

## Introduction

*« C'est au commerce de s'adapter à l'art et non pas à l'art de s'adapter au commerce »<sup>1</sup>*

Par cette affirmation, Jean-Jacques Beineix, réalisateur et producteur, pose le paradoxe : le cinéma comme art, le septième selon Etienne Souriau<sup>2</sup>, comme « une création destinée à produire chez l'homme un état particulier de sensibilité, plus ou moins liée au plaisir esthétique<sup>3</sup> » ; et le cinéma comme une industrie, un travail avec son lot de procédures et son modèle économique propre. Le terme d'industrie cinématographique pourtant bien ancré dans notre langage marque une ambivalence qui a déjà fait l'objet de nombreuses recherches. Il paraît fondamental de s'appuyer sur la nécessité de la coexistence du statut artistique et industriel dans le secteur cinématographique pour pouvoir le décrire, le comparer et l'analyser justement. Ce qui nous importe est d'accepter de considérer le cinéma, non seulement comme un art mais aussi comme un secteur d'activité avec ses règles, ses contraintes, ses atouts ; un secteur donc, qui doit pouvoir s'organiser, tant du point de vue de ses procédures de travail que de la gestion de ses ressources humaines. Ces techniques d'organisation du travail ont un nom : management. Si le cinéma sait parfaitement comment organiser son travail (hiérarchie très forte, chaîne de travail, procédures, workflow, etc...), repenser cette organisation vers un management plus adapté à la versatilité et la flexibilité de son système social n'est pas la priorité du secteur cinématographique.

*« Comment, d'une part, agencer la réalisation de produits chaque fois uniques, prototypiques, à la création desquels prennent principalement part des personnels expérimentés et des artistes choisis pour leurs caractéristiques et leurs compétences singulières [...] ? Comment, d'autre part, assurer la viabilité d'organisations produisant des biens et des services chaque fois différents quand elles évoluent dans un environnement incertain, où la demande est éminemment versatile et le succès hautement aléatoire ? »<sup>4</sup>*

---

<sup>1</sup> BINH N.T, MARGOLIN François, SOJCHER Frédéric, Cinéaste et producteur : un duo infernal ?, France, édition Klincksieck, série Les ciné-débats, 2010, p.27

<sup>2</sup> Philosophe français ayant classé les sept arts « La Correspondance des arts, Eléments d'esthétique comparés », 1947

<sup>3</sup> Définition Larousse du mot « art »

<sup>4</sup> MENGER Pierre-Michel, « Marché du travail artistique et socialisation du risque : le cas des arts du spectacle », Revue française de sociologie, 1991, vol. 32, no 1, p.65

Alors que le travail au cinéma est nécessairement strict (il faut agir vite) et adaptable (car chaque film est unique), ses méthodes restent encore très traditionnelles. Pourtant, il existe aujourd’hui de très nombreuses façons d’organiser le travail et de façon de plus en plus exponentielle. En considérant les problématiques économiques, sociales et politiques propres au secteur cinématographique, l’idée du développement managérial s’avère alors être une question mineure et le secteur cinématographique ne paraît pas enclin à s’en emparer. En effet, les urgences semblent ailleurs. Repenser le management dans la gestion des ressources humaines paraît pourtant être une piste non-négligeable des champs d’action applicables dans l’amélioration de ce secteur d’activité. Comment alors parler de management interne à la vie d’entreprise alors que le débat se concentre sur les conditions-mêmes du travail dans un secteur économiquement et socialement instable ?

Il n’est pas question ici d’exposer des propositions d’expérimentations managériales. En revanche, il semble essentiel de commencer par un état des lieux qui pourrait, à terme, nous expliquer les raisons de l’imperméabilité du secteur cinématographique face à de nouvelles stratégies organisationnelles. Cet état des lieux repose sur une méthodologie de recherche partant de mes observations en tant qu’étudiante, et stagiaire par moment. Il s’agit donc de déployer mes conclusions sur différentes études de cas à un niveau d’observation relativement subjectif liés à des recherches objectives préexistantes sur la psychodynamique du travail de manière très générale. Notre hypothèse est claire : repenser le management dans le secteur cinématographique peut être un moyen de revaloriser les conditions de travail par le dialogue entre les différents acteurs. Cela s’applique pour la gestion des sociétés de production ou, par extension, pour la gestion de la fabrication d’un film.

C’est ce qu’a proposé l’Accord National Interprofessionnel pour la qualité de vie au travail (ANI QVT) en 2013 (cf. annexe p.63), en définissant à la fois la signification de la qualité de vie au travail, mais également son champ d’action par le management, tous secteurs d’activité confondus. Le constat est simple :

*« La performance d’une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariés en tant que personnes. [...] La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans*

*l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. »<sup>5</sup>*

Cet accord expérimental a pris fin en 2016, ce qui a permis à l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) de dresser un bilan mitigé sur cette tentative (cf. annexe p.68), dont les seuls secteurs ayant accepté de mettre en place les propositions d'amélioration sont les secteurs agroalimentaires et sanitaires qui connaissent de réelles difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés. Selon Yves Clot « *c'est un accord purement rhétorique [...], il donne surtout des conseils. Il n'arbitre pas*<sup>6</sup> ». Comment alors, compte tenu de cette quasi-inefficacité, lorsqu'un accord de trois ans est conclu, un secteur aussi attractif que le cinéma pourrait-il envisager des réflexions sur ses méthodes alors que les ressources humaines ne manquent jamais ?

Ce qui nous intéresse dans le cadre de cette analyse est avant tout de nous demander pourquoi l'application de ces méthodes est si délicate dans tout le contexte du secteur cinématographique.

Afin de répondre à ce questionnement, nous allons commencer par définir les caractéristiques propres au secteur cinématographique, ce qui le rapproche des autres secteurs industriels mais également ce qui le distingue et lui octroie sa singularité à la fois par sa nature temporaire et son système économique et social très spécifique. Puis, en découlera la nécessité de mêler ces caractéristiques de fonctionnement à l'importance d'une réflexion sur la notion de travail et son organisation.

