : matérielles, humaines, temporelles)• Mener le déroulement des étapes de tournage.• Traduire les demandes de la réalisation.• Ajuster/corriger en cours de processus en fonction de différents objectifs (qualité, efficacité, SST).
Anticiper les possibles	<p><i>Appréhender la situation, être constamment à l'affût, faire preuve de créativité et d'adaptabilité.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Prévoir les conditions techniques de tournage.• Être capable de faire face aux imprévus.• Être toujours prêt et filtrer l'information pertinente (c.-à-d. capter ce qui nous concerne).• Réagir vite aux changements induits par : le réalisateur, les incidents ou imprévus, le climat.• Savoir où se placer pour ne pas nuire ou aider les autres.
Se protéger dans la réalisation du travail.	<p><i>Élaborer des stratégies de prudence diversifiées pour faire face aux contraintes du métier, tout en demeurant efficace et en effectuant un travail de qualité.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Être efficace et se protéger des risques.• Faire preuve d'adaptabilité.• S'économiser dans la réalisation du travail (temps et énergie).• Avoir une bonne hygiène de vie (expérience)

- Savoir gérer les contraintes liées à :
 - l'attente vigilante (exigences cognitives)
 - des longues journées : l'exposition aux contraintes physiques; les horaires atypiques
 - la monotonie (temps morts)
- Savoir forcer/savoir utiliser son corps comme outil de manutention.

Savoirs d'ordre surtout relationnel.

Participer et transformer le collectif de travail.

Coopérer et travailler en équipe.

- Savoir travailler en équipe, collaborer avec les coéquipiers ainsi qu'avec les autres équipes.
- Connaître les compétences de ses coéquipiers.
- Proposer de l'aide et être à l'écoute de ses collègues.
 - Ex. : décoder l'état de fatigue de l'autre.
- Reconnaître le travail d'un collègue (qualité, esthétique, professionnalisme).
- Contrôler/refouler ses émotions.

S'intégrer et se maintenir dans le métier.

Il s'agit de stratégies déployées par les travailleurs pour s'intégrer au sein d'un métier et s'y maintenir notamment en recherchant des contrats.

- Se faire voir; se faire connaître et apprécier.
- Développer les réseaux sociaux au sein de différentes équipes.
- Gérer ses contrats et horaires dans la durée.

Savoirs d'ordre surtout organisationnel.

Inscrire son action dans le contexte organisationnel de travail.

Savoir lié à la connaissance du contexte de travail, aux modalités de fonctionnement au sein du département et de la production.

- Respecter la hiérarchie.
- Connaître les rôles et responsabilités de chacun (surtout au sein de son équipe).
- Accepter de franchir les étapes une à une.
- Apprendre le fonctionnement :
 - de l'équipe de travail
 - des départements
- Apprendre les règles de fonctionnement de la production.
- Connaître les aspects liés à/aux :
 - ententes collectives (statuts, mode de rémunération, etc.)
 - AQTIS et APFTQ
- Connaître les procédures de déclaration des accidents.
- Connaître l'organisation et le fonctionnement des différents types de tournage.
- Connaître sa responsabilité en SST et celle des différents acteurs du milieu.

Connaître les structures organisationnelles du secteur d'activités.

Nous reprenons ici brièvement chaque type de savoir afin de l'illustrer à l'aide d'exemples.

Participer et transformer le collectif de travail implique de : faire l'apprentissage du type d'attitude à adopter vis-à-vis les collègues dans telle ou telle circonstance; de comprendre le rôle de l'humour dans les communications entre collègues; de démontrer « qu'on veut, mais pas trop »; de reconnaître le travail de ses coéquipiers, d'être à leur écoute et de s'entraider. Ce sont des savoirs tacites, non-dits, souvent liés à la culture de métier, d'où la difficulté pour un novice de les assimiler dès le départ. Ce type de savoir joue un rôle crucial dans la capacité du travailler à accéder aux autres types de savoir liés à la réalisation sécuritaire et efficace du travail.

S'intégrer et se maintenir dans le métier signifie de développer des stratégies pour se faire connaître : il faut développer des réseaux sociaux au sein des équipes afin d'être appelé à nouveau. Il faut gérer ses contrats et ses horaires de façon à acquérir rapidement l'expérience, être disponible et attractif pour l'embauche. Une stratégie de prudence est aussi sous-jacente, car le technicien doit préserver sa santé physique et mentale pour se maintenir dans le métier en apprenant notamment à gérer le stress inhérent à la précarité. On peut considérer que ces deux types de savoirs sont surtout d'ordre relationnel, car ils impliquent de développer des stratégies d'interactions avec les pairs afin de s'intégrer au sein d'un collectif.

Inscrire son action dans le contexte organisationnel de travail signifie que le novice doit d'abord comprendre comment fonctionne la production sur laquelle il est engagé : type d'horaire, hiérarchie en place, planification du tournage, organisation des journées de travail. Il est aussi important, selon un expert : « *d'apprendre le fonctionnement du groupe, la job vraiment ce qu'il a à faire. Et apprendre le fonctionnement des différents départements* ». Il doit donc connaître le fonctionnement de son département ainsi que le rôle et les responsabilités de chacun afin de se situer lui-même dans le contexte de travail.

Connaître les structures organisationnelles du secteur d'activités nécessite d'apprendre les différents aspects qui caractérisent le mode d'organisation du secteur du cinéma : les règles en lien aux différents statuts d'emploi, les contrats, la rémunération. Il importe de savoir aussi quel est le rôle des associations (AQTIS, APFTQ), les règles à respecter en matière de SST et les programmes de perfectionnement offerts ceci, dans une perspective de développement professionnel.

Maîtriser les outils et les matériaux nécessite, selon nos observations, que dès ses premières expériences de travail dans le milieu du cinéma, un novice doive axer ses énergies sur l'acquisition rapide d'un minimum de savoirs afin d'être efficace au sein de son équipe. Par exemple, le langage du métier constitue un outil important à maîtriser. Pour un expert, il est important qu'un novice connaisse les noms des équipements ainsi que de différents types d'assemblage afin de savoir de quelles pièces ils sont composés : « *Tout l'outillage qu'on a besoin [...] Après ça, c'est un pet quand tu arrives sur un plateau* ». Pour les experts, un novice doit aussi apprendre les savoir-faire de base : la manutention des équipements, la manipulation des sacs de sable²³, la réalisation d'assemblages simples.

Certains savoir-faire s'acquièrent avec le temps selon eux : « *Comme le dernier film, le jeune qui était avec moi, il voulait flagner tout de suite. J'ai dit : "Tu ne vas pas flagner tout de suite! Tu ne peux pas comprendre ça mon gars, c'est impossible! Même moi ça m'a pris deux ans avant de comprendre" [...] Ça s'apprend avec le temps. Bien oui! Au début, tu amènes le gobo, le sac de sable, puis les affaires.* »

²³ Les sacs de sable servent à stabiliser les trépieds des projecteurs et des matériaux d'éclairage (ex. : déflecteur, diffuseur).

Élaborer les méthodes de travail et anticiper les possibles signifie que face à la variabilité des lieux et des activités, face aux imprévus ou incidents, le technicien doit apprendre à s'adapter et à faire preuve de créativité. En effet, il doit apprendre à anticiper les conditions techniques dans lesquelles il va s'exercer afin de s'y préparer et d'adapter ses méthodes de travail. Dans certains cas, il faut négocier pour faire l'activité autrement. Dans d'autres cas, certains savoir-faire sont généralisables d'une activité à l'autre, selon les experts rencontrés, ce qui facilite l'apprentissage des novices : « *Par exemple dans le camion, je veux rajouter un rack, c'est pareil comme si moi je mettais une caméra là, t'sais. [...] Fait que là ça me prépare, ça m'exerce à avoir cet instinct-là de faire les choses en gripping, t'sais avec l'équipement de mécanos.* » Par l'anticipation, le technicien est plus en mesure de prévoir les situations à venir et agit de façon plus rapide et efficace tout en économisant ses énergies et en évitant la prise de risques.

Se protéger dans la réalisation du travail suppose de développer des stratégies afin de composer avec les dangers, la sécurité à respecter et la production à maintenir (Brun, 1997). Selon nos observations, ces savoirs, qu'on appelle de prudence, se révèlent en cours d'action et ne sont pas forcément identifiés comme tels par les experts. Ils sont vus comme des techniques pour « mieux faire » et débouchent sur des stratégies pour se préserver : « *Viens visser ici, met ton corps de l'autre bord, ça va être plus facile* », conseille l'un d'eux pendant l'assemblage d'un chariot. Dans certaines situations, il arrive aussi que les experts conseillent intentionnellement les novices sur un mode opératoire sécuritaire : « *T'es mieux de te mettre par terre pour démonter la bâche, c'est moins forçant.* » Ils disent aussi tenter de transmettre aux novices leurs trucs sur des façons d'éviter de se blesser, de trop forcer ou de se fatiguer inutilement : « *On leur dit : calme-toi le pompon, assis-toi quand t'as rien à faire, récupères quand c'est l'temps.* » Des exemples de savoirs de prudence sont présentés au chapitre 10.

En conclusion, on voit que les savoirs sont complexes car ils prennent forme dans un contexte d'action spécifique où les objectifs sont multiples. Par exemple, on note que les savoirs axés sur l'activité de travail et qui impliquent la maîtrise d'outils, d'équipements ou de méthodes visent des objectifs indissociables autant liés à la qualité du travail et au résultat attendu, à l'efficacité qu'à la protection de sa santé et de celle des collègues. Comme nous l'avons mentionné en introduction, ils ne sont pas homogènes ni exclusifs et ils se manifestent de façon imbriquée.

9. PROCESSUS D'INSERTION PROFESSIONNELLE POUR LE MÉTIER DE TECHNICIEN

9.1 Parcours des novices et « porte d'entrée » dans le cinéma

Une attention particulière a été portée aux parcours professionnels des éclairagistes et machinistes rencontrés lors des deux tournages. D'un point de vue individuel, leur analyse révèle leur parcours de formation, la porte d'entrée dans le métier, leurs expériences professionnelles antérieures ainsi que leurs expériences personnelles (parcours de vie).

➤ *Parcours de formation*

Il nous apparaît pertinent de comparer sommairement les parcours de formation puisque le parcours des experts rencontrés diffère de celui des novices qui tentent une insertion dans le métier. Ces différences peuvent en partie expliquer certaines attitudes de la part des techniciens expérimentés à l'égard des « jeunes », notamment en ce qui a trait à la culture du métier : passages obligés, respect de la hiérarchie, etc. Par exemple, comme discuté à la section 4.4, il existe une disparité entre les novices et les techniciens d'expérience : la majorité des techniciens expérimentés rencontrés sur le terrain n'avaient pas suivi de formation collégiale ou universitaire tandis que cela serait plus fréquent maintenant. En effet, plusieurs permissionnaires rencontrés sur les plateaux ou lors des formations ont poursuivi ou poursuivent une formation au sein de programme de cinéma, communication, arts visuels ou régie-production. À l'opposé, rappelons que les techniciens d'expérience ont souvent suivi une formation technique (ex. : soudure, électricité, etc.).

La plupart des personnes rencontrées estiment d'ailleurs que la réussite d'une formation en cinéma ne garantit pas la compétence d'un technicien. Et comme dans plusieurs milieux de travail, les générations semblent opposer formation et expérience : « *Tu peux pas devenir chef avant temps. Il faut que tu commences au commencement... Parce que tu as un bac universitaire, là tu arrives là, puis "Vous autres, vous êtes des autodidactes.", sauf que le 15 ans, 20 ans d'expérience qu'on a, lui il ne l'a pas.* »

➤ *Porte d'entrée dans le métier : la régie*

À la lumière des informations recueillies, le parcours « classique » d'un novice consiste à entrer dans un département comme apprenti ou stagiaire et au fil des années et des tournages, d'y grimper des échelons. Des ponts sont aussi possibles entre les métiers, comme discuté précédemment. Plusieurs novices passent dans différents départements ainsi trois novices sur quatre (à l'exclusion des stagiaires) ont débuté à la régie. Ce département semble en effet une « porte d'entrée » qui par sa position stratégique (il est en interaction avec tous les autres départements) facilite l'insertion des novices dans le secteur du cinéma en développant notamment leurs connaissances générales sur l'organisation d'un plateau. Un machiniste explique : « *Quand tu as fait tous les départements, bon bien tu sais où te placer. Tu sais où est ta place. [...] C'est une coordination tout ça.* » Un autre confirme : « *C'est une bonne école* ». Soulignons que la majorité des experts rencontrés ont débuté leur carrière au département de la régie : la situation d'insertion dans le métier a donc peu changé avec les années.

9.2 Les expériences antérieures : un élément majeur

➤ *Les expériences de travail antérieures*

Les propos recueillis dans les milieux confirment l'importance des expériences de travail antérieures pour la reconnaissance des compétences de l'individu par le milieu. Contrairement à DeFillippi (1998), qui réfère uniquement à l'importance de l'expérience de travail en cinéma (quelles productions, travail pour quel réalisateur, nominations, prix, etc.), nos observations révèlent aussi l'importance accordée par les collègues aux expériences professionnelles réalisées à l'extérieur du milieu du cinéma. Rappelons notamment qu'un novice qui détient une expérience en construction sera « bien vu » par l'équipe car il détient des compétences pour monter un échafaud ou une structure : « *il sait utiliser un niveau* ». À l'inverse, un novice qui ne détient qu'une formation en cinéma, mais aucune expérience de travail un tant soit peu « technique » débute avec un certain « handicap », tel que nous en discutons au point 9.3.

Soulignons que la majorité des experts rencontrés détiennent une expérience dans des métiers techniques : soudeur, électricien, mécanicien, photographe, chauffeur, etc. Ces techniciens disent tous, à un moment ou à un autre, transférer à leur métier actuel des savoirs développés antérieurement. Par exemple, un ancien mécanicien automobile qui détient aussi une formation en électricité opère la génératrice, un technicien qui a déjà conduit des semi-remorques est responsable du camion et du transport de matériel, un autre qui a longtemps travaillé en soudure a développé une expertise dans les assemblages « rig » de toutes sortes. Un autre « utilise » sur une base régulière ses compétences liées à l'entretien et la réparation du matériel qu'il a développées alors qu'il travaillait pour une maison de location d'équipements de cinéma.

➤ *Les expériences personnelles (parcours de vie)*

Les techniciens du cinéma font face à des situations souvent complexes ou imprévues pour lesquelles ils font preuve de créativité afin d'atteindre les objectifs de production. Pour ce faire, plusieurs disent puiser au sein d'expériences personnelles diverses : l'un d'eux, qui pratique la photographie amateur depuis 30 ans, dit appliquer à son métier plusieurs connaissances acquises dans ce domaine. Un novice sera sollicité afin d'assembler des structures car son supérieur sait qu'il pratique l'escalade sur une base régulière et qu'il maîtrise les « attaches ».

9.3 Autopsie d'une intégration échouée au sein d'une équipe

Au cours de l'étude, nous avons eu la chance d'observer quelques novices à des postes d'éclairagistes ou de machinistes. Ces observations ont révélé que les mécanismes d'intégration s'opèrent de manière différente d'un novice à l'autre au sein d'une même équipe de travail. En effet, au-delà de « l'attitude » du novice, son parcours professionnel, scolaire et social est un facteur déterminant de son insertion (ou non) dans le métier de technicien. Spécifions que les facteurs macro-organisationnels (précarité, concurrence...) influencent aussi les comportements des novices (par exemple, « faire ses preuves rapidement »).

Nous présentons ici l'analyse des séquences d'intégration de deux novices, au sein des équipes de machinistes et d'éclairagistes. Dans le premier cas, le novice engagé comme extra pour une journée ne sera pas rappelé les jours suivants, même s'il y avait des besoins de main d'œuvre. On peut parler d'une « intégration échouée ». Dans le second cas, le novice a d'abord été engagé comme extra éclairagiste puis comme machiniste, pour une seule journée au départ. Les deux novices ont un parcours scolaire,

professionnel et social qui présente quelques similitudes, mais plusieurs différences. Le contexte de leur première journée de travail au sein de l'équipe de machinistes présentait aussi des particularités.

➤ *Scénario d'une intégration échouée*

Il s'agissait du 7^e jour de tournage sur un total de 18 jours. L'horaire de travail de cette journée s'avérait chargé : en effet, l'équipe technique a réalisé le tournage de scènes extérieures sur trois sites différents, ce qui nécessitait de déplacer les camions de matériel, ainsi que le tournage de scènes intérieures à un 4^e site à la fin de la journée. Selon nos observations, il s'agissait de la plus « grosse journée » du tournage. Étant donné cette charge de travail importante, l'équipe régulière composée de quatre personnes (le chef machiniste, le bestboy, les 1^{er} et 2^e machinistes) était complétée par deux extras ainsi que par un stagiaire. On note qu'il y avait un extra expérimenté ainsi que l'extra novice, soit deux personnes (stagiaire et extra) qui connaissaient peu l'activité de travail.

Quant à la planification des activités, le changement répété de sites ainsi que l'absence de stationnement à proximité des sites ont contribué à complexifier la tâche pour les machinistes en rendant difficile l'accès aux équipements ainsi qu'en augmentant leur manutention. Ceci était aussi valable pour le reste de l'équipe technique. Cette situation s'est d'ailleurs traduite par l'accumulation d'un retard dès la mi-journée sur la planification, accentuant par le fait même la tension au sein des équipes.

Au préalable, il importe de savoir que la veille, un machiniste a été congédié et que plusieurs appels ont été faits afin de le remplacer : au départ, aucun machiniste expérimenté n'était disponible. Avec de l'aide, le bestboy a réussi à trouver un extra expérimenté ainsi qu'un permissionnaire disponibles le lendemain. On percevait qu'il était nerveux, appréhendant une « grosse journée ». Il s'est entendu avec son chef pour compléter son équipe avec un étudiant qui faisait un stage au sein de différents départements. Ce stagiaire est connu de l'équipe.

Le 7^e jour, dès 7 h 30, l'équipe de machinistes arrive sur le site et après discussion avec les autres chefs de départements, commence à décharger des équipements pour le tournage de la première scène. Il fait très chaud, le camion est stationné en bordure du trottoir et l'espace pour circuler avec les équipements est restreint. Dès son arrivée le stagiaire, qui connaît les techniciens, les salue et propose son aide. L'extra novice attend plutôt les directives de la part du bestboy ou d'autres techniciens. Il est attentif, mais peu proactif; il ne connaît personne et semble plutôt timide. Alors que le stagiaire se tient souvent à proximité d'un expert, les mains tendues pour intervenir ou l'assister, l'extra novice est en retrait. Par exemple, il stabilisera un trépied jusqu'à ce qu'on lui dise de le lâcher ou de faire autre chose. L'extra novice et le stagiaire effectueront quelques tâches en équipe, comme la manutention de rails ou d'une échelle. On observe qu'ils ne maîtrisent pas une technique de manutention que l'on peut juger « de base » pour des machinistes (ex. : port des rails) et qu'un expert devra les guider. On attribue aux deux novices les tâches simples de manutention ou de stabilisation des équipements.