---

<sup>5</sup> Accord National d'amélioration de la qualité de vie au travail du 19 juin 2013

<sup>6</sup> LALLEMENT Michel, CLOT Yves, « Qualité de vie au travail – Qualité du travail », ANACT, Entretien réalisé par SARAZIN Béatrice et ROUSSEAU Thierry, décembre 2015, p.50

## Première partie

### Spécificités du secteur cinématographique vis-à-vis des autres secteurs industriels

*« En première approximation, relèvent de l'industrie les activités économiques qui combinent des facteurs de production (installations, approvisionnements, travail, savoir) pour produire des biens matériels destinés au marché.*

*Une distinction est généralement établie entre l'industrie manufacturière et les industries d'extraction mais le contour précis de l'industrie dans chaque opération statistique est donné par la liste des items retenus de la nomenclature économique à laquelle cette opération se réfère (NAF, NES, NA...). »<sup>7</sup>*

Cette définition de l'industrie pose une base très utile. En effet l'INSEE parle d'industrie pour les secteurs d'activité produisant des biens et matériels de type manufacture ou extraction. Le cinéma ne semble donc pas se rattacher à cette définition. Pourtant, l'emploi de la terminologie « industrie cinématographique » est extrêmement courante et pour cause : le cinéma est bien une industrie culturelle d'après les nombreuses classifications des types d'industries effectuées. Les caractéristiques techniques du cinéma et son historique innovant en pleine révolution industrielle lui octroie de réelles spécificités scientifiques.<sup>8</sup>

Or, en France, il est difficile d'assumer que l'on produit des objets qui sont à la fois industriels et artistiques. D'après une secrétaire de production interviewée dans le cadre de ce mémoire<sup>9</sup>,

*« En France, tout est considéré comme une création : on a beaucoup de mal à dire que quelque chose serait un produit. [...] Personne ne veut admettre qu'on est dans un produit hybride qui est à la fois une création artistique et une industrie et donc qui répond à deux critères. [...] On pense toujours que l'industrie est sale par rapport à l'art alors qu'on*

---

<sup>7</sup> Définition tirée de l'INSEE (13 octobre 2016)

<sup>8</sup> Nous pouvons nous reporter aisément aux travaux *Esquisse d'une psychologie du cinéma* de Malraux (1940) et *L'œuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique* de W. Benjamin (1939)

<sup>9</sup> Anonymisée à sa demande

*pourrait allier les deux et réfléchir dans un espace de débat calme pour essayer de garder le meilleur des deux systèmes. »*

Alors que la notion d'industrie dans le domaine de la culture est éminemment diabolisée, elle semble faire l'objet d'une réalité. Nous partons donc de l'hypothèse que le cinéma s'inscrit dans un dynamisme industriel tout en gardant en tête l'ambivalence spécifique à ce secteur : l'enchevêtrement entre art et industrie. Schématiquement, la notion d'industrie se réfère à un certain nombre de règles et de procédures qui apparaissent comme des contraintes, là où l'art réside au contraire dans la liberté. Trouver l'espace de liberté dans les cadres imposés par la contrainte est au cœur de tout l'enjeu culturel. Nous pouvons alors tenter de déceler les caractéristiques inhérentes au secteur cinématographique, en établissant une comparaison sous forme de calques entre le cinéma et les entreprises industrielles rattachées à d'autres secteurs d'activité. En effet, la comparaison du secteur cinématographique aux autres secteurs industriels paraît relativement évidente. Pourtant, l'industrie que nous conviendrons de nommer « industrie standard »<sup>10</sup>, semble savoir s'approprier certaines stratégies managériales allant de la perspective d'une meilleure rentabilité<sup>11</sup> jusqu'à l'amélioration des conditions de travail dans certains cas, ce qui semble à priori bien loin des impératifs culturels. C'est à partir de cette observation que nous essaierons d'opposer ces méthodes à celles de l'industrie cinématographique.

## **1-1 Nature temporaire**

### **1-1-1 Renouvellement permanent de l'objet produit**

Bien que cela puisse paraître très basique, cette première spécificité propre aux secteurs culturels<sup>12</sup> marque une distinction non-négligeable avec les industries standards. Alors que la question de la répétition est au cœur de notre vision de l'industrie, au cinéma une des particularités vient du fait que chaque film est un objet produit de manière unique. Il s'agit de fabriquer un prototype à chaque fois différent du précédent avec des spécificités propres en termes de résultat évidemment mais également en termes de fabrication et c'est ce qui nous intéresse ici.

Imaginons la fabrication d'un objet dans une industrie standard en prenant l'exemple de la voiture. Bien que pour une même marque, de nombreux modèles différents sont conçus et

---

<sup>10</sup> Cette appellation nous permettra dans la suite de ce travail de différencier l'industrie cinématographique des secteurs industriels non-culturels.

<sup>11</sup> La question du taylorisme sera traitée plus tard (cf. Partie 2, 1<sup>ère</sup> sous-partie, p.41)

<sup>12</sup> En particulier dans la branche du spectacle

fabriqués changeant ainsi de taille, de forme, d'usage, de niveaux de technologie ou de prestige, un même modèle est fabriqué à répétition et est ensuite vendu à grande échelle. Cette répétition de fabrication a l'avantage indéniable de permettre la mise en place de procédures de fabrication fixes : les machines conçues sont rentabilisées par la multiplication de leur usage ou encore la très célèbre chaîne de travail instaurée par Taylor et mis en pratique par Ford pour cette même industrie (logique de travail alors très utilisée dans la plupart des techniques industrielles).

De manière évidente, la reproduction répétitive permet d'assoir facilement différentes stratégies de management qui peuvent se pérenniser dans le temps. La fabrication d'un nouveau modèle de voiture différent du précédent ne remet que très rarement en question la durabilité et l'efficacité des stratégies mises en place.

Au cinéma, et dans la branche du spectacle de manière plus générale, la question de la reproductivité est fortement liée à l'idée de représentation et de diffusion mais beaucoup plus difficilement à l'idée de fabrication. Même si certaines productions audiovisuelles réussissent à mettre en place une certaine stabilité (c'est le cas notamment des programmes sériels diffusés quotidiennement à la télévision), la spécificité du cinéma tient notamment à son renouvellement. Comment alors imaginer des stratégies pérennes dans un secteur où l'objet fabriqué est perpétuellement en mutation ?

*« [...] parce que la pluralité des ‘profils de création’ ou encore de ‘procès de production’, que Rodin enchaîne ou mène de façon parallèle rend difficile l’identification d’un comportement unique de création, avec un processus d’apprentissage qui permet la duplication régulière d’une forme. »<sup>13</sup>*

En effet, le résultat d'une œuvre étant unique, les procédures de fabrication semblent l'être tout autant. L'unicité d'une œuvre tient au scénario. C'est à l'étape la plus primaire de la fabrication, celle de l'écriture, que toute l'adaptabilité de fabrication découle : l'écriture initiale (qui nécessite des outils et méthodes propres au scénariste) raconte non seulement un récit mais également en filigrane, les techniques et méthodes à appliquer pour mettre en image et en son ce récit en particulier. Cependant, contrairement à cette affirmation nous pouvons néanmoins, dans certains

---

<sup>13</sup> BESSY Christian, et CHAUVIN Pierre-Marie « Pierre-Michel Menger, Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain, 2009, Gallimard-Seuil, Paris, coll. « Hautes Études », 667 p. », Revue Française de Socio-Économie, vol. 6, no. 2, 2010, p.172

cas, identifier un processus identique. C'est ce qu'affirme la secrétaire de production que nous avons interviewé en disant :

*« Toutes les pratiques sont similaires d'un film à un autre, c'est toujours un peu la même chose. Nous nous adaptons au sujet, aux gens, aux choses à créer mais avec l'expérience, on constate que le processus est le même : chacun a sa tâche, l'exécute et ça marche ! La différence réside dans l'importance de l'effort d'adaptation nécessaire : une série contemporaine à Paris, en studio avec une équipe rodée ou un premier film d'époque en montagne l'hiver, par exemple. ».*

Nous pouvons ainsi considérer que les constantes se situent justement dans le fait d'être dans un dynamisme d'adaptabilité. Ce qui se répète d'un film à l'autre c'est son unicité et sa nature temporaire.

Il nous faut également introduire le fait que la production en tant que société, elle, est de nature durable. C'est la fabrication de ce qu'elle produit qui est de nature temporaire. Cela implique une multiplication des embauches à courte durée, passant d'une entreprise de quelques employés à parfois plusieurs centaines bouleversant ainsi la gestion des ressources humaines. Gardons à l'esprit pour la suite que les questions managériales ne peuvent se construire de la même manière selon s'il s'agit de la gestion d'une structure pérenne ou de la gestion de la fabrication d'un film (les deux ne pouvant pas se penser l'un sans l'autre). Cette réalité induit des conséquences évidentes sur les conditions de travail.

### 1-1-2 Durée déterminée de l'embauche

En effet, si l'objet produit, ici le film, a une fabrication de nature temporaire, il va de soi que la main d'œuvre nécessaire à sa conception est mobilisée de façon tout autant temporaire.

Il est nécessaire de rappeler les fondements d'un contrat de travail selon le Code du travail. La forme normale d'embauche d'un salarié est le contrat à durée indéterminée (Article L.1221-2). Certains cas professionnels permettent la dérogation à cette loi par la rédaction d'un contrat à durée déterminée. C'est le cas des emplois du spectacle mais aussi notamment des branches saisonnières dont la liste a été fixée dans un arrêté publié le 6 mai 2017. La Convention Collective Nationale de la Production Cinématographique permet également cette exception car « *il est d'usage constant*

*de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois* » (Article L.1242-2 du Code du travail).

Contrairement aux autres branches industrielles, le secteur cinématographique embauche donc dans la majeure partie des cas pour une durée déterminée : celle de la fabrication d'un film. Cela a une conséquence évidente : le développement managérial de l'entreprise ne peut être mis en place par des stratégies pérennes comme les autres secteurs d'activités pourraient être amenés à le faire par le recours au CDI. En effet, la pérennisation de l'embauche dans le secteur cinématographique est extrêmement rare à cause de la nature temporaire de son activité. C'est pourtant une des principales caractéristiques qui permet au management de se développer : une équipe et des postes stables peuvent engendrer des stratégies et procédures durables.

*« La forme dominante d'emploi à courte durée correspond non pas à un partage d'une offre rare de travail entre un nombre élevé de travailleurs, mais aux exigences de flexibilité d'entreprises confrontées à une obligation constante de réorganisation rapide des facteurs de production pour chaque nouveau projet, à une demande versatile, à des discontinuités imprévisibles dans le rythme d'activité et à des incertitudes sur la durée probable de l'emploi. »<sup>14</sup>*

Cependant, au cinéma, comme nous l'avons vu, il existe le temps de fabrication qui est éphémère mais également l'entreprise à l'intérieur de laquelle certains postes peuvent être fixes : ceux nécessaires au bon fonctionnement de la production en tant que société. En effet, si l'objet produit est de nature temporaire, la société, elle, ne se reconstitue pas à chaque nouveau projet et reste à priori viable dans le temps. Par conséquent, certains métiers de la production, de l'administration ou de la comptabilité pourraient donc être sujets à des stratégies managériales durables. Pourtant, nous le verrons ensuite, la notion de pérennité et d'engagement, y compris au sein des sociétés elles-mêmes n'est pas si évidente. La difficulté réside selon Pierre-Michel Menger sur la flexibilité et donc l'adaptabilité : le passage de trois à cent salariés en est un exemple.

*« Un tel système d'emploi exige de la part des agents une capacité d'adaptation élevée, supérieure à celle que requerrait normalement*

---

<sup>14</sup> MENGER Pierre-Michel, « Marché du travail artistique et socialisation du risque : le cas des arts du spectacle » art.cit. p.70

*l'emploi dans une organisation permanente, stable, où la définition des tâches et le niveau d'engagement sont mieux spécifiés, mais il impose simultanément une plus grande insécurité d'emploi, la carrière évoluant selon un cours irrégulier et toujours incertain. »<sup>15</sup>*

### **1-1-3 Changement d'équipe**

Si l'on met de côté ces métiers spécifiques propre à la production en tant que société (mais nous y reviendrons plus tard<sup>16</sup>), il semble découler de la pratique du CDD, l'idée que les employés sont non seulement mobilisés à des périodes précises et relativement courtes, mais leur équipe est également constamment en évolution. Rares sont les équipes de cinéma qui se reconstituent intégralement à l'identique d'un film à l'autre. Les pratiques conduisent souvent à ce que les chefs de poste décident eux-mêmes de l'équipe qui constituera leur département. Un chef opérateur du son est souvent amené à choisir son assistant, un premier assistant réalisateur à choisir son second, etc... Cela n'est d'une part pas une constante, mais d'autres part même si aux seins des départements, les équipes se renouvellent, l'équipe entière se voit être constamment en évolution d'un film à l'autre produit par une même société. Cela provient d'un lot de facteurs : la disponibilité des techniciens qui peuvent être engagés sur un autre film, les choix du réalisateur, ceux du producteur, les caractéristiques géographiques et financières propres à chaque film, etc...

*« Il s'agit par conséquent pour l'employeur d'obtenir tout à la fois un haut degré d'engagement et d'initiative dans une relation de travail éphémère et non routinière et une disponibilité de la main-d'œuvre artistique et technique au coût le plus bas, compatible avec l'impératif d'ajustements des investissements à la nature de chaque projet. »<sup>17</sup>*

En outre, au-delà des conséquences financières liées au choix d'une équipe adaptée, Pierre-Michel Menger met également en avant l'idée que la durabilité d'une équipe et son engagement est au cœur de la productivité. Si jusqu'à présent nous avons abordé le management comme des

---

<sup>15</sup> MENGER Pierre-Michel, « Marché du travail artistique et socialisation du risque : le cas des arts du spectacle » art.cit p.67

<sup>16</sup> cf. 3<sup>ème</sup> sous-partie, p.28

<sup>17</sup> MENGER Pierre-Michel, « Marché du travail artistique et socialisation du risque : le cas des arts du spectacle » art.cit p.67

stratégies durables dans le temps, il semble ici se dessiner la question du management adapté à ses employés. Le cinéma comme travail d'équipe est une spécificité absolument indispensable.

*« Une continuité de la relation, d'un projet à un autre, a d'évidents avantages, en permettant de limiter les coûts de recherche et de transaction occasionnés par l'embauche de personnel nouveau et mal connu et d'obtenir une meilleure productivité dans le travail d'équipe. »<sup>18</sup>*

L'équipe peut être perçue basiquement comme un groupe ou bien en considérant chaque individu qui constitue l'équipe pour sa place dans la création, son identité et son savoir-faire. Nous pouvons faire état de chaque membre de l'équipe avec ses pratiques individuelles qui, chacun pour sa part contribue au tissage du film, ce qui en fait sa singularité. Nous pouvons nous demander comme jeu mental à quel point le film en tant que produit terminé serait différent si l'un des maillons du groupe était remplacé par un autre.