L'équipe technique se déplace au 2^e site de tournage vers 11 h. À ce moment, l'extra novice est relégué « au camion » c'est-à-dire qu'il est responsable de préparer les équipements pour les collègues et de les surveiller. Le camion est stationné loin du site par manque d'espace à proximité ce qui constitue une contrainte pour les techniciens : ces derniers doivent se déplacer plus pour chercher du matériel manquant. Les demandes sont alors transmises à l'extra novice par talkie-walkie : il arrive qu'il ne les trouve pas (même s'ils sont identifiés : un « flag 216 » par exemple) ce qui constituera un irritant additionnel pour l'équipe qui attend après le matériel. L'extra novice sera ensuite confiné à « garder le camion » sans faire d'autres tâches, jusqu'à la fin de la journée.

Cet extra novice ne sera pas rappelé malgré le besoin de remplacer un machiniste blessé lors de la dernière semaine de tournage.

➤ *Scénario d'une intégration réussie*

Au cours de la même journée (7^e jour), l'équipe d'éclairagistes comportait aussi un extra novice, connu de la production pour avoir travaillé à la régie l'été précédent. Nous avons alors observé que ce dernier se « tenait près de l'action » et qu'il offrait aussi son assistance aux machinistes lorsqu'il en avait la possibilité. Il était attentif à ce qui se passait autour de lui et répondait rapidement aux demandes. Le lendemain (8^e jour), il était encore engagé comme extra éclairagiste et adoptait le même comportement vis-à-vis des deux équipes : son aide semblait appréciée. À la mi-journée, le bestboy machiniste, qui était à la recherche d'un extra supplémentaire pour le surlendemain (10^e jour), qui nécessitait le tournage à l'extérieur de Montréal, est venu le solliciter. Celui-ci accepte puisque l'équipe d'éclairagistes n'aura pas besoin de lui. Ce sera sa première journée de travail en tant que machiniste. On observera alors le même comportement : à l'écoute des directives sur le talkie-walkie, il répond aux demandes sans être sollicité directement. Il participe aux échanges à l'aide du talkie-walkie pour montrer qu'il est disponible « *OK, je vais m'en charger* » « *je suis en route* », « *peux-tu répéter? C'est quoi au juste un magik arm?* » Engagé pour une seule journée comme extra machiniste, il le sera à nouveau les jours suivants, et ce, jusqu'à la fin du tournage.

9.4 Analyse comparative des parcours des novices et des contextes d'intégration

Lors de l'analyse des observations, nous avons cherché à comprendre ce qui distinguait les deux situations observées au sein d'une même équipe. Nous nous sommes d'abord penchés sur les parcours des novices.

Ainsi, la comparaison de leurs parcours (tableau 8) montre que leurs expériences de travail en cinéma diffèrent et que le 2^e novice cumule plus de jours de travail même si cela fait deux fois moins longtemps qu'il œuvre dans le cinéma. De plus, ce novice, « polyvalent », a travaillé à la régie 80 jours (crédits presque accumulés). Cette expérience de travail significative à la régie peut avoir contribué, comme le disaient les experts, à développer ses connaissances sur le fonctionnement d'un plateau ainsi qu'à acquérir les règles de métier qui y règnent et des savoirs de base sur l'activité des éclairagistes et des machinistes, par l'observation. Par ailleurs, même s'il a amorcé une formation en cinéma, tout comme le 1^{er} novice, il détient aussi une formation technique (électricité) ainsi qu'une expérience dans un métier technique (la construction) qu'il peut mettre à profit. À l'inverse, le premier novice avait cumulé peu de jours d'expérience en cinéma alors puisqu'il avait travaillé surtout dans l'industrie du vidéoclip. Or, le vidéoclip serait considéré très différemment du domaine du cinéma dans ce milieu. Soulignons toutefois que ce dernier n'avait pas l'avantage de connaître des membres de l'équipe alors que le 2^e novice avait travaillé à la régie pour cette maison de production l'année précédente.

Tableau 8 : Comparaison du parcours de deux novices :

	Âge (ans)	Ancienneté dans le métier	Parcours de vie, scolaire et professionnel
Extra novice 1	20-22	2 ans	<p>Il a complété une formation universitaire en cinéma il y a 2 ans. Il dit que c'est depuis ce temps qu'il se cherche du travail. Peu d'expérience en cinéma : il cumule <u>8 jours</u> (soit 8 crédits pour l'AQTIS) comme machiniste au moment du tournage et 15 jours comme électro. Expérience surtout en tournage de vidéoclips (pas reconnu par l'AQTIS).</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Aucun contact dans le métier; aucune connaissance sur le plateau.➤ Il a suivi les cours suivants à l'AQTIS : machiniste, éclairagiste, 3^e assistant-réalisateur.
extra novice 2 (polyvalent)	24-26	1 an	<p>Il a suivi un cours en électricité, un cours en cinéma — communication au Cégep André-Laurendeau. Il a fait un certificat en scénarisation et en communication (baccalauréat non complété). Expérience de travail dans la construction. Il a débuté l'an dernier pour cette maison de production à la régie (il a obtenu 80 crédits /régie jusqu'à maintenant) et cette année comme électro (cumule 20 crédits). Lors de l'étude, il a été sollicité par le bestboy pour travailler comme machiniste d'abord pour 1 journée puis a continué jusqu'à la fin du tournage.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Aucun contact dans le métier mais il s'est déplacé l'an dernier pour offrir directement ses services à l'assistant-régisseur, qui l'a alors engagé comme extra.➤ Cette année, il connaît plusieurs membres de l'équipe.

Plusieurs facteurs, de natures diverses, peuvent aussi être mis en cause afin d'expliquer l'intégration échouée du 1^{er} novice. Il y a tout d'abord la fameuse question de « l'attitude » qui a traversé la plupart des propos recueillis sur les novices. Il est toutefois possible de relier ces propos à l'adhésion à la culture de métier, comme discuté au chapitre 6. Rappelons qu'afin de s'intégrer au sein d'une équipe de travail, un novice doit partager certaines valeurs et règles de métier. Ainsi, un novice doit adopter une attitude qui démontre qu'il « veut faire ses preuves » et qu'il est « travaillant » ce que le 1^{er} novice n'a pas réussi à établir clairement au sein de l'équipe, par une attitude jugée trop passive. Par contre, l'attention et la réponse aux directives démontrent bien qu'il respectait la hiérarchie et que cette règle était bien intégrée : trop peut-être au détriment d'un minimum d'initiative? Une analyse ultérieure montre aussi que certaines règles de métier n'étaient pas mises en application, dont l'entraide, qui n'était pas spontanée. De plus, il ne maîtrisait pas certaines modalités de communication : certains noms d'équipements « de base » n'étaient pas connus, il participait peu aux échanges sur le talkie-walkie et conséquemment, ne démontrait pas « qu'il était à l'écoute, disponible » et finalement, il n'interagissait pas dans l'humour avec les autres techniciens.

À l'inverse, on note que le 2^e novice avait intégré les modes de communications et qu'il participait aussi aux échanges humoristiques. Il posait des questions pour connaître les équipements, certains étant nouveaux pour lui. Il offrait son aide aux collègues, et pas seulement aux machinistes, mais aussi à l'équipe de la régie et de l'éclairage. Cette règle de métier étant aussi bien intégrée. Contrairement au 1^{er} novice observé, il sera rappelé les jours suivants comme extra machiniste. On perçoit d'ailleurs qu'il désire « faire ses

preuves » rapidement afin de contrer la précarité, ce qui est relié au contexte macro-organisationnel du secteur. Il évoquera d'ailleurs avec nous la concurrence en ces termes « *il y en a 1500 qui veulent ma job* ». On note aussi qu'il ne se cantonne pas seulement au métier d'éclairagiste et qu'être appelé comme machiniste constitue pour lui une opportunité de travailler, mais aussi d'apprendre le métier.

D'autres facteurs explicatifs se situent toutefois au niveau du collectif de travail ainsi, on peut d'abord questionner l'assignation du 1^{er} novice au camion alors qu'il ne connaît pas la disposition des équipements dans ce dernier : il aurait peut-être mieux valu y assigner l'expert qui y a le plus d'expérience. Ainsi, l'apport du novice aurait peut-être été plus significatif (et moins irritant) s'il avait été assigné près du plateau puisqu'il y a toujours quelque chose à faire, notamment de la manutention. Ensuite, il faut souligner l'organisation même du tournage, alors que l'équipe régulière a dû avoir recours à trois extras lors de cette journée-là, extrêmement chargée. Il devient plus difficile de répartir de façon optimale les tâches en fonction des forces de chacun lorsqu'on connaît peu ou pas les compétences du personnel occasionnel. Finalement, les experts rencontrés lors de l'entrevue d'autoconfrontation ont avoué qu'il est plus contraignant pour eux d'encadrer un novice lorsqu'ils ont une charge de travail importante. Ils reconnaissent que s'ils avaient eu plus de temps, la situation aurait pu être différente même si... « *le fait de ne pas s'acclimater aussi avec l'environnement qui était le nôtre...* » sous-entend que l'adhésion aux règles et aux modalités de communication a constitué un critère d'évaluation négative de la performance du 1^{er} novice.

La présente analyse comparative montre qu'au-delà des parcours scolaire, social et professionnel des novices, l'adhésion à la culture de métier (respect de la hiérarchie et des règles de métier : entraide, modes de communication) constitue un facteur d'insertion favorable. Par ailleurs, elle confirme également que des contextes de travail sont plus favorables que d'autres à l'intégration de novices au sein d'une équipe.

10. LUMIÈRE SUR LA SST DANS LE SECTEUR DU CINÉMA

10.1 Les accidents du travail et le phénomène de sous-déclaration

Pour des raisons certainement liées au contexte macro-organisationnel du secteur du cinéma les données portant sur la SST des techniciens sont peu nombreuses. En effet, il est difficile de dresser un état des lieux complet et fiable des lésions ou de l'état de santé des techniciens. L'étude exploratoire menée par Bourdouxhe et coll. (2003)²⁴, a produit un certain nombre de résultats permettant de mieux connaître la situation. Par exemple, on y apprend notamment qu'un certain nombre de contraintes a été mis en évidence pour les métiers techniques, comprenant le **chef électricien**, le **bestboy électricien** et l'**électricien**. Il s'agit des déplacements nombreux, des mouvements pénibles, des charges lourdes, de la poussière, du travail en hauteur et des environnements dangereux. Cette même étude révélait, suite à la passation d'un questionnaire²⁵ auprès des techniciens²⁶ que globalement certains métiers couraient plus de risques en matière d'accidents et de TMS. On retrouve les métiers de l'éclairage dans les deux catégories, ainsi que ceux de **chef machiniste**, **bestboy machiniste** et **machinistes**. Les contraintes rapportées par les machinistes sont notamment les charges lourdes et les efforts, la posture debout, les mouvements ou postures pénibles, l'environnement et le stress.

Malgré leurs limites, les deux sources de données d'accidents existantes, celles de la CSST et celles de l'AQTIS, ont été explorées. Voici ce qu'elles nous apprennent.

- **Données de la CSST sur le cinéma**

Au cours de la période de trois ans allant de 2005 à 2007 (données les plus récentes disponibles), 558 lésions professionnelles ont été déclarées et acceptées à la CSST²⁷ par des travailleurs oeuvrant dans le cinéma (production de films et vidéo, postproduction et télédiffusion). Ceci correspond à 186 déclarations en moyenne par année. Ces lésions entraînent en moyenne des durées d'absence de 63 jours et des coûts de près de 6 000 \$. Dans ce qui suit, nous donnons des informations sur les caractéristiques des personnes qui sont victimes de ces accidents, sur le genre d'accident ainsi que sur les caractéristiques des lésions. Ce sont les seuls éléments d'information disponibles. Il n'a pas été possible de calculer des indicateurs de fréquence d'accidents, car il n'existe pas d'information fiable sur le nombre de personnes oeuvrant dans le secteur du cinéma.

Les victimes des lésions professionnelles compensées à la CSST sont en majorité des hommes (Tableau 1). Cependant, les durées moyennes ainsi que les coûts associés aux lésions professionnelles compensées sont plus élevés pour les femmes que pour les hommes (21 jours et 1 400 \$ de plus). La répartition selon l'âge des victimes de lésions professionnelles est relativement uniforme entre 25 et 54 ans et se situe entre 26,5 % et 30 % (Tableau 2). Les jeunes et les travailleurs plus âgés regroupent quant à

²⁴ Bourdouxhe, M., Toulouse, G., Granger, D., (2003), Étude exploratoire des problèmes musculo-squelettiques et des accidents chez les techniciens du cinéma et de la vidéo, Rapport IRSST, R 335, 135 p.

²⁵ Il s'agissait d'un questionnaire autoadministré distribué sur des plateaux de tournage et par la poste, comportant 67 questions, dont 10 questions ouvertes réparties en six sections : le métier actuel; la fréquence et la gravité des problèmes musculo-squelettiques et articulaires; les accidents du travail et leur déclaration; les temps de travail (horaires, calendrier, carrière); les risques du métier; le profil sociodémographique.

²⁶ 650 personnes ont répondu au questionnaire sur 2300 techniciens inscrits en 1999 au STCVQ, soit un taux de réponse de 30 %.

²⁷ 77 cas d'accidents ont été refusés par la CSST au cours de cette période.

eux autour de 7 % des lésions chacun. Les jeunes et les personnes au mitan de la vie sont absents en moyenne plus de 80 jours ce qui est plus élevé que pour les autres groupes d'âge.

Tableau 1 – Fréquence, durée moyenne et coûts moyens des lésions professionnelles indemnisées à la CSST de 2005 à 2007 dans le cinéma selon le sexe.

Sexe	Nombre de cas	%	Durée moyenne d'absence (jours)	Coûts moy.
Femmes	144	25,8	78,6	7 068 \$
Hommes	414	74,2	57,6	5 620 \$
Total	558	100,0	63,0	5 993 \$

Tableau 2 - Fréquence, durée moyenne et coûts moyens des lésions professionnelles indemnisées à la CSST de 2005 à 2007 dans le cinéma selon l'âge.

Âge	Nombre de cas	%	Durée moyenne d'absence (jours)	Coûts moy.
15-24	39	7,0	82,0	4 819 \$
25-34	168	30,1	37,3	3 593 \$
35-44	159	28,5	81,5	8 197 \$
45-54	148	26,5	69,6	6 501 \$
55-64	44	7,9	55,5	6 527 \$
Total	558	100,0	63,0	5 993 \$

Les principaux genres d'accident sont : les efforts excessifs autres qu'en soulevant, les situations où la personne est frappée par quelque chose, les efforts qui surviennent en soulevant, les chutes au même niveau, les faux mouvements et les chutes à un niveau inférieur (Tableau 3). Cependant, les genres d'accidents qui entraînent les absences les plus longues et les plus coûteuses ne sont pas tout à fait les mêmes. On retrouve : les actes violents, les lésions qui surviennent après s'être penché, s'être étiré ou avoir grimpé, les mouvements répétitifs, les mouvements du corps et les chutes à un niveau inférieur. Les genres d'accidents ne sont pas différents selon l'âge. Cependant, il y a une surreprésentation des femmes pour les actes violents, les faux mouvements, les chutes au même niveau et les mouvements répétitifs.²⁸

²⁸ Test du Khi-2=45, 54; p<0,001.

Tableau 3 - Fréquence, durée moyenne et coûts moyens des lésions professionnelles indemnisées à la CSST de 2005 à 2007 dans le cinéma selon le genre d'accident.

Genre d'accident	Lésions		Durée moyenne d'absence (jours)	Coûts moyens
	N	%		
Efforts excessifs autres qu'en soulevant	52	12,0	66,5	7 404 \$
Frappé par	49	11,3	35,9	2 949 \$
Effort excessif en soulevant	46	10,6	53,4	5 069 \$
Chute au même niveau	44	10,1	39,8	3 889 \$
Faux mouvements	37	8,5	57,0	5 174 \$
Chute niveau inférieur et sauts	29	6,7	108,1	11 449 \$
Coincé ou écrasé	26	6,0	44,2	4 424 \$
Glisser-trébucher	25	5,8	65,3	5 675 \$
Mouvements du corps ou np ¹	22	5,1	122,5	12 763 \$
Heurter	19	4,4	15,9	1 477 \$
Accidents de transport	16	3,7	96,4	8 942 \$
Frottement-abrasion-friction	16	3,7	17,3	1 892 \$
Se pencher-grimper-s'étirer	14	3,2	154,4	11 655 \$
Corps étrangers	8	1,8	5,1	354 \$
Mouvements répétitifs	8	1,8	136,5	13 216 \$
Actes violents	7	1,6	284,0	14 862 \$
Exposition substances nocives	7	1,6	81,7	6 446 \$
Genres d'accidents inconnus	4	0,9	5,8	758 \$
Contacts températures extrêmes	3	0,7	26,0	2 849 \$
Exposition au bruit	2	0,5	0,0	3 004 \$
Total	434	100,0	65,0	6 071 \$

124 dossiers ne sont pas codés pour cette variable

¹ marcher, courir, réaction de surprise et de peur, s'asseoir, être debout, etc.

Les principales natures de lésions (Tableau 4) en fréquence sont les entorses et les foulures (38,9 %) qui sont suivies des contusions (11,3 %). Cependant, bien que peu nombreux, les troubles de santé psychologique sont de loin les plus longs en terme de durée d'absence et les plus coûteux également (plus de 400 jours d'absence en moyenne et plus de 19 000 \$). Par la suite, on retrouve les affections au dos. Encore une fois, les femmes sont surreprésentées pour certaines natures : les blessures multiples, les autres maladies et les troubles de santé psychologique²⁹.

²⁹ Test du Khi-2= 27,19; p< 0,04.

Tableau 4 — Fréquence, durée moyenne et coûts moyens des lésions professionnelles indemnisées à la CSST de 2005 à 2007 dans le cinéma selon la nature de lésion.

Nature de la lésion	N	%	Durée moyenne d'absence (jours)	Coûts moy.
Entorse-foulure	169	38,9	76,4	6 817 \$
Ecchymose-contusion	49	11,3	31,9	3 433 \$
Plaies ouvertes	42	9,7	15,4	1 464 \$
Fractures	37	8,5	91,7	9 483 \$
Problèmes m-s (sauf au dos)	35	8,1	80,6	8 798 \$
Blessures multiples	27	6,2	36,0	3 342 \$
Affections du dos	18	4,1	111,2	13 530 \$
Autres maladies ¹	11	2,5	73,6	6 701 \$
Douleurs (sauf au dos)	11	2,5	40,1	4 529 \$
Trouble de l'œil (conjonctivite)	8	1,8	2,1	301 \$
Autres blessures ²	7	1,6	6,3	537 \$
Troubles mentaux	6	1,4	415,1	19 413 \$
Blessure superficielle	5	1,2	9,6	593 \$
Brûlure	3	0,7	11,7	1 279 \$
Corps étranger	2	0,5	7,0	342 \$
Nature inconnue	2	0,5	2,5	392 \$
Trouble de l'oreille	2	0,5	0,0	3 004 \$
Total	434	100,0	65,0	6 071 \$

124 dossiers ne sont pas codés pour cette variable

¹ pneumonie, malaise et fatigue, étourdissement, maladie de peau, etc.