Pourtant, au sein de cette même équipe, de réelles distinctions sont mises en exergue concernant cette participation au film en tant qu'œuvre. Cette distinction existe non seulement par l'importance de la hiérarchie<sup>19</sup> mais aussi par l'existence des collaborateurs de la création<sup>20</sup> dont la présence influence réellement le film en tant qu'objet artistique, là où le reste du personnel n'a finalement que très peu d'impact sur ce point. En revanche, nous pouvons partir de l'hypothèse que quiconque travaillant sur un film, quel qu'en soit l'étape de fabrication a une réelle influence en termes de dynamisme, d'énergie, d'émulation, d'organisation, qui ont eux-mêmes leurs propres conséquences sur le film. En effet, pour T. Moysset, la première règle du chef d'entreprise est de « *considérer les salariés comme une ressource et non comme une contrainte* ».<sup>21</sup> En outre, il est difficile d'affirmer qu'une fabrication réalisée dans de bonnes conditions engendre nécessairement une qualité de résultat en terme artistique. Cependant, nous gardons en tête l'hypothèse que cela peut néanmoins avoir un impact.

---

<sup>18</sup> MENGER Pierre-Michel, « Marché du travail artistique et socialisation du risque : le cas des arts du spectacle » art.cit p.68

<sup>19</sup> Nous y reviendrons plus tard (cf. Partie 2, 2<sup>ème</sup> sous-partie, p.45)

<sup>20</sup> Les collaborateurs de création sont définis par la Convention Collective de la Production Cinématographique (par exemple : directeur de la photographie, chef opérateur du son, directeur de production, chef monteur, chef décorateur, etc...) cf. annexe p.62

<sup>21</sup> PARLIER Michel, « Quel management pour concilier performances et bien-être au travail », ANACT, mai 2016 p.165

## **1-2 Instabilité économique**

Un autre calque entre le cinéma et les industries standards intéressant à analyser est celui du modèle économique.

### **1-2-1 Financement**

Avant tout comparatif, il semble important de rappeler le mode de financement le plus classique d'un film en France.

Un film part tout d'abord d'une idée conçue par le scénariste et/ou le réalisateur qui, en phase d'écriture ou de réécriture, rentre en collaboration avec un producteur. Nous parlons ici du producteur délégué<sup>22</sup> qui est le gérant de la société de production qu'il possède la plupart du temps et qui lui permet de produire des films. Son rôle est à la fois financier et artistique car, outre la recherche des financements lui permettant de produire le film, il est un étroit collaborateur du réalisateur par son accompagnement lors de l'écriture ou la réécriture du scénario et peut parfois participer aux différents choix du réalisateur de la préparation à la post-production. Il est par ailleurs le garant juridique et social du projet, car il est l'employeur de la plupart des techniciens et interprètes participant à la fabrication du film.

Ce producteur, donc, deviendra le premier interlocuteur du réalisateur, mais également des fonds de financement qu'il sollicite pour assumer le budget du film. Ces fonds de financements peuvent être publics grâce à des structures nationale comme le Centre National du Cinéma et de l'image animé (CNC) ou à des structures territoriales (subventions régionales le plus souvent, mais aussi parfois départementales ou municipales). Le producteur peut également avoir recours aux aides attribuées par les sociétés de gestion collectives (la SACEM pour l'aide à la composition musicale ou encore l'ADAMI pour l'aide à la rémunération des artistes interprètes). En revanche, le producteur doit obtenir un pourcentage (50% d'une manière générale, 20% pour les « films fragiles ») de financement privé qui peut s'obtenir grâce au préachat de chaînes télévisées, au recours à une SOFICA, à la collaboration avec des sociétés coproductrices ou encore le recours aux fonds de soutien étrangers. Dans la majeure partie des cas, le producteur utilise des fonds qui ne lui appartiennent pas directement. C'est le scénario et le dossier de production dans son ensemble qui seront jugés dans ces différents comités de lecture.

---

<sup>22</sup> Il faudra entendre producteur délégué lorsque nous emploierons le mot « producteur » dans l'ensemble de ce mémoire

C'est d'ailleurs ce qui fait tout l'intérêt du métier de producteur : savoir négocier et défendre un film comme s'il était le premier, et savoir mêler de front les paramètres artistiques et économiques.

*« La recherche de financement implique donc que le producteur connaisse ses règles et s'informe régulièrement de leur évolution. Cette technicité peut être considérée comme une donnée naturelle de l'exercice, et, à l'occasion, constituer son piment. [...] Or, depuis une dizaine d'années, la recherche de financement pour les films d'auteur n'a plus rien d'une partie de plaisir. Elle prend même, le plus souvent, des allures de casse-tête. »<sup>23</sup>*

Ce système spécifique à la France constitue de réelles opportunités permettant au cinéma de se diversifier, en accédant à des financements mettant l'accent sur la variété artistique des films et pas seulement sur leur rentabilité. Le système de la TSA (taxe sur les entrées de cinéma) permettant de financer la production des films par les recettes engendrées sur les entrées en salle des films précédents est au cœur de ce système de financement que l'on pourrait presque qualifier de participatif, étant donné sa nature publique.

*« Nous, dans notre cas, on donne quand même de l'argent public. [...] Ce sont des impôts prélevés affectés [au cinéma], mais qui pourraient être affectés aux hôpitaux [...]. On décide que les taxes qui sont prises sur les tickets de cinéma et prises sur les fournisseurs d'accès soient versées à ce secteur économique-là, mais ce sont des taxes. Si vous écoutez [les producteurs], ils disent 'j'ai mon compte au CNC, j'ai ma chargée de compte' et ils considèrent qu'ils ont un droit de tirage dessus. Mais ce n'est pas ça. C'est une aide publique donc en échange, il faut être nickel. »* (D'après Agnès Toullieux, chef du service de l'inspection et conseillère des relations sociales au CNC)

Ces particularités de financement impliquent des conséquences tant concernant la gestion de la trésorerie que concernant le pouvoir décisionnel de la fabrication ou non d'un film. En effet, la

---

<sup>23</sup> LE CLUB DES 13, *Le milieu n'est plus un pont mais une faille*, France, édition Stock, 2008, p.86-87

fabrication d'un film ne peut s'engager que par l'approbation de comités, autrement dit de concours. Le producteur n'a plus le pouvoir financier pour produire sans se soucier de l'adhésion des comités, comme le souligne très justement Bertrand Tavernier : « *Un seul homme pouvait permettre à un film de se faire. Maintenant, cela peut encore être le cas quand vous avez fait un succès énorme, le reste du temps vous êtes confrontés à des comités*<sup>24</sup> ». Il n'y a donc plus vraiment d'autonomie dans la décision de créer ou non un film car il est mis en compétition avant même sa création. D'après Aurélie Tessier, directrice de production interviewée dans le cadre de ce mémoire, il y a un réel manque de fluidité car la société de production est tributaire de la décision des régions et il est presque nécessaire parfois d'avoir des réflexions sur des financements alternatifs selon les projets.