² engelure, effet de la chaleur, choc électrique, etc.

Parmi les agents ayant causé les lésions indemnisées par la CSST (Tableau 5), on retrouve principalement les postures et les mouvements avec 29,3 % des cas. Par la suite, apparaissent dans l'ordre : les autres instruments et matériaux, le sol et les autres surfaces de travail ainsi que les mobiliers. En termes de gravité (durée et coûts moyens importants), on retrouve les personnes³⁰ et les escaliers avec des durées de plus de 200 jours en moyenne et des coûts moyens variant de 12 215 \$ à 23 664 \$.

³⁰ Les personnes sont associées aux actes violents en majorité.

Tableau 5 — Fréquence, durée moyenne et coûts moyens des lésions professionnelles indemnisées à la CSST de 2005 à 2007 dans le cinéma selon l'agent causal de la lésion.

Agent causal	N	%	Durée moyenne d'absence (jours)	Coûts moy.
Mouvement corporel ou posture	127	29,3	82,1	7 281 \$
Autres instruments et matériaux ¹	37	8,5	45,1	4 897 \$
Autres surfaces de travail que le sol	31	7,1	35,5	3 623 \$
Autres pièces et matériaux ²	30	7,0	58,5	6 312 \$
Sol	25	5,8	90,5	9 413 \$
Mobiliers	18	4,1	26,7	2 180 \$
Machines	16	3,7	81,1	8 441 \$
Autres contenant	13	3,0	53,1	6 502 \$
Autres véhicules	12	2,8	95,6	9 443 \$
Planchers intérieurs	12	2,8	40,4	3 656 \$
Agents causaux inconnus	11	2,5	41,4	3 953 \$
Boîtes et caisses	11	2,5	23,6	1 753 \$
Personnes	11	2,5	212,1	12 215 \$
Véhicules motorisés routiers	10	2,3	56,8	4 300 \$
Autres agents causaux ³	9	2,1	31,3	3 699 \$
Escaliers	8	1,8	208,7	23 664 \$
Outils à main de coupe	8	1,8	20,3	1 427 \$
Pièces de machinerie	7	1,6	15,9	1 763 \$
Produits chimiques	7	1,6	83,3	6 469 \$
Déchets, rebuts, débris	6	1,4	4,5	357 \$
Éléments de structure métallique	5	1,2	13,6	1 075 \$
Outils à main mécaniques	5	1,2	11,0	1 738 \$
Bois, charpentes de bois	4	0,9	8,5	647 \$
Autres outils à main non mécanique	3	0,7	9,3	1 010 \$
Chariot manuel, diable	3	0,7	2,3	397 \$
Plantes, animaux et minéraux	3	0,7	87,3	5 037 \$
Bruit	2	0,5	0,0	3 004 \$
Total	434	100,0	65,0	6 071 \$

124 dossiers ne sont pas codés pour cette variable

¹ perceuse, ciseau, scie, marteau, échelle, escabeau, etc.

² divers matériaux de construction, raccord, accessoires de hissage, goudron, etc.

³ vêtement, lunette, chaleur, froid, liquide, etc.

Les principaux sièges de lésion atteints sont : les membres supérieurs, le dos et les membres inférieurs (Tableau 7). Les lésions à des systèmes corporels sont les plus graves en matière de durées d'absence et de coûts.

Tableau 7 - Fréquence, durée moyenne et coûts moyens des lésions professionnelles indemnisées à la CSST de 2005 à 2007 dans le cinéma selon le siège de la lésion.

Siège de la lésion	N	%	Durée moyenne d'absence (jours)	Coûts moy.
Membres supérieurs	165	29,6	40	4 205 \$
Dos	157	28,1	81	8 233 \$
Membres inférieurs	118	21,1	81	6 791 \$
Tête	47	8,4	26	2 346 \$
Sièges multiples	35	6,3	73	6 423 \$
Tronc	17	3,0	50	4 968 \$
Système corporel	12	2,2	242	12 167 \$
Autres sièges	7	1,3	36	4 022 \$
Total	558	100,0	63	5 993 \$

Ainsi, en résumé le personnel du cinéma présentant des lésions professionnelles indemnisées par la CSST est principalement masculin. Il fait un effort excessif, est frappé par quelque chose ou fait une chute, ce qui provoque une entorse, une foulure ou une contusion atteignant des sièges variés. Peu nombreux, les troubles psychologiques déclarés et compensés par la CSST résultent en une longue absence et à des coûts moyens importants. Ils sont associés à des actes violents causés par une personne.

- **Données de l'AQTIS**

Les données étudiées ici proviennent d'abord des dossiers³¹ soumis à l'AQTIS par ses membres. Soulignons que la plupart des accidents du travail ou des blessures ne sont pas rapportés au syndicat. Certains techniciens réclament directement des frais médicaux à leur compagnie d'assurances, le cas échéant. Les producteurs, quant à eux, sont tenus de transmettre une copie de la déclaration de l'employé à la CSST, mais pas à l'AQTIS. Malgré la demande de l'AQTIS, la CSST ne leur transmet pas les réclamations des techniciens. Les données compilées par l'AQTIS fournissent un peu plus d'informations sur les circonstances dans lesquelles sont survenus ces accidents que celles qui sont fournies par les fichiers de la CSST.

Une base de données a été créée par l'équipe de recherche à partir des dossiers de **127 accidents du travail rapportés à l'AQTIS par les techniciens depuis 2002**, ce qui a permis de les analyser. Ces événements sont rapportés par **117 techniciens**, soit 88 hommes et 35 femmes³². Dix techniciens déclarent avoir subi plus d'un événement.

Le tableau 7 présente la répartition des accidents du travail en fonction des **groupes de métiers** selon les catégories reconnues par l'AQTIS.

³¹ Rappel : les rapports d'accidents disponibles à l'AQTIS sont ceux qui ont été envoyés de façon volontaire par les membres; ils ne correspondent donc pas à tous les accidents s'étant produits dans le secteur. On retrouve une proportion importante de dossiers ayant fait l'objet d'un refus par la CSST ou d'une contestation de la part de l'employeur.

³² Pour quatre événements, on ne connaît pas le genre.

Tableau 7 : Répartition des événements accidentels en fonction du métier.

Métier	Nombre	Pourcentage
Décor		
Plâtrier/Sculpteur/Menuisier	23	14,2
Peintre	12	18,1
Technicien décor/Accessoiriste	18	9,4
Sous-total	53	41,7
Éclairagiste	17	13,4
Machiniste	15	11,8
Production/Régie	13	10,2
Autre	9	7,1
Effets spéciaux	6	4,7
Coiffure/costume/maquillage	6	4,7
Réalisation/Caméra	4	3,1
Chauffeur	4	3,1
<i>Total</i>	<i>127</i>	<i>100,0</i>

Les métiers des décors sont particulièrement touchés avec plus de 41 % des accidents de travail. Dans cette catégorie, on voit que les plâtriers, sculpteurs et menuisiers sont plus touchés. Viennent ensuite les éclairagistes et les machinistes, la population ciblée de la présente étude. Ces données laissent soupçonner le poids des contraintes sous-jacentes auxquelles sont exposés ces derniers : port de charges, dont les rouleaux de fils et de câbles électriques et le fameux « dolly », nombreux déplacements, manipulations de branchements électriques.

Concernant l'âge au moment de l'accident, on constate au tableau 8 que les plus touchés sont les travailleurs âgés de 26 à 45 ans. Les techniciens âgés de plus de 46 ans présentent également une proportion plus élevée d'accidents du travail, ce qui n'est pas le cas des plus jeunes, soit ceux âgés de moins de 25 ans. Il peut y avoir plusieurs explications à cette situation. Tout d'abord, il y a une sous-représentation des jeunes à l'AQTIS. En effet, **seulement 63 membres techniciens ont moins de 26 ans** tandis que la catégorie d'âge la plus nombreuse est celle des 26-45 ans qui compte environ 1556 adhérents³³. Les plus jeunes (et novices) devant d'abord acquérir leurs crédits pour devenir membre de l'AQTIS, il n'est pas étonnant que peu de jeunes soient membres à 25 ans. De plus, il est possible que les jeunes qui sont en processus d'insertion professionnelle déclarent peu leur accident du travail.

³³ Source : AQTIS (2007).

Tableau 8 : Répartition des événements accidentels en fonction de l'âge.

Catégories d'âge	Nombre	Pourcentage
Moins de 25 ans	10	7,9
Entre 26 et 35 ans	36	28,3
Entre 36 et 45 ans	36	28,3
Plus de 46 ans	31	24,4
Inconnu	14	11,0
Total	127	100,0

Tout comme pour les statistiques de la CSST, les hommes semblent plus fréquemment victimes d'accidents que les femmes (tableau 9). Il n'est pas possible de vérifier si cette proportion est conforme à la répartition de la main-d'œuvre selon le sexe puisque ces informations ne sont pas disponibles.

Tableau 9 : Répartition des événements accidentels en fonction du sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage
Homme	88	69,3
Femme	35	27,6
Inconnu	4	3,1
Total	127	100,0

En ce qui a trait à l'heure de survenue de l'événement, le tableau 10 montre qu'au moins 60 % des accidents surviennent au cours de la journée, avant 18 h³⁴. Cette information est intéressante puisque les horaires de travail sont atypiques. Les quarts de travail des techniciens, notamment ceux qui sont assignés à la préparation des scènes (ex : décors, électros) débutent souvent très tôt, vers 6 h -7 h00 le matin, à moins d'un tournage de scènes « de nuit ». Rappelons que les horaires de travail les plus « populaires » au Québec sont les horaires de types 6/6 ou 5/5. Ceci corrobore les résultats de l'étude de Bourdouxhe (2003) où les techniciens déclaraient avoir travaillé une moyenne de 7 heures avant l'accident. De plus, ils disaient avoir travaillé une moyenne de 5,2 jours avant l'accident. Cette information, très pertinente en termes de fatigue cumulée, n'était pas présente dans les dossiers étudiés.

³⁴ Si l'on considère les accidents pour lesquels cette information est disponible, 84 % des accidents surviennent au cours de la journée avant 18 h.

Tableau 10 : Répartition des événements accidentels en fonction de l'heure de survenue.

Moment de la journée	Nombre	Pourcentage
AM = 6 h à 11 h 59	41	32,3
PM = 12 h à 17 h 59	35	27,6
Soir-Nuit = 18 h à 5 h 59	14	11,0
Inconnu	37	29,1
Total	127	100,0

Les accidents sont répartis relativement uniformément en hiver et en automne (tableau 11). La période qui semble la plus critique est l'été, mais il est bien connu qu'il y a beaucoup de tournage à cette période de l'année. Près de 20 % des accidents se produisent en hiver, mais il n'est pas possible de savoir si cette fréquence est plus importante qu'attendue étant donné le plus faible nombre de tournages à cette période de l'année.

Tableau 11 : Répartition des événements accidentels en fonction de la saison.

Saison	Nombre	Pourcentage
Hiver	29	22,8
Printemps	24	18,9
Été	38	29,9
Automne	30	23,6
Inconnu	6	4,7
Total	127	100,0

Lorsque cette information figure sur les formulaires de déclaration, on apprend que les accidents surviennent principalement dans les studios et plateaux de tournage de même qu'à l'intérieur de différents locaux ainsi qu'à l'extérieur et autour des véhicules (tableau 12).

Tableau 12 : Répartition des événements accidentels en fonction du lieu où ils sont survenus.

Lieu	Nombre	Pourcentage
Studio et plateau de tournage	14	11
Intérieur (autre que studio et plateau de tournage)	14	11
Extérieur	9	7,1
Autour et marche du véhicule, stationnement	8	6,3
Atelier	7	5,5
Dans véhicule	6	4,7
Rue, route, trottoir	3	2,4
NC	66	51,9
Total	127	100,0

Dans près de la moitié des rapports d'accidents, on apprend que des incidents sont survenus (tableau 13) ou que des éléments du contexte ont joué un rôle dans l'accident selon les travailleurs (tableau 14). En ce qui concerne les incidents on retrouve : les pertes d'équilibre, les objets coincés et la présence de

poussière, les outils et équipements défectueux, une mauvaise utilisation d'équipement ou l'utilisation d'équipement inadéquat et, enfin, une mauvaise communication ou des dispositifs de sécurité inadéquats. Parmi les éléments de contexte qui apparaissent, les travailleurs ont principalement mentionné les longues heures de travail, l'état des sols et le travail en hauteur comme éléments principaux ayant un lien avec les accidents. Il est également intéressant de noter que le travail en équipe a pu poser problème dans certains cas. Ces éléments d'informations sont utiles pour la prévention des problèmes de SST sur les plateaux de tournage, il serait donc intéressant qu'ils soient compilés de façon plus systématique.

Tableau 13 : Répartition des événements accidentels en fonction d'incidents ayant pu jouer un rôle dans la survenue de l'événement.

Incident ¹	Nombre	Pourcentage
Perte d'équilibre, glisser, trébucher, marcher sur, rater marche, pied au mauvais endroit	19	38
Autres : Objet coincé, poussière	9	18
Outil, équipement défectueux	7	14
Échapper, manœuvre inattendue, perte adhérence véhicule, 2 incidents simultanés	6	12
Utilisation équipement, outil inadéquat	5	10
Problème de communication, dispositif de sécurité insuffisant	4	8
Total	50	100,0

¹ Des informations sur des incidents apparaissent dans 50 rapports d'accidents

Tableau 14 : Répartition des événements accidentels en fonction du contexte de travail.

Contexte ¹	Nombre	Pourcentage
Longues heures, dans la durée, fin de journée, longue journée, travail depuis 3 jours, nombre d'heures excessif, manque de personnel, temporaire	18	29,5
État du sol	14	22
Travail en hauteur (sur décor, sur toit chambre électrique) Escalier, marche, marche pied, escabeau, appareil de levage, nacelle,	11	18
2 éléments de contexte simultanés	10	16,4
Travail en équipe	6	9,8
Environnement (noir, endroit mal ventilé)	2	3,3
Total	61	100,0

¹ Des informations sur des incidents apparaissent dans 61 rapports d'accidents

Il est possible dans plusieurs cas de connaître la tâche (tableau 15) et le geste (tableau 16) en cours au moment de l'accident. Ainsi, on constate que le transport et la manutention d'équipement sont critiques ainsi que les travaux de construction et de préparation des plateaux de tournage. Ceci est cohérent avec les gestes qui sont en cours que l'on pense au déplacement de tous types (monter, descendre, enjamber, etc.), à la manutention d'objets divers et à l'utilisation d'outils.

Tableau 15 : Répartition des événements accidentels en fonction de la tâche effectuée au moment de l'accident.

Tâche	Nombre	Pourcentage
Transporter, décharger, manutentionner, transborder	13	10,2
Autre : Nettoyer, laver, conduire, manœuvrer, pause, remplacer un comédien, maquiller/coiffer, sécher une serviette, fermer la porte	13	10,2
Couler du béton, travailler du ciment, soudure, application de mousse, de la neige artificielle, mouler, démouler, sabler, vernir, peindre, etc.	12	9,4
Préparation décor et plateau : démantèlement plafond, installation pièces, fixer une pièce d'auvent, effectuer une structure sur une pièce d'uréthane, etc.	8	6,3
Travail électrique, mise en place équipement d'éclairage	7	5,5
Installer une bombonne, changer réservoir de propane, raccorder un boyau	6	4,7
Faire la circulation, réception des camions, arriver, aller au travail	4	3,2
Couper	4	3,2
Inconnu	60	47,2
Total	127	100,0

Tableau 16 : Répartition des événements accidentels en fonction du geste en cours au moment de l'accident.

Geste	Nombre	Pourcentage
Se déplacer	16	12,6
Soulever, relever, lever (en portant)	16	12,6
Transporter, déplacer quelque chose	15	11,8
Manipuler (ballast, boyau, perche), retenir, transvider, pousser, tirer, placer	11	8,7
Descendre, monter	8	6,3
Utiliser un outil (électriques ou non)	8	6,3
Autre : fermer la fenêtre, briser une vitre, pulvériser, coller, laver le plancher, vérifier, jouer au ping-pong	6	4,7
Enjamber, sauter, se pencher pour ramasser (sans porter)	5	3,9
Inconnu	42	33,1
Total	127	100,0

Les efforts excessifs, les réactions du corps et les chutes sont les genres d'accidents les plus fréquents (tableau 17). Ce portrait concorde avec celui obtenu à partir de l'analyse des données de la CSST.

Tableau 17 : Répartition des événements accidentels en fonction du genre d'accident.

Genre d'accident	Nombre	Pourcentage
Effort excessif	32	25,2
Réaction du corps	16	12,6
Chute à un niveau inférieur	11	8,7
Contact avec des objets ou de l'équipement	10	7,9
Chute au même niveau	8	6,3
Frottement ou abrasion par friction ou pression	8	6,3
Contact avec le courant électrique, des températures extrêmes, exposition à des substances caustiques, nocives ou allergènes	7	5,5
Heurter un objet	6	4,7
Frappé par	6	4,7
Mouvement répétitif	6	4,7
Coincé ou écrasé	4	3,2
Accident de la route, piéton heurté par un véhicule, un équipement mobile	5	3,9
Autres : Posture statique avec application de force sur un objet, etc.	4	3,2
Inconnu	4	3,2
Total	127	100,0

Le tableau 18 montre la répartition des accidents du travail selon les natures de blessure. Pour ce faire, nous nous sommes aidés des catégories de la CSST. L'information a été tirée du rapport médical, lorsqu'il est présent au dossier, ou de la déclaration de l'employé. Les principales blessures se concentrent autour des problèmes d'entorses, de foulures et de douleurs au dos. La plupart des métiers du cinéma comportent en effet beaucoup de manipulation de charges et de déplacements donc : entorses et foulures possibles. En outre, le fait de travailler de longues heures en gérant des pics d'activité (temps morts et réactivité immédiate) fragilise possiblement les articulations. Puis viennent ensuite les blessures qui résultent de chocs contre des objets ou de manipulations d'outils : œdème/contusion, brûlure/coupure/lacération/plaie ouverte, plaies ou contusions superficielles. Tout cela peut être associé aux manutentions d'équipement ou d'outils et à des manipulations au sein d'espace restreint, par exemple. Suivent, dans une moindre mesure, les problèmes de tendinites, associés aux mouvements répétitifs, potentiellement présents au sein de certains métiers. Notons finalement la présence de quelques cas liés aux troubles psychosociaux (dépression, angoisse).

Tableau 18 : Répartition des événements accidentels selon la nature de blessures.

Nature de blessures	Nombre	Pourcentage
Entorse/Étirement /Douleur (pincement, spasme) au dos/Foulure /Enflure/Hernie	50	39,4
Œdème/Contusion	12	9,4
Tendinites, capsulites, etc.	10	7,9
Fracture/déboîtement/disloqué	9	7,1
Brûlure/Coupure/Lacération/Plaie ouverte	9	7,1
Plaies ou contusions superficielles (corps étrangers, ampoules, brûlures par friction)	8	6,3
Douleurs (autres que dos)	6	4,7
Autres (dentier, dents cassées, coup de chaleur, mort, dermatite, intoxication, etc.)	6	4,7
Craquement, accroché	3	2,4
Électrocution	3	2,4
Anxiété, stress, dépression	3	2,4
Inconnus	8	6,3
Total	127	100,0

Les lésions qui sont rapportées à l'AQTIS sont dues principalement au sol, aux mouvements ou postures, à des contenants et à des agents diversifiés (tableau 19).

Tableau 19 : Répartition des événements accidentels en fonction de l'agent causal de la blessure.

Agent causal	Nombre	Pourcentage
Sol	19	14,9
Mouvement corporel ou posture du travailleur	18	14,2
Autres : sac à main, chaleur, objet en bois, élément de décor, inconnus, stress au travail	12	9,4
Contenants (caisses, caissons, pots de peinture, divers sacs, sacs de plâtre, plateau, bacs, poche de ciment)	10	7,9
Matériaux de construction : panneaux, planches de bois, vitre, structures métalliques	10	7,9
Cailloux, arbres, barrière de sécurité, plafond de décor, porte, cage ascenseur, structure de bois, escabeau	10	7,9
Perceuse, corde, visse, pince, exacto, outil coupant, scie à onglet	9	7,1
Bombonne ou boyaux sous-pression	7	5,5
Appareil de levages, nacelle, compresseur, dolly	7	5,5
Pièces de machines, pièces d'outils et pièces électriques (ballast, câble, transformateur, autres pièces électriques)	7	5,5
Déchets, rebuts, débris (poussières, grains et particules, écharde, déchets)	6	4,7
Mobilier divers	5	3,9
Véhicule, voiture, camion, roulotte	4	3,2
Produits chimiques divers : colle, propane, polyuréthane	3	2,4
Total	127	100,0

Le dos et le tronc sont les sièges de lésion les plus nombreux (tableau 20). Ils sont suivis de près par les membres supérieurs et les membres inférieurs. Ceci corrobore les données de la CSST.

Tableau 20 : Répartition des événements accidentels en fonction du siège de la blessure.

Siège	Nombre	Pourcentage
Dos et tronc	35	27,6
Membres supérieurs	33	26
Membres inférieurs	30	23,6
Tête/cou	10	7,9
Systèmes corporels (système digestif, ensemble du corps dans le cas de coup de chaleur, électrocution, dépression...)	8	6,3
Sièges multiples	6	4,7
Inconnus, Mort, Pas de blessure	5	3,9
Total	127	100,0

En ce qui concerne la gravité des accidents, on constate que les données de l'AQTIS dénombrent un mort. Cet événement est un accident de véhicule. De plus, plus de 80 % des événements recensés ont entraîné des absences du travail, en majorité de 10 jours et moins (tableau 21).

Tableau 21 - Conséquence des événements accidentels en terme d'arrêt de travail.

Conséquence	Fréquence	Pourcentage
Oui	103	81,1
1 à 5 jours	44	
6 à 10 jours	36	
11 à 15 jours	7	
16 jours et plus	5	
Inconnu	11	
Non	9	7,1
Mort	1	0,8
Inconnu	14	11,0
Total	127	100,0

En résumé, sept situations types d'accidents ont été obtenues à partir des analyses multidimensionnelles (analyse factorielle des correspondances, classification ascendante hiérarchique). Cette représentation de situations critiques en termes de SST peut être utile pour la prévention. Cette typologie figure au tableau 22.

Le groupe d'accidents le plus important (52 cas soit 40,9 %) est composé d'efforts excessifs survenus en soulevant un contenant quelconque. La plupart de ces accidents causent une lésion au dos. Dans un certain nombre de situations, le travail en équipe a été mentionné comme ayant pu jouer un rôle soit par son absence ou par une mauvaise coordination. Ce résultat rejoint les propos recueillis auprès des techniciens.

La deuxième classe (35 cas; 27,6 %) regroupe les situations où le travailleur a fait une chute ou a perdu l'équilibre ce qui a pu entraîner une réaction de l'organisme. Ces événements sont survenus au moment où la personne était en déplacement ou au moment où elle sautait ou enjambait un obstacle. Dans de

nombreux cas, l'état du sol a joué un rôle dans la survenue de ces événements ou le travailleur était grimpé dans un escabeau ou un escalier. Les conséquences de ces accidents en termes de lésion sont principalement des entorses et des étirements aux membres inférieurs.

La troisième classe d'accidents, moins nombreuse (12 cas), regroupe des lésions à la tête, au cou ou aux yeux qui sont survenues par frottement ou abrasion. Des déchets, rebuts ou particules ont été fréquemment identifiés comme agent causal de la lésion. Ces situations se sont produites dans une proportion de cas élevée au moment de la préparation des décors.

Les tendinites liées aux mouvements répétitifs et aux postures statiques de même que les problèmes de santé liés au stress, à l'anxiété et à la dépression définissent la quatrième classe d'événements (10 cas). Les membres supérieurs sont principalement atteints dans ces cas. Pour la majorité d'entre eux les longues heures de travail et le manque de personnel ont été ciblés comme des éléments de contexte qui ont joué un rôle dans l'apparition de ces lésions.

La cinquième classe regroupe sept cas d'accidents qui proviennent de contact avec des substances ou autres choses. Des produits chimiques et des décharges électriques sont concernés dans ces événements dont la majorité entraîne de 1 à 5 jours d'absence du travail.

La sixième classe est composée de six cas d'accidents qui font suite à un contact avec de l'équipement ou des outils de divers types. Il semble que dans plusieurs cas une utilisation inadéquate ait été notée dans les déclarations d'accidents. Les membres supérieurs sont principalement atteints par des coupures ou des lacérations. Au moment de l'accident, le travailleur coupait avec un outil.

Enfin, la dernière classe est composée de cinq accidents. Il s'agit d'accident impliquant un véhicule : il peut s'agir d'un piéton happé par un véhicule ou d'un travailleur blessé alors qu'il est à bord d'un véhicule. Peu de précisions sur la survenue de ces accidents apparaissent dans les descriptions obtenues.

Tableau 22 – Description des types d'accidents des travailleurs du cinéma

Descripteur	1 ^{er} groupe (52 cas; 40,9 %)	2e groupe (35 cas; 27,6 %)	3e groupe (12 cas; 9,4 %)	4e groupe (10 cas; 7,9 %)	5e groupe (7 cas; 5,5 %)	6e groupe (6 cas; 4,7 %)	7e groupe (5 cas; 3,9 %)
Agent causal	Contenants divers (10)	Sol (18)	Déchets, rebuts, particules (6)	Posture, mouvement corporel (7)	Produits chimiques et autres (3)	Perceuse, outil coupant et autres (6)	Véhicule (4)
Genre d'accident	Effort excessif (31)	Réaction du corps (16) Chute même niveau (11)	Frottement, abrasion (7)	Mouvement répétitif (5) Posture statique et autres (4)	Contact et autres (7)	Contact avec objet, équipement (4)	Accident de la route, piéton, heurter par véhicule (5)
Incidents	-----	Perte d'équilibre, glisser, rater une marche (17)	-----	-----	-----	Utilisation inadéquate (4)	-----
Opération	Soulever, lever (16)	Se déplacer (13) Enjamber, sauter (5)	-----	-----	-----	Utilisation machine ou outil (6)	Inconnu (5)
Siège de lésion	Dos, tronc (25)	Membres inférieurs (18)	Tête, cou, yeux (6)	Membres supérieurs (7)	Systèmes (5)	Membres supérieurs (5)	-----
Contexte	Travail en équipe (6)	État du sol (14) Escalier, marche, escabeau (8)	-----	Longues heures, manque personnel (7)	-----	-----	-----
Nature de blessure	-----	Entorse, étirement (25)	Plaie, contusion (8)	Tendinite et autres (6) Anxiété, stress, dépression (3)	Électrocution (3) Autres (3)	Coupure, lacération (4)	-----
Tâche/activité	-----	-----	Préparation de décor (5)	-----	-----	Couper (4)	-----
Durée de l'arrêt	-----	-----	-----	-----	1 à 5 jours (6)	-----	-----

Légende : Entre parenthèses figure le nombre de cas ayant cette caractéristique. Le tiret dans une case signifie qu'aucune modalité de cette variable n'est caractéristique de ce groupe d'accidents.

Les résultats présentés ici s'apparentent à ceux de l'étude exploratoire menée par Bourdouxhe et collaborateurs (2003). Soulignons que cette étude a permis de révéler la présence d'un phénomène de sous-déclaration des accidents du travail au sein de la population des techniciens québécois. En effet, près de la moitié (43,5 %) des événements ne serait pas déclarée par les techniciens à la CSST ceci, afin de ne pas être écarté du circuit, de garder son emploi et d'être rappelé sur un autre tournage. L'ampleur de ce phénomène est similaire à celui étudié par le *US Department of Labor* (1999)³⁵, pour lequel seulement la moitié des cas d'accidents du travail est déclarée par les travailleurs.

Le statut d'emploi et la précarité sont des éléments-clés qui influencent l'attitude des techniciens dans la gestion de leur santé, selon un représentant de l'AQTIS : « *Malheureusement les accidents c'est tabou. Donc, le travailleur autonome veut pas passer pour un cabochard, fait que s'il se blesse il va se dire ben c'est un peu de ma faute, pis je suis tombé de l'escabeau je veux pas passer pour un imbécile, fait que j'en parle pas. Le producteur, même chose il veut pas en parler.* » Ceci pourrait se révéler encore plus vrai chez les jeunes et expliquerait, en partie, le faible taux des accidents déclarés par les 25 ans et moins, par crainte potentielle de perdre leurs chances d'insertion dans le métier.

Bien que nous ayons observé lors du premier tournage des équipes assez stables, expérimentées et reconnues dans le métier, il n'en reste pas moins que la gestion des contrats (gérer les différentes productions, alterner les films québécois et américains...) ainsi que la présence de périodes d'inactivité peuvent entraîner une certaine usure physique ou psychologique. À cela s'ajoute, pour les plus novices, la difficulté de cumuler suffisamment de jours de travail afin d'obtenir leur statut auprès du syndicat tout en effectuant l'apprentissage du métier. Tel que le déclare spontanément un permissionnaire rencontré : « *le plus touché pour la santé, c'est d'avoir une job* ».

10.2 L'organisation de la prévention dans le secteur du cinéma.

Au Québec, le producteur porte la responsabilité administrative (et légale) en cas d'accident ainsi que la responsabilité d'organiser la prévention. Soulignons qu'en 1995, des intervenants du secteur du cinéma se sont regroupés au sein d'une Table de concertation paritaire de l'industrie du cinéma et de la vidéo du Québec : il s'agissait d'une première au Québec.

L'objectif de la Table de concertation est d'identifier des moyens de prévenir les lésions professionnelles. Pour ce faire, elle a produit en collaboration avec la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) un premier recueil de fiches de prévention destinées à l'industrie du cinéma et de la vidéo en précisant les règles de sécurité à appliquer et les précautions à prendre pour préserver la santé et la sécurité des travailleurs sur les lieux de travail³⁶.

Concrètement sur un plateau de tournage, nos observations ont révélé que la prise en charge de la prévention reste floue et qu'il demeure assez rare qu'un responsable de la santé au travail soit clairement désigné. Une confusion règne ainsi, un représentant de l'AQTIS observe : « *Quand je demande qui est responsable de la SST, personne ne peut me répondre et bien je leur dis, c'est obligatoire, c'est marqué et les fiches (de prévention) doivent être sur les lieux de travail.* » Dans le cours AQTIS 101, le formateur informe d'ailleurs les techniciens qu'en l'absence, sur un plateau, d'un coordonnateur SST spécifiquement

³⁵ Dans Bourdouxhe et coll. (2003).

³⁶ Source : www.csst.qc.ca/portail/fr/travailleurs/cinéma/cinema_index

nommé par le directeur de production, c'est le directeur de production lui-même qui est ultimement responsable de la SST. Selon lui, « *ça pose un problème car environ la moitié des directeurs de production ne le savent pas.* » De notre point de vue, cela pose aussi la difficulté de devoir dénoncer la présence d'un risque auprès du premier échelon d'une hiérarchie, par ailleurs hautement respectée : cela peut être intimidant, même pour un technicien expérimenté. À cet égard, soulignons qu'à sa première journée de travail un novice s'est blessé à deux reprises³⁷ et ne l'a pas déclaré au producteur : il pouvait y voir un enjeu d'être rappelé ou non pour travailler sur la prochaine production. Tandis qu'un machiniste expert s'est blessé au genou et a déclaré son accident : soulignons qu'il travaille depuis plus de quatre ans pour cette Maison de production et qu'il a dû s'absenter quelques jours.

Quant à lui, un producteur délégué rencontré lors d'un tournage confie que « *c'est moi qui dois m'occuper de la sécurité sur le plateau mais je ne peux pas être là tout le temps. J'aimerais que ce soit le chef grip qui s'en occupe, mais il ne veut pas.* » Chacun semble se lancer la balle... ce qu'ont d'ailleurs confirmé nos journées d'observations sur deux plateaux.

Prenons l'exemple du contrôle de la circulation lors d'un tournage à l'extérieur, dans une zone urbaine : il faut délimiter des couloirs de circulation par des cônes de sécurité et assurer ainsi la sécurité des techniciens et des piétons. Ceci est sous la responsabilité de la régie. Toutefois, à plusieurs reprises lors de nos observations, cette responsabilité semblait être déléguée à tout un chacun. Nous avons observé en plusieurs occasions l'absence de cônes, l'absence d'une personne déléguée à la circulation automobile pendant un moment critique (le « wrap »), l'assignation d'un novice inexpérimenté à l'arrêt des voitures, etc. La seule activité de prévention observée a été la présence d'un « paramédical » lors d'une journée de tournage dans un parc provincial. Enfin, nous avons même été témoins de la conduite d'une nacelle par un technicien novice qui ne détenait pas de carte de compétence pour cette activité alors qu'un technicien sur les lieux avait été formé à cette opération³⁸. La prévention semble donc peu intégrée dans les activités de production. Soulignons toutefois les efforts, lors de la planification des sites, de la régie extérieure afin d'obtenir des stationnements à proximité des lieux de tournages afin d'éviter aux techniciens de traverser la rue et de limiter leurs déplacements avec des charges.

Afin de favoriser la prévention sur les lieux de tournages, depuis quatre ans l'AQTIS assigne à temps plein un employé à la SST. Cette personne partage son temps entre les interventions sur les plateaux de tournage, des démarches de prévention et la formation. Il s'agit d'un ancien technicien. Selon lui, la démarche SST commence à percer le milieu, de façon encore très marginale, favorisée par la présence d'équipes étrangères : « *Mais ce qui a aidé aussi, c'est quand on veut accueillir des productions américaines. Moi je suis gêné quand je rencontre le chef de la sécurité d'Universal... il est découragé. Aux États-Unis c'est que, c'est le festival des poursuites, fait que si un technicien se blesse, va y'avoir poursuite [...]. Nous on est pas dans une culture SST. Si l'on veut attirer les producteurs américains, bien on va respecter la sécurité.* » Il distribue sur les lieux de tournage un registre d'accident à utiliser et souligne qu'il y a des producteurs qui commercent à le lui envoyer systématiquement, ce qui va l'aider à compiler les accidents et incidents afin de tracer un portrait des risques.

³⁷ Il s'agissait d'une écharde dans la main (pas de port de gants) et une contusion au genou lors d'une manutention.

³⁸ La formation « Conduite de nacelle » est offerte gratuitement par l'AQTIS à tous ses membres (voir le site du RFAVQ : www.rfavq.qc.ca)

La présence d'un phénomène de sous-déclaration, en plus du fait que les accidents du travail ou les douleurs semblent tabous, ne milite pas en faveur de la prévention en « camouflant » l'ampleur de cette problématique dans ce secteur d'activités.

10.3 La formation sur la SST

Au fil des rencontres et des entretiens avec diverses personnes du milieu, on se rend compte de la difficulté de la question de la formation sur la santé et la sécurité au travail. Les difficultés se situent d'abord, selon un représentant de l'AQTIS, au niveau du financement : *« Normalement, c'est au producteur à payer, c'est à eux de veiller à la formation et à la sécurité de leurs employés. [...] Mais le problème c'est que ces mêmes producteurs pensent que ça rentre à l'intérieur du 1 % de formation, alors que c'est deux bourses complètement différentes. Alors en attendant c'est les techniciens qui écopent, y' pas de formations et là, ça allait pas si mal jusqu'à cette année parce que les producteurs vérifiaient pas trop si les gars avec leur carte de compétence pour entrer dans les nacelles... mais là, depuis la venue d'IATSE, les compagnies qui viennent comme Universal [...] eux autres là c'est pas de carte, tu travailles pas. [...] et là, les producteurs québécois commencent à suivre et y'a des producteurs qui ont reçu des amendes, aussi. »*

Il semble que les budgets restreints de formation offrent peu de marge de manœuvre pour y ajouter des programmes de SST. Certaines formations spécifiques sur la SST seraient devenues « populaires » depuis qu'une loi impose l'obtention de cartes de compétence pour exercer certaines activités (ex. : conduite de grues ou de nacelles, travail en hauteur, etc.). Afin de rendre la formation sur la SST accessible à un maximum de techniciens, le responsable de la SST de l'AQTIS propose sa disponibilité aux producteurs pour dispenser une formation de base en phase de préproduction ou à la fin d'un tournage alors que tous les techniciens et tous les équipements sont déjà sur place; certains s'en prévalent.

Les difficultés de financement semblent entraîner des difficultés de structure au sein même de l'AQTIS où s'amorce une réflexion sur la place optimale de la SST dans les programmes de formation : certains souhaitent proposer un contenu distinct, avec des budgets clairement rattachés, alors que d'autres souhaitent qu'un volet SST soit intégré d'office dans les formations plus généralistes, tel que cela se fait pour le cours « éclairagiste de plateau » ou AQTIS 101.