Nous pouvons nous amuser à reprendre notre comparatif avec l'industrie automobile. Alors qu'il est essentiel pour l'entreprise souhaitant fabriquer une voiture de convaincre des investisseurs au départ du projet, l'autonomie économique de l'entreprise peut facilement se récupérer par la multiplication des ventes de ce même objet. Le dirigeant n'ira pas à la recherche de nouveaux investisseurs à chaque fois qu'il reproduit ce même modèle, ou qu'il en conçoit des nouveaux. La spécificité de l'industrie cinématographique par rapport à l'industrie de notre voiture dépend comme nous l'avons vu plus haut du renouvellement permanent de l'objet produit. Au cinéma donc, il est question de convaincre à chaque instant, ce qui ne serait évidemment pas le cas pour l'industrialisation répétitive d'un même objet comme notre voiture. Pour Jean-Jacques Beinex, « *si on laisse faire le marché, petit à petit on tue les plus faibles. L'exception culturelle, ce sont les principes qui permettent de maintenir artificiellement un certain taux de création à l'intérieur de quelque chose qui ressemble de plus en plus, en effet, à un marché. L'exception culturelle est nécessaire pour la création*<sup>25</sup> ». C'est encore une fois l'ambivalence entre art et industrie qui est pointée ici : le caractère artistique du cinéma permet la non-conformation au marché et à l'économie industrielle.

Il faut bien comprendre que la question du financement est étroitement liée à la fabrication du film qui elle-même dépend d'un calendrier de commissions diverses ce qui rend objectivement le développement économique et managérial de la production en tant que société beaucoup plus aléatoire à moins de capitaliser les recettes, ce qui n'est pas possible pour toutes les sociétés de production, si l'on comprend les distinctions que nous propose le Club des 13 :

---

<sup>24</sup> BINH N.T, MARGOLIN François, SOJCHER Frédéric, Cinéaste et producteur : un duo infernal ? *op.cit.* p.103

<sup>25</sup> *Ibid.* p.41

*« D'un côté, une production riche et qui vit confortablement sur la fabrication du film en cumulant un maximum de financements, même si le film, à l'arrivée, ne pourra jamais être réellement rentable (devise 'La star du film, c'est le budget'). [...] De l'autre, des films à petit ou très petit budget (entre 800 000€ et 3M€) qui se font, presque toujours, dans une économie précaire. Entre les deux, les films dits « du milieu » (de 3/4 à 7/8M€), qui se révèlent aujourd'hui les plus difficiles à financer. »<sup>26</sup>*

#### **1-2-2 Recettes et notion du risque**

Selon Bruno JULLIEN, directeur de recherche au CNRS,

*« Dans l'analyse microéconomique traditionnelle, l'entreprise est abordée au travers de ses caractéristiques techniques. Elle est une organisation dont le but est de produire certains biens ou services. Pour produire ces biens, elle combine des facteurs de production, tels que la force de travail, le capital matériel (locaux, machines, etc.) et immatériel (savoir-faire, connaissance, etc.), des matières premières ou des biens intermédiaires. [...] Pour un objectif de production donné, le choix de la combinaison de facteurs la moins coûteuse définit le coût d'une production, c'est-à-dire le coût minimal que doit supporter l'entreprise pour réaliser cette production. Le profit de l'entreprise est la différence entre le revenu engendré par les ventes de la production et le coût de cette dernière. Cette notion de profit s'étend facilement pour prendre en compte la nature temporelle des activités de l'entreprise ; elle correspond alors à la notion de valeur de l'entreprise qui inclut tous les flux de revenus et les coûts futurs, valorisés au moyen de techniques financières. »*

---

<sup>26</sup> LE CLUB DES 13, Le milieu n'est plus un pont mais une faille *op.cit.* p.12

C'est à tous ces égards que l'industrie cinématographique diffère des industries classiques. Si les notions de coûts de production et de profit semblent identiques, celles des revenus et de valeur de l'entreprise sont très spécifiques dans le secteur cinématographique.

Nous pouvons prendre le cas des petites ou moyennes sociétés de production, selon la distinction faite par le Club des 13 évoquée plus haut. Les revenus de ces entreprises ne dépendent que très rarement des ventes effectives. Le modèle économique ne peut donc pas se calquer sur les théories microéconomiques des industries standards que nous avons abordées ci-dessus.

En effet, la production des films ayant une faible ou moyenne diffusion engage des conséquences évidentes sur la vente et donc le profit de la société. Il s'agit là de la question du risque pris par chaque producteur à chaque fois qu'il engage la production d'un film. D'après Patrick Sobelman, « *Pour le risque financier, le pire, à la limite ce n'est pas d'investir de l'argent, mais c'est à quel moment décider de faire de film. [...] Ce jour où on décide de lancer la préparation du film. C'est cet engagement qui compte* <sup>27</sup> ». Pour Bertrand Tavernier, « *[le producteur] ne pense qu'à l'intérêt du film, sans se demander quelles incidences la durée du film va ou non avoir sur les ventes. Le film a son existence propre. Il a permis à ce que ce film existe* »<sup>28</sup>.

Selon eux, le rôle du producteur est de s'engager en prenant des risques allant dans le sens et l'intérêt du film. Mais dans le système français actuel, cet engagement a un coût. Comme nous l'avons vu, un film se finance dans la majeure partie des cas grâce aux fonds de soutien publics et aux chaînes de télévision qui ont un réel pouvoir décisionnel sur le film lui-même. La production en France revient à travailler avec l'argent des autres, obtenu par l'avance sur recettes, les fonds de soutien, les préachats, (comme détaillé plus haut) etc... Pour Albina du Boisrouvray, productrice de cinéma,

« *On travaille avec 'l'argent des autres' [...]. Avec l'argent de sa société aussi, mais le moins possible. On met sa trésorerie au départ car de par la loi, il faut investir 15% du devis. [...] Nous avons aussi 'l'aide', qui appartient à la société et qu'on ne peut pas utiliser en salaires ou frais de société mais qu'on ne touche que si on investit dans un film. C'est donc notre fonds d'investissement, de roulement, qui vient*

---

<sup>27</sup> BINH N.T, MARGOLIN François, SOJCHER Frédéric, Cinéaste et producteur : un duo infernal ? *op.cit.*, p.103  
<sup>28</sup> *Ibid.* p.95

*comme une récompense avec les recettes effectuées par le film précédent.<sup>29</sup>* ».

Dans la plus petite des mesures, la société investie donc souvent seulement les 15% légaux sur le devis (grâce à une trésorerie transitoire qui sera -normalement- récupéré sur les ventes, et permettra ainsi de financer les 15% du film suivant).