10.4 Les parcours de santé des techniciens.

Les questions de santé ou d'accidents du travail sont assez délicates à aborder avec les techniciens, ces derniers étant plutôt pudiques sur ce sujet. Les sections précédentes ont démontré que le contexte d'emploi particulier du secteur du cinéma (précarité, concurrence) peut s'avérer difficile pour les jeunes, mais aussi pour les plus âgés qui doivent se maintenir en emploi en réalisant des tâches assez pénibles physiquement. Alors que nos observations démontrent que dans les faits, la prévention est peu intégrée dans la gestion de la production, ces mêmes observations révèlent que les techniciens, notamment les plus expérimentés, ont intégré des mesures de prévention à leur activité de travail. Ainsi, la prise en charge de la SST est surtout réalisée à un niveau individuel et collectif qu'à un niveau organisationnel. Afin de comprendre cette situation, nous abordons ici les parcours de santé, les stratégies individuelles puis collectives observées chez le personnel rencontré lors de l'étude.

Les discussions et les observations réalisées confirment la présence d'un phénomène de sous-déclaration : c'est particulièrement le cas d'un novice qui débute dans le métier et qui craint qu'on ne le rappelle pas. Un technicien dit : *« les techniciens n'ont pas le droit d'être malades quand ils sont sur un*

contrat, c'est mal vu». Par ailleurs au sein de certains départements, l'effort physique et le fait de « travailler dur », même au détriment de la santé, sont perçus comme « une bonne attitude » et peuvent constituer un élément d'appréciation positive de la part du supérieur, mais aussi des collègues. Pour les novices, cela peut donc constituer un enjeu additionnel pour leur intégration au sein d'une équipe de travail. L'intégration et le désir de « faire partie de la gang » peuvent se vivre au détriment de sa santé.

De façon particulière, nous avons observé sur le plateau 1 que plusieurs techniciens étaient âgés de plus de 45 ans. Fait semble-t-il plutôt exceptionnel, cela découlerait d'abord d'un choix stratégique de la part de la maison de production de travailler avec des personnes expérimentées. Par ailleurs, on perçoit, à travers les entretiens informels, que l'organisation du travail prônée par cette maison de production s'avère attrayante pour le personnel, car elle offre un certain « confort » : stabilité des équipes (possibilité de réguler la charge de travail entre eux) et des horaires « corrects » pour le milieu c'est-à-dire pas trop d'heures supplémentaires, selon nos observations (pas de quart de 15-16 heures) ni de travail les fins de semaine. À ceci s'ajoute un contrat renouvelable à chaque téléfilm qui garantit plusieurs jours de travail dans l'année. Il s'agit d'un choix pour préserver sa santé même si cela s'avère moins payant que de travailler pour une production américaine.

➤ *Les accidents de travail*

Quelques-unes des personnes rencontrées ont abordé leur accident de travail : pour l'un, il s'agit d'un orteil cassé à la suite de la chute du *dolly* et pour d'autres, d'une entorse à un genou ou à une cheville. Le *dolly* semble être l'équipement le plus pénible à manipuler pour les machinistes, mais il constitue aussi un équipement central et indispensable à l'activité de tournage puisqu'il sert à supporter à la fois la caméra et le caméraman. Un expert machiniste confie : « *le cinéma c'est particulier [...] C'est le dolly, C'est le dolly qui nous tue nous autres [...] le dolly de 400 livres, c'est ça le plus dur, tu lèves ça à tout bout de champ.* »

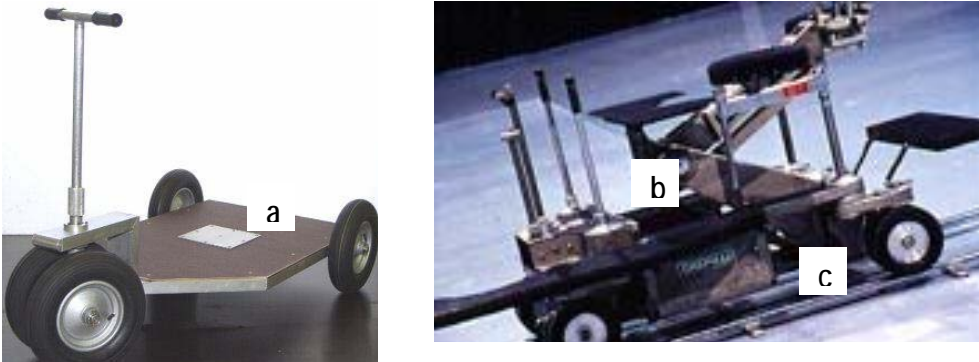


Figure 5 : chariot de la caméra ou « dolly »

- a) Chariot sans équipement
- b) chariot à 4 roues sur rail, incluant les équipements pour fixer la caméra, le siège pour le caméraman et d'autres accessoires
- c) le « dolly » est presque toujours installé sur des rails, longilignes ou circulaires, de longueurs variées. Les rails sont assemblés et nivelés par les machinistes.

➤ *L'usure et l'exclusion du métier*

Au-delà des quelques accidents rapportés par les machinistes, on perçoit chez certains un sentiment de fatigue ou de lassitude relativement aux conditions d'exercice du métier. Plusieurs techniciens âgés de plus de 50 ans envisagent « une reconversion » dans les années à venir. Cette situation confirme les résultats de l'étude de Bourdouxhe et coll. (2003) qui constatait une diminution notable de ce groupe d'âge dans la population de techniciens. Ceci pointe la présence d'un phénomène d'exclusion lié « *aux exigences physiques, mentales, les pressions, l'usure, les blessures et les accidents* » qui opèreraient, selon cette étude, une sélection telle que seuls les plus robustes subsisteraient. Selon cette étude, ce phénomène est surtout présent au sein des postes qui exigent une importante contribution physique.

Malgré cela transparait, à travers les témoignages recueillis, la difficulté de quitter le métier et ce, à plusieurs égards. Il est difficile de se « reconverter » du fait de l'âge, mais aussi de la spécificité et de la nature du métier (métier à forte pénibilité avec port de charges, équipements de cinéma...). Les techniciens semblent aussi partagés entre l'envie de décrocher, le sentiment d'usure et un attachement à la « famille cinéma » (travail avec des équipes connues, milieu intéressant, avec une image positive auprès de la population). La plupart d'entre eux disent aussi qu'ils ont choisi d'exercer ce métier afin de disposer de temps libres une partie de l'année, ce à quoi ils ne sont pas forcément prêts à renoncer (certains techniciens ont des activités annexes : réalisation de court métrage, voyages, animation de festivals, etc.).

➤ *L'intériorisation des contraintes du métier*

L'analyse de l'activité réelle de travail présentée au chapitre 5 a clairement montré que les techniciens doivent gérer des « pics d'activités » entrecoupés de périodes « d'attentes vigilantes ». Ces périodes peuvent aussi être monotones pour eux. Ainsi, le fait d'être inactif pendant de longues périodes puis de devoir réagir rapidement, d'avoir à exécuter une action ou un effort physique dans un laps de temps très court est rapporté comme contraignant par plusieurs techniciens : « *on n'a pas le temps de se réchauffer, on travaille toujours à froid.* » Par ailleurs, le fait d'être à n'importe quel moment opérationnel et en « alerte », conséquence des nombreux moments d'attente au cours d'un quart de travail est certainement un facteur d'usure ou du moins, de fatigue mentale. À cela s'ajoute parfois la supervision d'un novice qui augmente la charge cognitive de l'expert. Ce dernier doit demeurer vigilant quant aux activités en cours, à ses interventions éventuelles, tout en portant son attention sur l'exécution d'une opération par le novice. La vigilance constante qu'ils doivent aussi déployer à l'égard de leur environnement (particulièrement lors des tournages en extérieur) contribue à augmenter la charge cognitive des techniciens. Ceci est encore plus vrai pour un novice, qui peut être facilement distrait par la nouveauté qui l'entoure.

Plusieurs techniciens disent ressentir sur une base régulière différents malaises : ils ont « *mal au dos, aux pieds, aux genoux* », certains se disent « *fatigués ou usés* ». Ils associent ces malaises au transport de charges lourdes, au travail dans des postures contraignantes « *toutes croches* » et à l'adoption de la posture debout pendant de longues heures. Pour ces derniers, ces contraintes sont inhérentes au métier et elles sont peu remises en question. Ils avouent parfois les oublier et n'en prendre conscience que lorsqu'un novice leur en fait la remarque : « *C'est vrai qu'on est tout le temps debout, on ne s'en rend plus compte nous autres, on est fatigué, on a mal dans les jambes, c'est parce qu'on ne pense plus, on est bien trop debout. [...] J'ai catché ça quand il (le novice) m'a dit : "Ah! La journée est longue, je suis fatigué d'être debout." Ah! Puis pourtant, c'est un gars en shape.* » Pour eux, cela fait partie de leur réalité de travail.

10.5 La prise en charge de la SST et les stratégies de prudence

Les observations ont montré que dans certaines situations, comme le tournage en zone urbaine, les techniciens doivent gérer leur propre sécurité, mais aussi prendre en compte l'environnement (piétons, voitures, collègues). Ainsi confrontés à des conditions d'exercices difficiles du métier, à l'absence ou à la faible prise en charge de la prévention par la production ainsi qu'à l'apparition de certains problèmes de santé, des techniciens ont développé des stratégies de préservation de leur santé. Certaines de ces stratégies sont élaborées par l'individu alors que d'autres sont élaborées par le collectif de travail.

➤ *L'élaboration et le recours à des stratégies de prudence individuelles*

Certaines stratégies individuelles sont de l'ordre des habitudes de vie alors que d'autres sont directement reliées à l'exécution des activités de travail. Certaines visent aussi à réduire les contraintes liées au contexte organisationnel du métier, notamment en ce qui a trait à la précarité.

La gestion du stress lié au contexte de précarité est parfois difficile. Un expert soulignait, malgré un contrat renouvelé pour six téléfilms, devoir rechercher d'autres contrats pour « compléter son année », avec l'insécurité financière qui en découle. Un autre technicien, qui cumule 18 ans d'ancienneté dans le métier, avoue qu'il « prend toujours tout ce qui passe » afin de contrer la précarité, qu'il ne refuse jamais une seule journée de travail (à moins d'être engagé ailleurs), car cela débouche presque toujours sur plusieurs journées, alors que des collègues tendent à refuser afin de ne pas perdre leur chômage. Même maintenant, il dit frapper aux portes ou appeler un bestboy pour lui offrir sa disponibilité même s'il sait que l'équipe est complétée. C'est d'ailleurs de cette façon qu'il a été appelé comme « extra » sur le tournage 1.

Un novice avoue s'être dirigé vers le métier d'éclairagiste malgré son intérêt marqué pour les métiers de la caméra ou de la réalisation, car il n'avait pas les moyens de vivre du salaire minimum d'un apprenti pendant deux à trois ans. C'est donc en réorientant son choix de carrière qu'il est parvenu, dans une certaine mesure, à contrer certains effets de la précarité.

L'hygiène de vie semble être un point important pour certains techniciens rencontrés. S'alimenter correctement, ne pas fumer, faire des étirements le matin, constituent des moyens d'entretenir sa forme afin de faire face aux contraintes du travail (physiques, stress), moyens souvent développés après avoir ressenti certains malaises de santé (fatigue, inconforts, douleurs persistantes). Certains d'entre eux ont recours à l'acupuncture, à la physiothérapie et à d'autres types de traitements lorsqu'ils se blessent ou ont des douleurs.

Nous avons observé que les techniciens expérimentés ont développé une stratégie importante, totalement intégrée à leur activité de travail : ils vérifient systématiquement tous les assemblages qu'ils utilisent ou les équipements qu'ils manipulent quotidiennement. Il s'agit pratiquement d'automatismes, développés avec la répétition et l'expérience de situations diverses, comme celle de s'assurer en tout temps qu'un trépied est verrouillé avant sa manutention. Ce type d'apprentissage s'inscrivant dans la durée, leur transmission aux novices s'avère d'autant plus précieuse qu'elle évite à certains derniers d'être trop longtemps exposés aux risques.

Les experts rencontrés déclarent ne pas lésiner sur l'achat (et le port) de bons équipements de protection³⁹ : « On est mieux de se payer les gants qu'on veut plutôt que des gants inconfortables [fournis

³⁹ L'achat des équipements de protection est aux frais des techniciens. Dans certains cas, le producteur fournit des gants et une maison de production peut verser une allocation de 0,80 \$ par jour pour les chaussures de sécurité.

par l'employeur] *qu'on ne portera pas*». Un expert commentera d'ailleurs ainsi l'incident (écharde) survenu à un novice : « *On n'est pas obligé [de porter des gants] mais il va apprendre.* »

Presque tous avouent qu'ils devraient porter des chaussures de sécurité sur un plateau, mais qu'ils ne le font pas car le port prolongé s'avère très inconfortable. Plusieurs allèguent d'ailleurs des inconforts persistants aux pieds (œdème, ampoules), aux jambes, des douleurs articulaires aux genoux lors d'un usage fréquent. Ils préfèrent donc acquérir de bonnes chaussures de marche ou de sport étant donné les exigences liées à la posture debout. Chacun se procure aussi des vêtements confortables et adaptés aux différentes conditions climatiques : vêtements « techniques » (respirants) l'été, coupe-vent, habit et chaussures de pluie font partie de ce qu'ils appellent leur « *coffre d'outils* ».

➤ *L'élaboration et le recours à des stratégies de prudence collectives*

L'une des stratégies collectives les plus importantes est de réduire la pénibilité du travail pour soi ainsi que pour les collègues. Nous considérons d'ailleurs à la section 6.2 qu'il s'agissait d'une règle de métier qui comporte les principes suivant : « *ne pas faire courir quelqu'un pour rien* » et « *ne pas forcer pour rien* ». Cette stratégie est de nature collective car elle vise la préservation des autres et de soi-même, par réciprocité.

À cet égard, la répartition des tâches au sein d'un groupe, comme vu à la section 5.4 se base, au-delà du critère organisationnel de la hiérarchie, sur un critère de compétences ainsi que sur un critère de santé, constitue aussi une stratégie de prudence collective. Plus spécifiquement, elle vise la préservation de la santé d'un membre de l'équipe. Son objectif est d'éviter l'aggravation de son état, de faciliter sa récupération, mais aussi de prévenir une blessure chez un autre membre du groupe qui devrait, lors d'un effort de manutention par exemple, compenser pour ce collègue. On associe aussi à ce type de stratégie le fait que les tâches le plus à risque ne sont pas assignées aux novices. Pour qu'une stratégie de ce type soit élaborée, il faut cependant que le collectif de travail soit fort, ce qui nécessite d'abord une certaine stabilité de l'équipe ainsi qu'une connaissance et une confiance réciproque. À cet égard, il était important pour les experts rencontrés de travailler avec des techniciens reconnus pour « *être sérieux et bien travailler.* » Le partage d'un même mode opératoire facilite aussi la préservation de tous : « *On aime mieux soulever le dolly entre nous (quatre techniciens) : on est habitués, c'est plus facile qu'avec une personne qui n'est pas habituée (sous-entendu : un novice).* »

Une autre stratégie collective discutée sert à réduire les effets des contraintes temporelles ou cognitives, en facilitant notamment la gestion du stress au sein d'une équipe. Pour ce faire, les techniciens rencontrés mentionnent qu'il est plus facile de faire face à des conditions difficiles si le climat de travail est bon : « *Ce n'est pas grave en soi, si c'est fait dans l'harmonie. [...] C'est important d'être dans une bonne ambiance. [...] Mais il n'y a pas de criage, il n'y a pas de gueulage, quand on te donne quelque chose à faire, tu prends le temps. Le monde te fait confiance.* » Ils essaient donc, dans la mesure du possible, de travailler avec des gens avec qui « *ils s'entendent bien* » et de maintenir un climat de travail positif au sein des équipes. Le recours à l'humour vise plus d'une fois à relâcher la pression.

Finalement, nous avons observé le recours, par les experts, à des stratégies de prudence plus complexes, car elles prennent en compte les éléments du contexte de travail, comme la planification de la production. Ainsi, l'anticipation, par une équipe de travail, des scènes et donc des actions à poser au cours de la journée permet de « *prendre de l'avance* », ce qui offre des marges de manœuvre temporelles en cas d'imprévu. Par contre, lorsque cette stratégie (souvent encouragée par le chef d'équipe) est trop mise en

œuvre, elle peut avoir l'effet inverse lorsque les scènes sont modifiées en cours de route par le réalisateur : l'équipe devra alors préparer les équipements à un autre endroit. Les experts vérifieront toutefois les lieux avant de transporter l'équipement, stratégie développée avec l'expérience, comme l'explique l'un d'eux : *« Prendre le temps d'aller voir où l'on s'en va avec ça. [...] S'assurer du plan. [...] Ça nous est arrivé des fois de faire un bout puis de se rendre compte que ça ne passe pas, voyons donc! Là, tu es rendu que tu essaies d'enlever le bras (levier) puis de le prendre à la main! Écoute! C'est sûr que tu te fais mal là! »* Le groupe a aussi appris à gérer les demandes contradictoires de la part du réalisateur et des chefs de département : *« Entendez-vous entre vous autres, quand vous saurez ce que vous aurez décidé dites-nous ce que vous avez décidé puis on va le faire. »* Pour ce faire, il faut toutefois de l'expérience et de l'assurance afin de s'affirmer ainsi auprès de la hiérarchie, ce qu'un novice ne parviendrait pas à faire, selon eux.

Pour conclure, la présente étude a mis en lumière qu'il existait une prise en charge quotidienne de la santé et de la sécurité au travail sur les plateaux visités. Cette prise en charge provient principalement des acquis d'expérience des équipes de travail (chef, bestboy, techniciens). Elle se matérialise par les stratégies de prudence individuelles et collectives déployées par les techniciens ainsi que par leur équipe de travail; elles ont un effet protecteur sur soi et les autres. Qu'elles soient élaborées par un individu ou un groupe, tout laisse croire que leur transmission favorisera la santé au travail des jeunes qui intègrent le métier.

11. POSTPRODUCTION OU DISCUSSION SUR LA RECHERCHE

On ne peut dissocier le processus d'apprentissage du contexte dans lequel il s'inscrit ainsi, la présente étude de cas réalisée dans le secteur du cinéma a permis de mettre en lumière le rôle essentiel joué par les facteurs organisationnels dans la transmission des savoirs de métier et de prudence des techniciens.

Afin de discuter de cette question, nous aborderons tout d'abord la question de l'apprentissage. Il s'agit d'un processus qui s'inscrit dans le temps et qui est favorisé par l'accès à la culture de métier. L'insertion au sein du métier semble ainsi tributaire de certaines étapes à franchir par le novice. Les analyses ont montré que les parcours professionnel et personnel des novices peuvent faciliter le passage de ces étapes.

Nous reviendrons ensuite sur certains éléments structurants du secteur du cinéma qui peuvent constituer selon le cas un levier ou un frein à la transmission. Ces éléments se situent à différents niveaux organisationnels.