*« La difficulté pour les producteurs à estimer à l'avance les financements qu'ils pourront obtenir les conduisent trop souvent à gonfler le devis de leurs films. Cela peut être un moyen pour eux d'obtenir un montant plus important de la part de certains investisseurs ainsi que la possibilité de garder une part plus importante sur les recettes à venir, en faisant apparaître un apport propre plus élevé. »<sup>30</sup>*

En se penchant sur les recettes effectives d'un film, les bénéfices réels de la production n'apparaissent qu'une fois le distributeur remboursé, le producteur remboursé de son apport lui permettant de rebasculer la somme sur le film suivant et les droits d'auteur et droits voisins versés en fonction de leur pourcentage une fois le minimum garanti remonté. Evidemment, la question se poserait tout à fait autrement pour les productions dont les recettes sont explosives. Nous pourrions dans ce cas précis faire un comparatif beaucoup plus proche des industries standards puisque c'est la vente des films précédents qui permet de financer le film en cours.

Pourtant, quel que soit le type de production, son budget et ses recettes antérieures, le producteur est de toute façon dans une situation de risque : rien ne lui dit que le film qu'il s'apprête à produire va lui rapporter quoi que ce soit ou va au mieux être une affaire « à blanc » d'autant que les coûts de production sont en hausse d'après un rapport publié par le CNC (augmentation de 32% entre 2016 et 2017 de dépenses en production sur les films agréés). Si avec le filtre industriel, le producteur est le chef d'entreprise et l'employeur, avec celui de l'art il devient le premier spectateur du film.

Il semble alors que le risque de l'investissement (qu'il soit artistique ou financier) dépende de l'idée de produire le bon film au bon moment. En industrie standard, il s'agit de la notion

---

<sup>29</sup> FLOT Yonnick, Les Producteurs, les risques d'un métier, France, édition Hatier, collection Bibliothèque du cinéma, 1986, p.35

<sup>30</sup> LE CLUB DES 13, Le milieu n'est plus un pont mais une faille *op.cit.* p.89-90

d'ordonnancement. D'après Lucas Mazzetti, responsable de production chez Semco technologies<sup>31</sup>, « *l'ordonnancement revient à identifier le bon moment pour mettre en œuvre, pour le lancement d'une action du point de vue d'une organisation* » (du point de vue de l'individu, cela pourrait se comparer au planning). Au cinéma, l'idée est la même pour le producteur et impacte de manière évidente la production d'un film avec l'idée que la contrainte (définit plus haut comme élément caractéristique de l'aspect industriel) apparaît avant même le financement du film.

*« Je pense que la capacité, le talent et le succès d'un producteur se mesurent à l'aide de beaucoup d'autres critères d'accompagnement du film, le fait d'avoir les bonnes intuitions, la bonne stratégie, d'être capable d'opérer les bons choix au bon moment, d'avoir un timing - cette question de timing est extrêmement importante : aller trop vite, c'est l'accident, et ne pas aller assez vite c'est la panne d'essence. »*<sup>32</sup>

### 1-2-3 Trésorerie

Ce système économique implique une conséquence sur la gestion de la trésorerie. Si les entreprises industrielles standards ont la capacité d'être dans une démarche prévisionnelle et pérenne d'un point de vue économique, l'incertitude permanente du financement d'un film rend la trésorerie de la société quasiment arbitraire. Le fabriquant de notre voiture peut sans trop de difficulté prévoir les bénéfices futurs de sa société grâce à une étude de marché, à la soustraction du coût de fabrication sur le prix de vente, à la clientèle visée, etc... et ainsi envisager des développements éventuels sur les futurs modèles mais également - et c'est ce qui nous intéresse - sur les méthodes de travail mêmes et sur la pérennisation de l'embauche. Au cinéma, il est alors difficile d'imaginer le développement de la société quand les financements obtenus ne peuvent s'utiliser que pour la production d'un film en particulier. Un cercle vicieux s'installe alors pour les sociétés dont l'économie exige le passage de dossiers en commission.

Le producteur obtient les financements (souvent une partie, le reste est versé à l'issu de la production du film) qui sont étroitement liés au budget prévu pour le film.

---

<sup>31</sup> Industrie pour le semi-conducteur du groupe ECM

<sup>32</sup> BINH N.T, MARGOLIN François, SOJCHER Frédéric, Cinéaste et producteur : un duo infernal ? *op.cit.* p.133, Interview de Patrick Sobleman,

*« Plus l'argent arrive tard, plus il coûte cher. Certains organismes financiers ou filiales de banque se sont spécialisés dans le financement des contrats escomptés. Et il n'est pas rare – pour ne pas dire systématique – qu'une part significative du coût de la fabrication d'un film soit ainsi absorbée par les frais financiers. »<sup>33</sup>*

La question de la trésorerie constitue un réel sujet concernant le film lui-même mais à plus forte raison à la société de production en tant qu'entreprise pérenne. La situation est double mais c'est sur les conséquences concernant la société que nous nous focaliserons.

Même si le budget type proposé par le CNC prévoit une ligne de frais généraux permettant de prendre en charge une partie des frais engendrés par la société, elle est constituée d'un pourcentage qui, à priori, ne prend en compte que les frais de la société qui sont utilisés pour la fabrication du film (les locaux, la papeterie, etc...), un pourcentage qui par ailleurs, est en voie d'être augmenté. Il est aussi tout à fait possible de prévoir dans le budget du film une ligne pour les employés permanents de l'entreprise, mais dans la même logique cette ligne correspond à priori au travail effectif de l'employé sur ce film en particulier. Récemment, la ligne « part producteur » s'est également ajouté aux budgets des films permettant de rendre transparent la nécessité du producteur à se financer, ce qui était jusqu'alors camouflé dans d'autres lignes. Ces exemples sont la démonstration que les financements obtenus sont relativement fidèles et justes vis-à-vis des dépenses liées exclusivement à ce film.

Mais alors comment le producteur peut-il envisager de pérenniser ses embauches, d'imaginer un développement de société ou de stratégies managériales à appliquer selon les films si les financements obtenus ne servent qu'à couvrir le coût de fabrication et que les recettes engendrées (pour les films dit fragiles ayant une diffusion minime) ne produisent que très peu voire pas de bénéfice ?

*« On est passé d'une logique où la société de production existait pour porter un projet, à une logique où la rentabilité de la société prime, jusqu'à parfois induire la nécessité de produire pour la faire vivre. »<sup>34</sup>*

Il est donc question de multiplier les productions, non pas pour la qualité des projets – ce qui serait plutôt positif – mais pour des questions de survie économique.