On ne peut discuter de l'apprentissage du métier de technicien du cinéma sans aborder la situation de la formation en milieu de travail. Cette dernière révèle le rôle crucial joué par les pairs dans l'apprentissage et l'intégration des novices. Effectivement, les résultats montrent que l'apprentissage de certains métiers de techniciens du cinéma s'effectue surtout sur le tas, c'est-à-dire dans l'informel, en s'inscrivant dans l'activité de travail quotidienne des techniciens novices et de leurs collègues experts.

Finalement, nous aborderons la question de la gestion de la santé et sécurité au travail dans le secteur du cinéma en focalisant nos propos sur la prise en charge existante, qui provient principalement des stratégies de prudence élaborées par les techniciens du cinéma. L'accès à ces dernières constitue un enjeu pour la SST des novices.

11.1 Contexte et processus d'apprentissage du métier de technicien du cinéma

Alors que l'acquisition de la majorité des savoirs (pour certains métiers de techniciens) s'effectue surtout sur le tas, les exigences du milieu du cinéma vis-à-vis du novice s'inscrivent en paradoxe de cette réalité. En effet, il faut bien souvent dès son arrivée dans le métier, en connaître assez pour être opérationnel sur un plateau, ce que confirme un chef de département : *« On n'a pas le temps d'expliquer trop de choses sur un plateau, il faut que la (nouvelle) personne ait un minimum de connaissance. »*

La question du temps dans l'apprentissage s'avère donc cruciale. D'un côté, les experts rencontrés s'entendent pour dire que la progression dans le milieu du cinéma est un long processus avec différentes étapes à franchir, que les savoir-faire s'acquièrent par la confrontation à différentes situations et grâce à la répétition, tous des éléments qui nécessitent du *temps*. De l'autre côté, le mode d'organisation du secteur du cinéma, avec la précarité et la concurrence inhérentes à l'exercice de plusieurs métiers, pousse le novice à « faire ses preuves » rapidement : sa « performance » est souvent évaluée sur la base d'une seule journée voire sur la base de quelques heures de travail comme l'a montré l'analyse d'une intégration échouée. Contrairement à d'autres milieux de travail plus structurés (ex. : secteur de la santé), les entreprises cinématographiques ne semblent pas mettre sur pied de mesures d'orientation et d'intégration à l'attention du nouveau personnel. Soulignons qu'au départ, un « extra » est d'abord engagé pour une seule journée, ce qui peut rendre l'application de telles mesures plus complexe. Malgré cela, il semble y

avoir une règle implicite dans le milieu qui établit qu'il est de la responsabilité de l'individu de s'intégrer à une équipe.

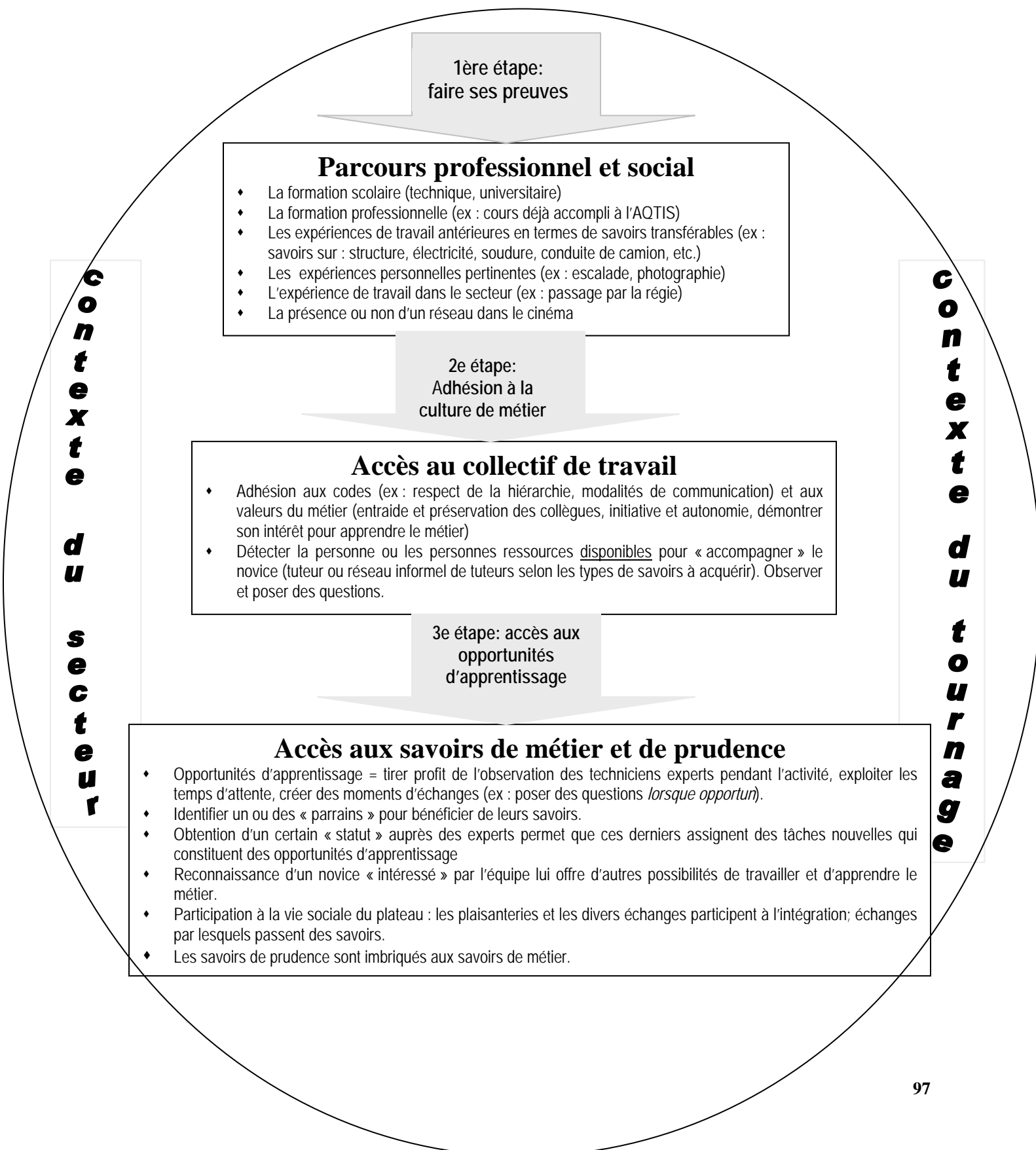
Les observations ont aussi révélé qu'avant d'accéder aux savoirs détenus par les travailleurs experts, le novice doit remplir certaines conditions. Ainsi la première étape, le « faire ses preuves » tel qu'illustré à la figure 6 repose sur ses épaules. Tel que discuté au chapitre 9, son intégration au sein d'un collectif de travail sera facilitée s'il peut d'abord « faire la preuve » qu'il détient des connaissances et des savoir-faire qui s'avéreront utiles pour son équipe. Le succès de son intégration est en grande partie tributaire de son parcours professionnel et social, au cours desquels il est, en effet, souhaitable que le novice ait acquis des savoirs « transférables » au métier exercé dans le cinéma ainsi que des habilités relationnelles. À cet égard, rappelons que la capacité de travailler en équipe s'avère un critère de sélection incontournable. Encore faut-il que l'on donne au novice l'occasion de faire cette démonstration auprès des experts qui, de leur côté, doivent disposer de suffisamment de temps pour établir une relation de confiance avec le nouveau venu. Se révèle alors le rôle-clé joué par certains facteurs organisationnels.

La deuxième étape à franchir consiste donc, selon nous, à acquérir la culture de métier. Il s'agit alors de comprendre et de mettre en pratique divers codes liés autant à l'exercice même du métier (ex. : codes de communication sur un plateau) qu'à l'identité professionnelle. Dans ce dernier cas, il s'agit notamment du partage de valeurs communes (ex. : entraide, humour, partage de l'image du groupe). Plus le novice adopte des comportements se conformant à la culture du métier, plus vite il sera intégré au sein du collectif de travail. L'accès à ce collectif lui ouvrira ensuite la voie vers des occasions d'apprentissage. L'enjeu pour les novices est important : acquérir des connaissances et de l'expérience auprès des experts, « faire ses preuves » et donc obtenir la reconnaissance des anciens, ces éléments ayant une incidence sur une future embauche et sur sa perspective de carrière dans le cinéma. À cet égard, rappelons l'importance « des contacts » ou des références afin d'être appelé pour travailler un ou plusieurs jours sur un plateau.

La troisième étape à franchir consiste à parfaire l'apprentissage du métier. Pour ce faire, les novices doivent travailler à un certain nombre de tournages et donc refaire à chaque fois « leurs preuves » afin que les chefs de département les rappellent comme permissionnaires. À la lumière de ces résultats, l'optimisation de l'intégration et de l'apprentissage des novices semble passer par l'identification de moyens simples et concrets pour faciliter l'acquisition de savoirs, notamment les plus complexes, et ainsi assurer une certaine pérennité de ces savoirs au sein des équipes de travail.

Il apparaît finalement que les différents types de savoirs s'acquièrent selon une séquence donnée. Par exemple, alors qu'il est primordial pour le novice de maîtriser des savoirs « de base » tels que le nom et les fonctions des équipements les plus communs, ce dernier devra acquérir rapidement un savoir d'ordre organisationnel afin de connaître l'organisation de la production et d'en déduire sa place dans l'équipe, les rôles et responsabilités de chacun ainsi que le déroulement d'une journée de travail. Il doit rapidement « décoder » les valeurs et comportements rattachés à la culture du métier afin de s'intégrer à son groupe, ce qui lui donnera accès à d'autres savoirs. D'autres types d'apprentissages, plus complexes, pourront ensuite prendre forme, comme nous le verrons plus loin.

Figure 5 : Schéma récapitulatif des étapes déterminant l'insertion d'un novice dans le secteur du cinéma.



❖ Les stratégies d'apprentissage et de transmission

Les propos recueillis auprès des novices révèlent différentes stratégies d'apprentissage et d'insertion mises en œuvre par ces derniers : faire la démonstration de sa disponibilité à travailler et à s'engager dans une équipe; comprendre la répartition des activités au sein de l'équipe et le fonctionnement du plateau; observer et écouter les experts et finalement, identifier une ou des personnes-ressources qui peuvent être sollicitées tour à tour selon leur disponibilité et les compétences de chacune.

La toute première stratégie de transmission élaborée par les experts consiste à valider l'intérêt du novice pour le métier qu'il occupe au sein de la production puisque cela nécessite un investissement de temps et d'énergie par l'expert. L'activité de transmission s'ajoute à l'activité de travail en cours ce qui constitue une charge cognitive additionnelle pour le tuteur informel. Cela est aussi vrai lorsqu'il met à profit les temps d'attentes pour conseiller un novice puisqu'il doit demeurer attentif aux demandes éventuelles, en plus de se priver d'un temps de récupération. Nos observations ont aussi montré que la supervision du novice est l'une des stratégies de transmission centrales utilisées par les experts. Le fait de favoriser l'expérimentation et la répétition des opérations, lorsque le contexte le permet, est aussi considéré comme primordial pour parfaire l'apprentissage d'un novice.

❖ Quelques types de savoirs transmis par les experts

Les résultats ont révélé que la nature des savoirs transmis se complexifie avec l'exposition du novice au métier : au départ, les savoirs transmis par les experts visent un but de « fonctionnalité » en cours d'action. Il s'agissait, par exemple, de connaître le nom de la plupart des équipements, des types d'assemblage ou d'opérations couramment réalisées dans le métier. En présence de novices et dans l'urgence, nous avons vu que les experts focalisent leurs interactions sur les éléments essentiels à la réalisation de l'activité avec efficacité et qualité.

Dans le contexte du cinéma où la variabilité et les imprévus sont monnaie courante, des savoirs plus complexes sont développés par les techniciens. Ainsi, nous avons observé que la capacité de réagir rapidement aux incidents et de trouver des « scénarios de rechange » s'avère une qualité très primée et que ces types de savoirs, particulièrement ceux qui visent l'atteinte de plusieurs objectifs (qualité, gain de temps, protection), sont fréquemment mis en œuvre par le personnel expert. Nous considérons que leur transmission constitue un enjeu tant pour la SST du personnel que pour l'efficacité de la production ou de l'entreprise. Ce type de savoirs, visant des objectifs multiples et indissociables, est profondément lié au contexte de travail par la prise en compte de plusieurs de ses éléments. Dans les faits, il est peu observable, car il implique un processus de résolution de problème, pas nécessairement facile à expliciter en cours d'action. En effet, il faut réagir rapidement et l'expert ne perdra pas de temps à expliquer son raisonnement alors qu'il doit poser rapidement une action. Comme vus au chapitre 8, les savoirs de prudence sont complètement imbriqués dans les autres savoirs. Cela confirme les résultats d'une étude exploratoire réalisée sur la transmission des savoirs professionnels⁴⁰.

⁴⁰ Cloutier, E., Lefebvre, S., Ledoux, E., Chatigny, C., St-Jacques, Y. (2002). Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels : le cas des usineurs et des cuisiniers. Rapport IRSST R-316, 204 p.

11.2 Les situations de transmission dépendent de conditions organisationnelles

Nos analyses ont clairement montré que l'accès à des occasions d'apprentissage par les novices dépend aussi de conditions organisationnelles. Certaines conditions sont plus favorables que d'autres pour créer des situations propices à la transmission des savoirs entre experts et novices. L'un des premiers éléments qui influencent l'activité de travail et par ricochet, l'activité de transmission, est la structure éphémère des productions cinématographiques, tributaire d'une forme d'organisation par projet.

Les entreprises dites « traditionnelles » visent la pérennité de l'organisation par l'obtention de nouveaux contrats ou le développement de nouveaux produits. Afin d'atteindre cet objectif, elles tendent à adopter des stratégies de gestion qui préconisent la rétention de la main-d'œuvre afin de favoriser le développement de ses compétences par le transfert des connaissances de son personnel expérimenté. À l'opposé, les « project-based enterprise » telles les productions cinématographiques indépendantes, ne sont pas structurées pour maintenir une main-d'œuvre en emploi. En effet, ces entreprises misent sur la flexibilité de la main-d'œuvre afin de répondre à leurs besoins ponctuels. Cette forme d'organisation des entreprises constitue un obstacle à la transmission des savoirs de métier et de prudence dans le secteur du cinéma. En effet, en raison de la structure temporaire des projets, les entreprises investissent peu dans la formation de leur main-d'œuvre, laissant la responsabilité à la structure sectorielle.

Conséquemment, l'absence de structure soutenant l'apprentissage du métier de technicien de cinéma⁴¹ transfère cette responsabilité sur les individus : les novices doivent assumer leur apprentissage et compter sur la bonne volonté de collègues experts. Certaines entreprises, telles qu'observées au tournage 1, tendent à engager le même personnel, ce qui constitue une garantie d'efficacité dans un contexte où il y a de moins en moins de ressources. Ce choix de gestion constitue aussi un gain pour la transmission : une équipe stable sait mieux gérer les imprévus et compter sur les forces de chacun ce qui facilite l'intégration d'un novice. De plus, la charge de supervision est mieux répartie entre les membres d'une telle équipe.

- ♦ *Mode d'organisation du secteur du cinéma : autres facteurs (niveau macro-organisationnel)*
 - On peut penser qu'au cours des périodes de *pénurie* de main-d'œuvre (ex. : été) les novices sont appelés plus souvent pour travailler, ce qui leur permet d'acquérir de l'expérience. Cette condition structurelle du secteur n'est pas forcément favorable à la transmission puisque le novice peut être appelé à travailler au sein d'équipes déjà surchargées et par conséquent, moins disponibles pour l'aider à parfaire son apprentissage. Dans ce contexte, occasion de travail ne rime pas nécessairement avec conditions favorables à l'apprentissage.
 - La *concurrence* étant forte dans ce secteur d'activités, particulièrement pour certains types d'emplois, cela pourrait constituer un frein à la transmission en n'incitant pas d'emblée les techniciens experts à partager leurs connaissances. Heureusement, nos observations ont plutôt révélé que la majorité d'entre eux font fi de ce facteur.
 - Tout d'abord, le Regroupement pour la formation audiovisuel du Québec (R.F.A.V.Q.), le syndicat (A.Q.T.I.S.) et les écoles de formation associées favorisent la qualification de la main-d'œuvre en offrant des cours de *perfectionnement professionnel*. Cela dit, dans les faits, les novices s'y inscrivent souvent alors qu'ils travaillent depuis plusieurs mois dans le secteur. Soulignons de plus que le coût des formations est souvent plus cher pour les

⁴¹ à l'exception du programme d'apprentis pour certains métiers.

permissionnaires, ce qui ne favorise pas leur apprentissage du métier alors que leur situation financière est encore plus précaire que celle de leurs collègues.

- Une entente entre l'APFVQ et l'AQTIS a permis la création de programme d'apprentis pour certains métiers afin de faciliter leur apprentissage.
 - Il semble parfois que le rôle joué par le syndicat comme « *agence de placement* » de la main d'œuvre peut avoir des effets défavorables sur la transmission en limitant les possibilités d'embauche des permissionnaires par la présence de quotas, ce qui limite par le fait même leurs occasions d'apprentissage.
 - Il semble que les productions à gros budgets constituent, selon les experts, une condition favorable à l'apprentissage du métier par les novices. Étant donné leur importance, les équipes techniques comptent plus d'effectifs ce qui faciliterait l'encadrement ou la supervision des techniciens novices. Au Québec, ce serait surtout le cas des productions américaines qui ont plus de moyens que les productions québécoises.
 - Selon les techniciens rencontrés, les productions à gros budgets favoriseraient aussi l'accès à des équipements plus spécialisés et diversifiés alors que les productions à petits budgets favoriseraient la polyvalence et la créativité dans l'apprentissage.
- ♦ *Mode d'organisation des entreprises cinématographiques (niveau méso-organisationnel)*
- Les entreprises cinématographiques sont elles-mêmes confrontées à la précarité notamment par le financement incertain de projets. Ce contexte peut expliquer en partie la responsabilisation des individus quant à la transmission et l'apprentissage du métier.
 - Le coût de la transmission s'avère toutefois moins élevé pour les entreprises lorsque l'équipe technique est stable puisque la prise en charge des novices est collective. Cela dépend de leurs politiques d'embauche.
 - Finalement, la structure et l'organisation d'une Maison de production peuvent avoir une incidence sur la transmission. Par exemple, la planification d'un budget pour une production donnée se répercute sur le nombre d'effectifs, la durée du tournage (nombre de jours) et les équipements disponibles ce qui aura un effet sur l'activité de travail de l'équipe technique. Conséquemment, cette dernière aura plus ou moins de marge de manœuvre en matière de ressources humaines, matérielles ou temporelles, selon la situation.

♦ *Mode d'organisation de la production*

▪ *Planification optimale d'un tournage*

Les analyses de l'organisation et de l'activité de travail observée sur deux plateaux de tournage ont montré l'importance de la planification du tournage par la Maison de production notamment l'importance des visites de repérage dans l'évaluation des besoins de main-d'œuvre (extras) et d'équipements. Une bonne évaluation des besoins offre à l'équipe des marges de manœuvre humaines et temporelles pour réaliser l'activité de travail tout en faisant face aux imprévus. Cela offre aux experts du temps pour encadrer les novices ou leur laisser réaliser certaines opérations qui seront contrôlées par la suite.

▪ *Absence de soutien organisationnel aux personnes-ressources ou tuteurs*

Cependant, ces mêmes observations ont montré que les personnes qui interviennent auprès des novices ne sont pas soutenues par l'organisation du travail. L'implication des « tuteurs » est volontaire et informelle, elle n'est pas formellement reconnue par l'organisation, qui ne met pas en place de mesures facilitatrices (ex. : aucune ressource ou aucun temps mis à la disposition du tuteur). D'ailleurs, aucun « tuteur » n'est identifié formellement par l'organisation à moins d'être associé au nouveau programme d'apprentis (métiers de la caméra et de la réalisation). On peut donc conclure que la transmission des savoirs de

métier et de prudence n'est pas encouragée de manière concrète par les maisons de production. Elle repose entièrement sur les épaules des experts et sur leur bonne volonté. Bien qu'il existe depuis peu certains programmes d'apprentis, dans les faits, les entreprises acceptent de recevoir un apprenti dans un département mais il semble qu'aucune autre mesure organisationnelle ne soit mise en place, selon le peu d'informations obtenues. Le soutien organisationnel semble dépendre du mode de gestion de la maison de production.

- *La gestion des pics d'activité*

Nous avons également vu que les moments d'attente inhérents à l'activité même de tournage sont souvent « récupérés » par les experts pour échanger ou conseiller les novices sur divers aspects du métier. Ces moments d'attente constituent des situations privilégiées d'apprentissage pourvu que cela respecte les règles du métier (silence près du plateau, disponibilité – écoute du talkie-walkie).

- *Stabilité des équipes techniques*

Le choix d'embaucher les mêmes techniciens au sein d'une équipe a une incidence favorable sur l'intégration et l'apprentissage d'un novice engagé comme « extra » : les membres de l'équipe qui se connaissent bien peuvent ainsi mieux répartir les tâches en fonction des forces de chacun. Ceci permet de dégager du temps pour superviser l'activité d'un novice ou le faire réaliser une nouvelle activité. La stabilité de l'équipe est avantageuse pour le novice, car cela lui donne accès à plus de savoirs de métier. Pour les experts, cela répartit la charge ou le surplus de travail associé à son encadrement. Encore une fois, cette stabilité dépend des pratiques de gestion de l'entreprise quant à une certaine forme de « rétention » de la main-d'œuvre.

- ♦ *Les pratiques collectives des équipes de travail*

Rappelons que c'est au niveau du collectif de travail que les tâches sont réparties entre les membres de l'équipe, selon différents critères (compétences, état de santé, risques pour la SST). La présence d'un collectif de travail fort constitue une condition favorable à la transmission, car les techniciens partagent entre eux des stratégies de travail et reconnaissent les compétences de chacun. C'est aussi à ce niveau que ce joue l'adhésion et le partage des règles de métier, incontournable pour l'intégration au sein d'une équipe et, par ricochet, l'insertion au sein du métier. Cependant, un collectif fort ou « soudé » peut constituer un frein à l'intégration du novice par la présence d'une communication « fermée » : les techniciens se comprennent à demi-mot ou ont recours à un code gestuel (non-verbal) qui lui échappe. Dans ces conditions, le novice peut ne pas comprendre ce qu'on attend de lui. L'équilibre d'une équipe est fragile puisque l'absence d'un membre expérimenté, en désorganisant l'activité de ses collègues, nuit à la transmission : les novices sont cantonnés aux tâches les plus simples puisque les experts ont perdu la marge de manœuvre leur permettant de les superviser.

- ♦ *L'activité de transmission*

Soulignons à nouveau que l'activité de transmission repose sur les experts présents dans un milieu de travail. Cette activité s'ajoute à l'activité de travail du tuteur informel et constitue une charge cognitive additionnelle pour ce dernier. En effet, tout en profitant des moments d'attente entre deux prises pour échanger avec un novice, l'expert demeure toujours attentif aux demandes potentielles du plateau qui pourraient être adressées par le talkie-walkie. Alors que ce moment d'attente pourrait constituer, en partie, une période de récupération, son attention demeure continuellement divisée. La fatigue physique et cognitive s'accumule à la fin de la journée. Cela est aussi vrai lorsqu'il exécute une opération tout en supervisant en parallèle le novice : il s'agit alors d'une double tâche, non reconnue par l'organisation.

Bien que la transmission représente un coût certain pour un tuteur informel, les propos recueillis révèlent certains avantages liés au soutien de l'apprentissage d'un novice. À très court terme, il s'agit avant tout de faciliter son travail en montrant au jeune comment faire afin d'obtenir son aide pour l'exécution d'une tâche précise. Cela réduit les efforts. L'un des gains à long terme consiste en la probabilité de travailler à nouveau avec lui ou voire, comme le disait l'un d'eux, de travailler éventuellement sous sa direction : les bonnes relations sont alors importantes puisque dans ce milieu, il s'agit souvent d'une question de « contact » ou de réseau social. À d'autres niveaux, la prise en charge d'un novice peut s'avérer valorisante pour l'expert, qui voit son expérience reconnue. Il est aussi question de la satisfaction d'un travail bien fait : « *bien travailler pour qu'il puisse mieux m'aider, pour que le travail soit plus efficace.* » On peut aussi émettre l'hypothèse que tout comme pour les formateurs, les tuteurs informels ont le désir de contribuer au maintien d'un haut niveau de qualification du métier. Il peut s'agir de transmettre aux novices un certain sens du travail, tel que le conçoit par exemple un machiniste expert : « *On est là pour leur donner le maximum de l'équipement pour créer leur film (les réalisateurs et les directeurs photo). On est payé pour ça.* »

11.3 La situation de la formation en milieu de travail

❖ Décalage entre le parcours scolaire et le milieu de travail

Rappelons que la formation scolaire n'est pas un préalable pour accéder à des métiers de techniciens du cinéma. En effet, plusieurs personnes rencontrées détiennent une formation technique ou professionnelle (ex. : électricien, mécanicien) tandis qu'une formation scolaire axée sur les arts visuels, qu'elle soit collégiale ou universitaire n'est pas forcément reconnue par les milieux. Dans certains cas, elle peut même constituer un obstacle à l'intégration du novice au sein d'une équipe dont les membres auraient, pour la plupart, effectué leur apprentissage sur le tas. La formation scolaire s'inscrit donc en parallèle de la réalité du milieu du travail : les parcours scolaire et professionnel des novices ne sont pas aussi linéaires que ceux que l'on retrouve dans les milieux aux organisations plus « conventionnelles ».

Un novice, qui a complété une formation universitaire en cinéma, dénonce l'absence de lien entre cette formation et la réalité du milieu du cinéma, notamment en ce qui a trait à l'insertion dans le métier : « *C'est long à se faire appeler en premier. Ça m'a pris deux ans après l'université [à être appelé pour travailler]...Le monde appelle tout le temps des gens qu'ils connaissent. C'est le genre d'affaires que t'apprends pas à l'école.* »

❖ Disparité entre la formation de base offerte dans le secteur et la réalité du travail

Alors que leur parcours scolaire révèle peu d'expérience ou de contact avec les métiers du cinéma (rappelons qu'une majorité provient de formations techniques), les rencontres réalisées sur les deux plateaux de tournage ainsi qu'aux formations dispensées par le RFAVQ ont révélé que la grande majorité des permissionnaires exercent le métier de technicien pendant plusieurs mois avant de suivre les formations de base offertes par le secteur, certaines dites « obligatoires ». Il y a là une certaine incohérence, tant au niveau de l'atteinte des objectifs de formation qu'au niveau de la prévention.

Par exemple, le cours AQTIS 101 est obligatoire pour devenir membre de l'Alliance. Conséquemment, la majorité des permissionnaires semblent suivre ce cours pour acquérir ce statut et non pour son contenu : ils s'y inscrivent souvent après avoir cumulé les 90 (ou 120) crédits requis. Pour certains, la motivation est

aussi reliée à la diminution de la cotisation syndicale⁴². Cette formation de base, dont le contenu est d'ailleurs « vanté » pour donner des informations sur : la recherche d'emploi, l'univers syndical, les différents statuts de non-membre, l'intégration dans une équipe, la familiarisation avec un plateau ainsi qu'avec des principes de SST; arrive malheureusement un peu tard dans le processus d'insertion, les novices s'étant exposés bien plus tôt aux contraintes du métier. Les thèmes abordés s'avèreraient pourtant utiles et pourraient faciliter leur insertion dans ce milieu précaire. En effet, l'observation de la formation AQTIS 101 a montré que plusieurs stratégies d'insertion et d'apprentissage du métier, de même que des stratégies d'intégration au sein d'une équipe sont transmises aux permissionnaires dans le cadre de ce cours. Par exemple, on y discute notamment de la façon d'offrir ses services à une maison de production, de l'attitude à adopter et des « règles d'or » à respecter sur un plateau, des rôles et responsabilités de chaque métier et même un glossaire et des expressions fréquemment utilisées dans le métier. Tout cela permet aux participants de développer une certaine compréhension et une vision concrète de la pratique du métier. Cependant, plusieurs d'entre eux auront déjà acquis ces connaissances avant de suivre ce cours, c'est-à-dire « sur le tas » en travaillant comme permissionnaire ou apprenti sur un plateau.

À cet égard, il existe un « décalage » entre les statuts de non-membres décrits dans la formation et la réalité des plateaux de tournage : des apprentis et des stagiaires « touchent » au matériel, pas seulement des permissionnaires. Il faudrait donc veiller à rendre la formation de base (AQTIS 101) accessible à tous.

Soulignons finalement que les permissionnaires paieraient le coût d'une formation trois fois plus cher que les membres du syndicat. Bien que cela puisse constituer une mesure incitative à devenir membre rapidement du syndicat, cela constitue aussi un obstacle à l'accès à une formation qualifiante pour une main-d'œuvre précaire, qui a moins de revenus. De plus, cette main d'œuvre est tributaire de l'obtention d'un nombre minimal de crédits pour devenir membre, ce qui accentue l'iniquité puisque ce facteur n'est pas entièrement sous son contrôle. Par exemple, un novice que nous avons rencontré sur un plateau s'est orienté vers le métier d'éclairagiste malgré son intérêt pour la caméra ou la réalisation, car il n'avait pas les moyens de travailler en gagnant un salaire minimum d'apprenti pendant une longue période. Rappelons que ces derniers n'accumulent que des demi crédits ce qui prolonge leur période de « probation ». Ceci, sans compter le coût plus élevé de ces formations spécialisées (plusieurs échelons à franchir).

❖ Le rôle des personnes-ressources ou du réseau de tuteurs informels dans l'apprentissage du métier

Une certaine inadéquation entre les formations de base et les besoins des aspirants au métier ainsi que l'absence de formation formelle sur les lieux de travail révèle le rôle primordial joué par les tuteurs. En effet, l'intégration d'un novice dans une équipe de tournage est basée sur l'implicite et l'informel. Le nouveau doit apprendre par lui-même, en posant des questions et en regardant faire les autres : « *moi X, il m'a tout le temps secondé, mais finalement même les machinistes là y sont disponibles à un moment, il faut juste aller poser tes questions* ». L'expert est une personne-ressource, mais il n'y a pas vraiment de prise en charge : le novice doit se montrer actif et solliciter l'expert. C'est en lui posant des questions, en le regardant travailler que le novice tisse avec ce dernier une relation privilégiée.

Les personnes-ressources ou « réseaux de tuteurs » constituent une source de transmission en véhiculant des savoir-faire, mais aussi en favorisant l'intégration à la culture du groupe, par le biais d'une relation privilégiée avec le novice. La relation tuteur-novice est un moment privilégié d'apprentissage, de partage,

⁴² Les membres de l'AQTIS paient leur cotisation syndicale moins chère que les permissionnaires. Il en est de même pour les cours offerts.

d'échanges et de confiance. Boru (1996)⁴³ définit le tutorat ainsi « *un ensemble de moyens humains et organisationnels que certains des salariés appelés tuteurs mettent en œuvre pour intégrer et former en situation de travail un ou plusieurs apprenants* ».

Nous utilisons donc le mot « informel » et « personnes-ressources », car les analyses ont révélé que cette fonction n'existe pas dans ce milieu, contrairement au milieu de la santé où le parrainage et le tutorat sont des activités d'accompagnement assez formalisées et reconnues. Cela dit, si l'on considère que le tuteur permet d'intégrer de nouveaux arrivants dans le collectif de travail et de rendre les situations de travail formatrices, alors on peut parler de tuteur (Barbier, 1996) même si l'organisation du travail dans le milieu du cinéma ne soutient ou ne facilite pas ce rôle.

Le superviseur immédiat (bestboy), même s'il est responsable des individus composant son équipe, n'est pas forcément la personne-ressource qui accompagne le novice ceci, même lors des premiers jours de tournage. Le novice doit donc « se débrouiller » pour trouver lui-même une personne auprès de laquelle il pourra obtenir des informations de natures variées ainsi que des savoirs contextuels et/ou sociaux⁴⁴ tels que sur : l'environnement de travail, la culture cinéma, le fonctionnement du plateau, etc. Si le parcours professionnel joue un rôle capital dans l'apprentissage d'un novice et dans son intégration au sein d'une équipe, nos observations ont montré que la relation avec une personne-ressource (ou tuteur) s'avère aussi cruciale, car elle lui permet d'accéder à des situations privilégiées d'apprentissage de ces savoir-faire, accessibles uniquement dans l'action, par la démonstration ou l'expérimentation. Rappelons que l'attitude du tuteur est aussi « stratégique » puisqu'il s'agit aussi de faciliter son propre travail.

Plus que l'accès aux savoirs, la relation avec une ou des personnes-ressources offre au novice un accès à l'action, à la pratique formative. Par exemple, on a observé qu'un expert peut faire appel au jeune pour bricoler dans le camion, pour le faire participer à des montages inédits et complexes ce qui crée des occasions d'apprentissage en le confrontant à des événements. La mise en situation est au cœur de la maîtrise de certains savoirs et c'est de cette façon que les personnes-ressources partagent leurs savoirs de base et leurs « ficelles de métier », d'ailleurs souvent tacites.

11.4 La gestion de la SST dans le secteur du cinéma

❖ Différents niveaux organisationnels – différents niveaux d'implication en prévention

Rappelons que de façon novatrice, le secteur a contribué à la création d'une Table de concertation paritaire dont l'objectif est la prévention des lésions professionnelles. Il nous semble toutefois observer peu d'effets concrets des travaux de cette Table sur l'organisation de la SST par les entreprises cinématographiques. La responsabilité de la SST est parfois floue sur les plateaux visités, peu d'activités de prévention sont mises en place, certaines règles de sécurité ne sont pas respectées. On observe toutefois que les fiches techniques de prévention, élaborées par la Table de concertation, sont distribuées dans les cours offerts par le Programme de perfectionnement professionnel (PPP) ainsi que sur les plateaux par le responsable SST de l'AQTIS.

⁴³ Barbier J.-M., Berton F., Boru J.-J. (coord.), 1996, Situations de travail et formation, Paris, Éd. L'Harmattan, coll. « Action et Savoir ».

⁴⁴ Le Boterf G., 1997, De la compétence à la navigation professionnelle, Paris, Les Editions d'organisation.

Nos observations nous ont permis de constater des actions concrètes sur les plateaux. Cependant, ces actions semblent uniquement résulter d'initiatives syndicales (ex. : AQTIS). Ces initiatives concernent notamment la création de registres d'accidents afin de dégager des pistes de prévention. Par ailleurs, il semble aussi que la CSST ait été peu présente dans la prévention sur les plateaux de tournage, mais que depuis peu, un inspecteur serait assigné à ce secteur d'activités. Même si la prévention dans ce secteur peut constituer un défi qui nécessite de se familiariser avec une variété de lieux, d'équipements et de techniques spécialisées, l'analyse des données d'accidents présentées au chapitre 10 démontre la nécessité d'agir en prévention.

Ces mêmes observations révèlent le défi que représentent, pour la prévention, les modes d'organisation des entreprises cinématographiques, entreprises gérées par projet que l'on peut aussi appeler « organisations virtuelles ». En effet, cela pose le défi, pour l'organisation du secteur, de rallier plusieurs entités, parfois éphémères, autour d'un objectif commun de prévention. L'une des clés potentielles à l'élaboration d'activités ou d'une « structure préventive » au sein des entreprises cinématographiques est, selon nous, de s'appuyer sur les stratégies déjà mises en œuvre par leur personnel. Effectivement, nous avons observé que des stratégies de prudence individuelles et collectives sont mises en œuvre quotidiennement par les techniciens et leur équipe technique. Rappelons que cette prise en charge provient principalement des acquis d'expérience des équipes de travail (chef, bestboy, techniciens) et que le recours à ces stratégies s'effectue lorsque le personnel dispose de marges de manœuvre suffisantes (ressources humaines, temporelles, techniques). L'autre clé consiste à ce que la Table de concertation accentue ses efforts de diffusion de l'information en ayant recours aux modes de communication des deux grands acteurs du secteur : l'APFTQ et le syndicat. Ce dernier s'y est d'ailleurs appliqué depuis près de quatre ans en créant le poste de responsable de la SST et dont l'une des activités de prévention consiste à visiter les plateaux.

Ainsi, il ne s'agit pas pour une maison de production qui désire faire de la prévention de « partir à zéro », mais d'abord de reconnaître l'existence de l'expertise des équipes de travail et d'être ouvert à des moyens de faciliter le recours et la transmission de ces stratégies de prudence multiples développées par les techniciens. Il va sans dire que l'accès à ces stratégies représente un enjeu pour la SST des novices de ce métier, métier qui s'acquiert majoritairement par la confrontation aux situations de travail.

❖ Formation sur la SST

Selon les propos recueillis, certaines difficultés de financement entraîneraient des difficultés structurelles au sein même de l'AQTIS quant à la place optimale de la SST dans les programmes de formation. Certains souhaiteraient proposer un contenu distinct, avec des budgets clairement rattachés, alors que d'autres souhaiteraient qu'un volet SST soit intégré d'office dans les formations plus généralistes, tel que cela se fait pour le cours « éclairagiste de plateau » ou AQTIS 101. Cette option ne s'avèrerait pas forcément négative, à notre avis, puisqu'elle faciliterait l'établissement de liens directs et concrets, pour les participants, entre l'activité réelle de travail et les savoir-faire de prudence développés par les formateurs expérimentés. Mais cela peut nécessiter d'avoir recours à plus de ressources pour aborder et intégrer ces aspects spécifiques dans les contenus des formations actuelles : la question du financement de ces activités « additionnelles » liées à la fois à la formation et à la SST demeure donc centrale.