---

<sup>33</sup> LE CLUB DES 13, Le milieu n'est plus un pont mais une faille *op.cit.* p.88

<sup>34</sup> *Ibid.* p.14

En pratique, d'après Aurélie Tessier, il y a toujours le besoin d'anticiper les dépenses car

*« Quelle que soit l'économie de la société, on a toujours le couteau sur la gorge : il faut payer les gens avant d'avoir l'argent. Alors que le CNC demande à rémunérer à la convention, il ne donne pas assez et les producteurs eux-mêmes n'ont pas toujours de salaire. [...] C'est une vraie logique de productivité. On ne peut pas faire un film après l'autre ».*

A titre d'exemple, chez Les Films Invisibles, les financements des films ne peuvent pas payer tout le monde, il est donc question de trouver des financements alternatifs : « *on fait beaucoup de films institutionnels, ça comble les trous. Mais on ne peut pas en faire trop car cela dépense beaucoup d'énergie.* »

Ces problématiques de surproductivité mettent en exergue la discordance des systèmes industriels vis-à-vis des considérations artistiques de ce secteur. C'est ce que souligne très justement le Club des 13 dans leur analyse :

*« Il n'y a pas, à nos yeux, de plus grande urgence aujourd'hui que de refonder un système qui, dans le même mouvement, resolidarise les films entre eux et redonne au producteur la place qu'il a perdue : celle d'un entrepreneur à la personnalité singulière, qui puisse porter son désir de film à son plus haut niveau d'exigence artistique. Y compris en lui permettant de produire moins mais mieux. »<sup>35</sup>*

### **1-3 Système social et salarisation**

#### **1-3-1 Intermittence**

Pour introduire ce calque d'ordre social qui nous permettra de renforcer notre analyse sur les difficultés du secteur cinématographique à s'adapter aux nouvelles stratégies managériales, il est

---

<sup>35</sup> LE CLUB DES 13, Le milieu n'est plus un pont mais une faille *op.cit.* p.148

nécessaire de garder en tête les fondements d'un contrat de travail selon le Code du travail que nous avons abordé précédemment.

*« La forme d'emploi dominante est l'emploi intermittent ; elle tend à s'imposer partout où l'intégration des facteurs de production au sein d'entreprises permanentes de dimensions importantes n'est plus viable sans le secours d'aides publiques. »<sup>36</sup>*

Dans le contexte de la multiplication des embauches à durée déterminée, les salariés acquièrent le statut d'intermittent, leur procurant un certain nombre d'aides sociales adaptées à la multiplication des contrats et donc à la multiplication des employeurs. Ce statut se résume en deux phénomènes : discontinuité et multi-employeur. Bien qu'équilibrée en droit, selon la Convention Collective, la rémunération en CDD est supérieure à la rémunération en CDI, ce qui se justifie par la précarité de l'emploi dans ce secteur mais également selon Pierre-Michel Menger à « *inciter le travailleur à remplir loyalement et efficacement son emploi, si temporaire soit-il* »<sup>37</sup>.

La spécificité de la nature de l'activité d'une société de production cinématographique a des conséquences naturelles sur les conditions de l'employé comme de l'employeur. Le premier sera amené à multiplier ses missions, ses employeurs et ses périodes non travaillées tout en ayant une capacité d'adaptation selon le film produit et le type d'organisation dans lequel il s'inscrit. Le second devra continuellement renouveler des contrats, et rechercher de nouveaux salariés selon le film produit et sa période de fabrication.

*« La prise de risque attachée au choix d'une carrière artistique, où le succès est hautement aléatoire d'une part, et l'impératif de flexibilité propre aux organisations artistiques d'autre part, ne sont pas conciliables sans l'existence d'un mécanisme de socialisation du risque professionnel : le système d'emploi intermittent propre aux divers secteurs professionnels du spectacle est en effet remarquable par*

---

<sup>36</sup> MENGER Pierre-Michel, « Marché du travail artistique et socialisation du risque : le cas des arts du spectacle » art.cit. p.62

<sup>37</sup> *Ibid.*67-68

*l'articulation entre emploi et chômage sur laquelle il fonde sa viabilité. »<sup>38</sup>*

Cela nous renvoie à notre conséquence première sur les difficultés du développement managérial : la pérennisation de l'embauche. Pourtant, le système semble bien pensé. Si un seul employeur ne peut pas prendre en charge l'ensemble des droits sociaux de ces employés qu'il n'embauche que sur des courtes périodes, les structures sociales elles-mêmes s'en préoccupent. Au lieu de multiplier les dialogues avec chacun de ses employeurs, le salarié intermittent est directement en lien avec les dispositifs sociaux mis en place, que ce soit la caisse des congés spectacle, Audiens ou même Pôle emploi en ce qui concerne ses droits au chômage. Tout paraît alors prévu pour assurer à ce salarié la même égalité en droit que n'importe quel autre salarié du régime général et compense ainsi l'insécurité de son emploi. Du point de vue de l'employeur, la multiplication des interlocuteurs peut s'apparenter en industrie à la sous-traitance. En effet, si d'après Lucas Mazzetti, « *l'industrie n'est qu'une succession de sous-traitances* », au cinéma l'intermittence paraît être une entreprise à elle-seule, et le film puise dans les savoirs-faires de chacun. Gardons à l'esprit que ce statut est pensé pour la fabrication des œuvres (tournage et post-production par exemple dans notre cas), elle n'aurait pas de sens si nous revenons à la société de production dans laquelle les notions de discontinuité et multi-employeur ne s'appliquent pas.

### **1-3-2 Phénomènes de dévalorisations ou d'irrégularités salariales**

Cependant, ce système social fait l'objet de nombreux écarts sur l'embauche des salariés. Comme nous l'avons vu précédemment, l'instabilité de la trésorerie de la plupart des sociétés de production et l'irrégularité des budgets de films dont les financements paraissent aléatoires, ont de réelles répercussions en termes de régularité salariale.

*« L'éventail des conditions d'emploi couramment observées dans ce secteur fait en réalité une large place à toutes les autres formules, régulières ou non, qui permettent d'abaisser les coûts de main-d'œuvre jusqu'au seuil compatible avec le maintien d'un réservoir de personnel*

---

<sup>38</sup> MENGER Pierre-Michel, « Marché du travail artistique et socialisation du risque : le cas des arts du spectacle » art.cit. p.62

*disponible : cachets inférieurs aux minimums conventionnels, stages non ou faiblement rémunéré, prestations bénévoles, travail au noir. »<sup>39</sup>*

Les écarts semblent être de natures diverses. D'après Agnès Toullieux, « *il n'y a pas de différences entre les gros et les petits producteurs. Ce ne sont pas les mêmes fraudes, mais il y en a partout. Pour les petits, les économies très fragiles, il y a de vrais sujets sur les salariés* ». La question de l'embauche est au cœur de notre analyse sur le management et c'est donc sur ce point que nous nous focaliserons. En effet, il semble que le management, en tant qu'organisation du travail et gestion des ressources humaines part avant toute chose de la question de l'embauche. Cela renvoie à des conséquences directes sur le travail : la valorisation du salarié en tant que professionnel (mais nous y reviendrons ensuite<sup>40</sup>), la relation de subordination dans laquelle ce travail s'inscrit, etc... A titre d'exemple, nous pouvons analyser certaines de ces irrégularités.