11.5 Portée et limites de la recherche

Afin d'étudier l'activité de transmission dans les milieux de travail, il a d'abord fallu développer une bonne connaissance de l'activité de travail pour ensuite en extraire les situations de transmission que nous souhaitions étudier. Pour ce faire, nous avons eu recours à plusieurs méthodes de collecte de données, qui nous ont conduits à élaborer d'une approche systémique de la problématique.

Dès le départ, les métiers de machinistes et d'éclairagistes ont été ciblés en se basant sur différents critères, dont l'exposition aux risques, la prépondérance d'un apprentissage informel de ces métiers dans les milieux de travail ainsi que la facilité d'observation des interactions par les chercheurs sans nuire au déroulement d'un tournage. L'étude de la transmission réalisée au sein de métiers qui bénéficient d'un programme d'apprentis, comme les métiers de la caméra et de la réalisation, aurait permis de contraster certains résultats, mais cela n'a pas été possible étant donné le temps et l'échéancier du projet qui vise, rappelons-le, à étudier quatre métiers de secteurs d'activité différents. Pour cette même raison, il n'a pas été possible de rencontrer les responsables des deux autres écoles de formation qui sont engagées dans le programme de perfectionnement professionnel. Malgré cela, nous croyons que la présente étude de cas offre un regard novateur sur la question de la transmission des savoirs dans le secteur du cinéma.

L'absence, malgré plusieurs sollicitations, du point de vue de l'APFTQ constitue une limite de l'étude quoique, à certains égards, cela peut constituer un indice de l'engagement de l'association vis-à-vis des questions de transmission et de gestion de la SST.

Cette étude de cas avait comme objectif de contribuer à l'identification des conditions favorables et des structures favorisant la transmission des savoirs, ainsi qu'à l'identification des stratégies informelles de transmission dans le secteur du cinéma, ce qui a été fait. Elle avait aussi comme objectif d'approfondir la connaissance des savoirs de métier et de prudence dans le but de contribuer à leur reconnaissance ainsi que de préciser le rôle des travailleurs vieillissants comme « expert » dans la transmission de leurs savoirs.

Les résultats obtenus démontrent la présence d'une transmission informelle riche et variée dans le secteur du cinéma. Ils pointent aussi l'importance de valoriser et de soutenir les efforts existants dans les milieux de travail. Ces résultats gagneront à être enrichis des réflexions des partenaires de la Table de concertation paritaire en santé et sécurité du travail du secteur du cinéma ainsi que celles des partenaires sociaux engagés dans la formation de la main-d'œuvre. Finalement, nous croyons que ces résultats permettraient d'enrichir les pratiques des entreprises cinématographiques préoccupées de la question de la formation de la main-d'œuvre.

12. DISTRIBUTION – PISTES D' ACTIONS

Les résultats de la présente étude auront démontré que la transmission des savoirs de métier et de prudence du cinéma repose sur des éléments issus de différents niveaux organisationnels. Ils auront cependant démontré que malgré ce fait, il existe une tendance au sein de ce secteur à responsabiliser les individus, novices et experts, quant à l'apprentissage du métier, alors que ces derniers ont peu de prise sur les conditions qui les entourent. Les résultats auront aussi démontré la présence d'une prise en charge individuelle et collective de la SST qui résulte des acquis d'expérience des gens du métier. Prise en charge intégrée à l'activité quotidienne de travail qui contribue, à notre avis, à réduire le nombre d'incidents et d'accidents et par ricochet, les coûts s'y rattachant.

Les pistes d'actions présentées dans ce rapport se dégagent de l'ensemble des résultats issus de la présente étude. L'équipe de recherche considère que la première étape à réaliser serait de pouvoir discuter de ces pistes d'actions avec tous les partenaires concernés par la transmission des savoirs et par la SST au sein de ce secteur d'activité.

Les pistes sont regroupées selon les différents niveaux organisationnels présentés dans le modèle faisant état de la transmission dans le secteur du cinéma. Certaines d'entre elles s'adressent plus particulièrement aux organismes gouvernementaux, aux associations ou regroupements professionnels.

12.1 Pistes concernant le mode d'organisation du secteur du cinéma, des programmes gouvernementaux et de la prévention au Québec

◆ *Enjeux et pistes sur la formation de la main-d'œuvre et les statuts*

Dans un contexte où les entreprises cinématographiques, tout comme les entreprises culturelles étudiées dans un projet antérieur⁴⁵, font face elles aussi à une forme de précarité, la transmission des savoirs de métier constitue un enjeu incontournable à la pérennité de leur existence. À l'exception de la contribution obligatoire, via le 1% de formation qui est récupéré par le Regroupement de la formation en audiovisuel du Québec (R.F.A.V.Q.) et de la participation volontaire à des programmes d'apprentis pour certains métiers, les organisations semblent peu engagées dans la réalisation d'activités de formation de la main-d'œuvre.

À cet égard, la présente étude a montré que l'**accès au métier** par les novices s'effectue, dans la grande majorité des cas, **par le poste de permissionnaire** qu'on appelle aussi « extra ». Les observations ont mis en lumière les **conditions d'insertion difficiles** pour les novices au sein d'équipes déjà en place, elles-mêmes tributaires de conditions d'exercice du travail souvent non optimales : effectifs limités, contraintes temporelles, encadrement de plusieurs novices à la fois, pour ne nommer que celles-là. **Des conditions d'exercice difficiles ne peuvent découler qu'en conditions défavorables pour la transmission et l'insertion.** Dans les faits, sans le **soutien du collectif**, le novice se retrouve la plupart du temps en situation d'échec.

Outre les difficultés liées à l'apprentissage du métier dans ces conditions, l'étude a montré les effets qu'ont la **précarité du métier** et les **conditions difficiles d'insertion sur la SST des novices**. Non seulement

⁴⁵ Ledoux, E., Cloutier, E. et coll. (2008). Les risques du métier dans le domaine des arts de la scène. Une étude exploratoire. Études et recherche IRSST R-555, 82 p.

ces derniers **n'ont pas toujours accès aux savoirs de prudence**, mais en plus, ils peuvent être tentés par la **prise de risques** afin de « faire leurs preuves », de montrer « qu'ils veulent travailler » et qu'ils désirent s'intégrer, tout cela pour percer dans le métier. Nous avons d'ailleurs été témoins d'intégration échouée et d'incidents non déclarés.

Il existe donc une discordance entre l'accès difficile au métier, sans soutien pour l'apprentissage du métier, et les besoins d'une main-d'œuvre qualifiée.

- ⇒ Face à cet enjeu à long terme de formation de la main-d'œuvre, il y aurait intérêt à réviser d'une part, l'ensemble du processus d'attribution des statuts d'emploi et d'autre part, les mesures (ou leur absence) de soutien à la formation en milieu de travail.

Par exemple, serait-il envisageable d'élargir le statut d'apprenti à d'autres métiers que ceux de la caméra et de la réalisation? D'engager un novice en tant qu'apprenti surnuméraire plutôt que comme un « extra », notamment pour les métiers de machistes et d'éclairagistes, afin de favoriser son apprentissage?

Ces questions doivent être discutées par tous les partenaires concernés par la formation de la main-d'œuvre du secteur. Rappelons par ailleurs que les apprentis sont moins bien rémunérés que les permissionnaires. Il faut donc s'assurer que le coût de l'apprentissage ne soit supporté que par le novice. En effet, nous sommes convaincus qu'il peut-être payant pour les entreprises cinématographiques d'investir dans la formation de la main-d'œuvre, même si cette dernière est « mobile », car cela contribuera au développement du secteur et à son positionnement stratégique. Soulignons quelques avantages de la transmission :

- Développement et maintien d'une main-d'œuvre qualifiée.
- Maintien / hausse de la qualité du travail des techniciens québécois (ceci contribue au rayonnement hors Québec des productions d'ici)
- Réduction des coûts indirects de production par le recours à une main-d'œuvre qualifiée et/ou une main-d'œuvre stable.
- Rétention de la main-d'œuvre.

Il importe donc de **responsabiliser tous les niveaux organisationnels à l'importance de la transmission**, de reconnaître et poursuivre les efforts faits par la mise sur pied du R.F.A.V.Q., mais aussi de **soutenir les efforts individuels faits en milieu de travail** par la mise en place de structures organisationnelles.

- ⇒ Il faudrait explorer de quelle façon les programmes gouvernementaux de formation de la main-d'œuvre, le R.F.A.V.Q. et les entreprises cinématographiques pourraient contribuer à la formation de la main-d'œuvre en milieu de travail.

- ⇒ Il nous semble pertinent de questionner la mise en application de la loi du 1% de formation dans un contexte de précarité de la main-d'œuvre et de formation non structurée en milieu de travail tel qu'on le constate dans le secteur du cinéma. Il y aurait lieu de tenter d'adapter les mesures à la réalité du secteur d'activités, selon nous. Exemples :

- Compensation à l'entreprise d'une partie du salaire d'un apprenti, pour l'engager et le rémunérer à titre de surnuméraire afin d'une part, de réduire les exigences de productivité et favoriser ainsi son apprentissage et d'autre part, de rendre l'emploi attractif en offrant à ce dernier un salaire équivalent à celui de permissionnaire.

- Compensation d'une partie du salaire d'un expert identifié comme « tuteur » auprès de l'apprenti? Même si l'on sait que la prise en charge est surtout collective.

◆ *Interrelation entre les enjeux de SST et les enjeux de transmission*

Les observations réalisées sur le terrain ont révélé le peu d'engagement des entreprises cinématographiques et même d'organisme comme la CSST dans la réalisation d'activités concrètes de prévention. En effet, même si la responsabilité de la SST relève du producteur, ce dernier est souvent absent du plateau. Et dans les faits, certaines opérations nécessitant une carte de compétence ne sont contrôlées ni par le producteur, ni par un inspecteur.

- Il faudrait clarifier les rôles et les responsabilités des différentes organisations en matière de santé et de sécurité du travail.

En dressant le portrait de la SST, celui de la main-d'œuvre ainsi que le portrait de la transmission dans les milieux de travail cette étude définit clairement les problématiques en émergence et les défis de ce secteur d'activités.

- La Table de concertation en SST pourrait, en relançant ses travaux, jouer un rôle-clé dans la sensibilisation des entreprises à ces enjeux, souvent interreliés que sont les problèmes de SST, la présence d'un phénomène de vieillissement au sein de cette population et finalement, le risque de pertes de savoirs lors du départ de la main-d'œuvre vieillissante.

Ce dernier risque est bien réel puisque les résultats obtenus pointent, tout comme l'a fait l'étude réalisée par Bourdouxhe et coll. (2003), la présence d'un phénomène d'exclusion du métier chez les techniciens vieillissants. Soulignons que ces derniers constituent une main-d'œuvre hautement qualifiée et souvent recherchée.

Une des clés peut être aussi **d'identifier de nouveaux rôles de formateurs ou de tuteurs pour les techniciens vieillissants**. L'assignation d'un tel rôle, en réduisant l'exposition aux risques et à la pénibilité des tâches de ce personnel favoriserait son maintien en santé et en emploi. La pérennité des savoirs du secteur pourrait ainsi être assurée par la transmission des savoirs de métier et de prudence aux novices.

12.2 Pistes touchant le programme de perfectionnement professionnel (PPP).

- ⇒ Rendre encore plus accessibles et attrayantes pour les novices les formations de base offertes par le secteur dont notamment la formation AQTIS 101 : des éléments-clés touchant l'insertion et les conditions d'exercices du métier y sont abordés.
 - S'assurer que des aspects liés à la culture de métier sont intégrés dans les cours de base des différents métiers offerts par les écoles de formation.
- ⇒ Valoriser les métiers de machinistes et d'éclairagistes en développant aussi des programmes d'apprentis pour ces métiers.
- ⇒ Diffuser l'information sur le portrait de la SST aux formateurs, notamment les données d'accidents survenus dans le secteur, afin de les sensibiliser à l'importance d'intégrer des éléments de prévention et des savoirs de prudence dans le contenu des formations. Accompagner, si requis, de moyens de financement afin de bonifier ces contenus.
- ⇒ Maintenir les formations obligatoires sur la SST (ex. : conduite de nacelle, travail en hauteur).

Nous réitérons ici certaines recommandations portant sur la formation, tirées de l'étude exploratoire réalisée par Bourdouxhe et coll. (2003) puisqu'elles s'avèrent toujours pertinentes :

- ⇒ Constituer une banque de solutions techniques et organisationnelles comportant l'inventaire, l'adaptation ou la conception d'équipements, mais surtout de procédés et de savoir-faire sécuritaires. Elle serait alimentée par les techniciens eux-mêmes, validée par des experts, mise à jour et accessible aux formateurs pour leur diffusion dans les cours de perfectionnement.
 - Il faudrait aussi envisager la possibilité d'un mode plus performant de diffusion à l'ensemble des techniciens, tel qu'Internet, qui soit convivial (ex. capsules, forum de discussion, etc.).
- ⇒ Inclure dans le cours de formation professionnelle de base (maintenant AQTIS 101) un volet informant les futurs techniciens des résultats de l'étude exploratoire sur les TMS ainsi que sur les résultats de l'étude actuelle.
- ⇒ Inclure, dans la formation professionnelle par métiers, des techniques développées par les techniciens expérimentés au cours de leur carrière pour prévenir les TMS et les accidents.
- ⇒ Inclure, dans la formation professionnelle, un cours sur la gestion de carrière et le vieillissement en fonction de trois types de métiers ciblés lors de l'étude exploratoire. Il s'agit de métiers au sein desquels l'avancé en âge se vit différemment⁴⁶. Les stratégies des techniciens expérimentés ayant réussi à se maintenir en emploi avec succès pourraient alimenter le contenu du cours.

12.3 Pistes concernant le mode d'organisation des entreprises cinématographiques

Le mode d'organisation des entreprises cinématographiques basé sur la « gestion par projet » influence l'activité de travail et par le fait même, l'activité de transmission. La mise en place de certaines mesures organisationnelles pourrait faciliter la transmission :

- ⇒ Planifier de manière réaliste le budget d'une production (ne pas sous-estimer les postes budgétaires d'effectifs et d'équipements).
- ⇒ Gérer les projets de façon à allouer une **marge de manœuvre plus importante aux chefs** de départements (et à leur assistant) dans la gestion des effectifs :
 - Privilégier, lorsque possible l'embauche des mêmes personnes afin de **favoriser la stabilité des équipes**. Ceci permet de mieux répartir la charge de travail liée à l'intégration d'un novice. Des gains de productivité peuvent aussi être anticipés.
 - **Échelonner les contrats sur plusieurs productions** plutôt qu'une à la fois pour favoriser la rétention de la main-d'œuvre et la stabilité des équipes (dans le cas de téléfilms, par exemple).
- ⇒ Tenter des associations entre producteurs ou maisons de formation afin de contrer les effets négatifs liés au **monopole qui existe au sein des services de location d'équipements spécialisés** (équipements mal entretenus, frais de location d'équipements élevés pour la formation sur certains métiers).

⁴⁶ Le premier type, les postes de création (producteur, réalisateur, directeur photo, créateur de costumes, chef maquilleur, directeur artistique) offrent davantage de possibilités de carrière. Le deuxième type, très exigeants sur les plans physique et mental, sont des postes transitoires qui ne peuvent être occupés très longtemps même si on ménage leurs titulaires étant donné que ce sont des postes en demande de personnel (1^{er} et 2^e assistant à la réalisation, coordonnateur de production, scripteur, régisseur). Le troisième type touche les métiers à forte composante physique, qui entraîne de l'usure et des blessures en fin de carrière.

- Constituer et mettre en commun une banque d'équipements afin d'être moins dépendant d'un locateur lors de la réalisation d'activités de formation? Réaliser des activités de formation communes?
- ⇒ Réfléchir à l'élaboration d'une structure préventive qui s'appuierait sur l'existence des stratégies de prudence individuelles et collectives dans les milieux de travail.
 - Favoriser la mise en œuvre quotidienne de ces stratégies par les équipes lors de l'élaboration des plans de travail.

12.4 Mode d'organisation d'une production

Tel que mentionné au chapitre précédent, le mode d'organisation d'une production influence l'activité de travail et de transmission des techniciens. Les analyses pointent notamment l'importance de la planification d'un tournage par les maisons de production, dans le dégagement de marges de manœuvre pour le personnel.

Pré-production

- ⇒ Effectuer un contrôle de la qualité des équipements à louer afin de réduire les risques d'incidents et les pertes de temps liés aux dysfonctionnements.
- ⇒ Poursuivre les efforts faits pour réduire les changements de sites au cours d'une journée, l'éloignement des équipements, etc.
 - Lorsque possible, tourner des scènes dans des endroits connus des équipes : ceci favorise des gains de temps et une réduction des efforts par l'anticipation des activités.
- ⇒ Effectuer une évaluation réaliste des besoins de main-d'œuvre (attention au risque de sous-estimation des effectifs) :
 - Prendre en compte le contexte journalier de la production.
 - Prendre en compte les répercussions du recours répété à des « extras », qui sont souvent des novices, sur le travail d'une équipe : prévoir une journée d'orientation pour un novice-extra qui sera appelé régulièrement au cours de la production.
 - Prendre en compte la présence de techniciens plus âgés au sein des équipes : prévoir des marges de manœuvre temporelle pour limiter la pénibilité, mais aussi pour permettre la transmission.

Production

- ⇒ Anticiper les besoins quotidiens de main-d'œuvre pour répartir le plus possible le nombre de novices à intégrer tout au long de la production plutôt que de se retrouver avec plusieurs novices à superviser dans une même journée.
- ⇒ Outiller les « bestboy » dans leur rôle d'encadrement de la main-d'œuvre :
 - Alléger leurs tâches pour dégager du temps pour mieux encadrer les novices ou assigner une personne-ressource à l'accueil des novices sur le plateau.
 - Sensibilisation à la situation des novices.
- ⇒ Reconnaître et valoriser le rôle joué par les personnes-ressources auprès des novices.

Post-production

- ⇒ Effectuer des retours ou « post-mortem » au sein de chaque département. Inclure dans cet exercice des aspects qui touchent à :
 - L'efficacité et la planification des effectifs.

- La SST.
- L'intégration des novices.
- La formation et la transmission des savoirs.

12.5 Pistes concernant le collectif de travail

Rappelons le rôle-clé joué par les pairs dans l'intégration au sein d'une équipe et l'apprentissage du métier. Sans le soutien du collectif, plusieurs novices se retrouvent en situation d'échec et s'excluent du métier.

- ⇒ Sensibiliser les techniciens déjà actifs dans le secteur à l'importance de la qualification des métiers ainsi qu'aux difficultés d'insertion des novices.
- ⇒ Identifier des personnes-ressources au sein des divers départements en fonction des forces et de la motivation de chacun à s'engager dans la formation en milieu de travail.