Tout d'abord, la permittance a été au centre des débats il y a quelques années. Elle a surtout été l'œuvre des chaînes de télévision mais reste néanmoins une réalité dans certaines sociétés de production de cinéma. Comme nous l'avons vu, dans les métiers de la production eux-mêmes, certains contrats peuvent être envisagés en contrats à durée indéterminée. Prenons le cas des assistants de production<sup>41</sup> qui produisent un travail de fond sur la société et pas uniquement sur la fabrication d'un film en particulier. Pour qu'il n'y ait pas de confusion, nous parlons bien des assistants engagés sur une société, car il est tout à fait possible d'être engagé en tant qu'assistant sur le tournage d'un film. En effet, selon le Code du travail « *un contrat de travail à durée déterminée ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire* ». Autrement dit, il est formellement interdit de conclure un CDD pour pourvoir à un poste permanent de l'entreprise. Mais qu'en est-il des pratiques réelles ?

*« Le Centre national du cinéma et de l'image animée constate le non-respect par les bénéficiaires des aides financières de leurs obligations relatives aux conditions de recours au contrat à durée déterminée d'usage. »<sup>42</sup>*

---

<sup>39</sup> MENGER Pierre-Michel, « Marché du travail artistique et socialisation du risque : le cas des arts du spectacle » art.cit. p.72

<sup>40</sup> cf. p.33

<sup>41</sup> Appellation qui n'est pas prévue dans la Convention Collective de la Production Cinématographique (s'apparente au « secrétaire de production ») mais très utilisée dans le langage commun car l'emploi de cette terminologie est prévu par la Convention Collective de la Production Audiovisuelle

<sup>42</sup> Article 122-35 du Code du Cinéma et de l'image animé, version du 10 janvier 2020 p.276

Il s'agit très fréquemment de déclarer l'assistant de production pour un film en particulier alors que la réalité de son travail est toute autre. Les conséquences à cette pratique, outre l'illégalité, sont nombreuses. Il n'y a pas de sécurité pour le salarié concernant les périodes non-déclarées. Il n'y a pas non plus de possibilité de cotisation sociale pour ces mêmes périodes. Enfin, le complément de la rémunération est payé par la caisse chômage. Or cette caisse permet de financer les périodes non-travaillées des intermittents. Si l'assistant de production est payé par la caisse chômage pour un travail effectué, une question éthique se pose alors : quelle est la valeur de ce travail ?

D'après la secrétaire de production intermittente que nous avons interrogé dans le cadre de ce mémoire « *On n'a pas les moyens de payer quelqu'un à l'année, mais sans ça, on ne fait pas les films. [...] Ceux qui travaillent dans les boites fixes ne sont en général pas très bien payés et font en général des horaires de malade.* »

Pourtant, si certains assistants déplorent cette pratique, d'autres s'en contentent : dans l'immédiat, c'est financièrement rentable (si l'on exclue les garanties sociales) et cela permet une certaine forme de liberté dans l'exercice de leur fonction.

« *S'ils étaient comme assistants à l'année, ils seraient au SMIC je pense, parce que les boites ne pourraient pas les payer. Après, ils peuvent se faire virer du jour au lendemain, sans n'avoir rien demandé.* »<sup>43</sup>

Comment les sociétés peuvent-elles alors sortir de ce cercle vicieux ? Accessible depuis janvier 2017, le FONPEPS a été mis en place pour encourager l'autonomie financière des producteurs par des « coups de pouce » permettant l'embauche en CDI. Neuf mesures ont été mises en place par ce fond dont deux nous intéressent particulièrement ici (cf. annexe p.71) : l'aide à l'embauche d'un premier salarié en CDI (pour des salaires inférieurs à trois SMIC, à raison de 1000€ versés par trimestre pendant deux ans) ainsi que la prime à l'emploi pérenne de salariés du spectacle (pour des salaires inférieurs à trois SMIC également, à raison de 10.000€ la première année, 8000€ la deuxième, 6000€ la troisième et 4000€ la dernière). D'après le ministère de la culture, ces mesures permettent respectivement « [d'encourager] la création d'un emploi à durée

---

<sup>43</sup> Entretien secrétaire de production anonymisée

*indéterminée afin d'aider à la professionnalisation de la structure et à son développement* » et « *à favoriser l'emploi en contrats à durée indéterminée pour lutter contre la précarité des salariés du spectacle* »<sup>44</sup>. Le bilan sur cette mesure est aujourd’hui extrêmement mitigé d’après le Comptrendu de la commission des finances, de l’économie générale et du contrôle budgétaire du jeudi 6 juin 2019 qui constate un véritable non-recours au FONPEPS, par manque de fluidité, d’efficacité et surtout par manque de popularité (le FONPEPS est encore très méconnu par les sociétés culturelles). L’idée d’un soutien aux entreprises pour la rémunération de leurs salariés paraît être une des nombreuses solutions à creuser pour permettre non-seulement la régularisation des embauches mais aussi et surtout la valorisation salariale des employés. Cependant, d’après Agnès Toullieux au CNC « *le producteur n'a jamais d'aide à la structure. C'est en application des règles européennes. C'est une aide au projet, forcément. On ne peut pas aider des secteurs d'activité, ce serait un phénomène de concurrence déloyale.* »

Pourtant les manifestations d’irrégularités ne cessent de se créer. C’est également le cas de l’auto-entrepreneuriat qui commence à émerger depuis quelques années. Très alléchant financièrement pour les deux parties, l’auto-entrepreneuriat permet de ne pas salarier ou être salarié au profit d’une rémunération sous forme de facture ne garantissant que très peu de protection sociale. Si le CDD semble plus intéressant que le CDI pour les employeurs, le montant des charges sociales pour permettre au système de se financer peut aller jusqu’à plus de 63 % du salaire brut pour un technicien, ce qui est beaucoup plus important qu’au régime général. L’auto-entrepreneuriat apparaît donc là comme une solution limitant énormément les cotisations et permettant davantage de rémunération nette. Pourtant la relation entre les deux parties se veut être bien différente de celle entendue par un contrat de travail classique : ici il s’agit d’un rapport client / prestataire et se veut sans aucun rapport de subordination. L’usage de l’auto-entrepreneuriat à des fins qui ne sont pas celles prévues par ce statut est de plus en plus courant bien que le CNC soit extrêmement attentif à ces dérives.

Pour Agnès Toullieux,

*« On est super vigilants. C'est illicite puisqu'on dit qu'ils doivent respecter leurs obligations sociales. Si vous prenez le cas le plus simple, en tournage, on est sûrs que ça ne peut être que subordonné. Il n'y a*

---

<sup>44</sup> Ministère de la culture, « Fonds national pour l’emploi pérenne dans le spectacle (FONPEPS) » [en ligne], page consultée le 13/12/19, URL : <https://www.culture.gouv.fr/Aides-demarches/Dispositifs-specifiques/Fonds-national-pour-l-emploi-perenne-dans-le-spectacle-FONPEPS>

*pas d'autres possibilités. [...] Ce sont des enjeux très importants de protection des gens qui travaillent dans le secteur parce que les cotisations ne sont pas les mêmes, les lois ne sont pas les mêmes de ce fait. On a créé des syndicats qui signent des conventions collectives pour apporter des améliorations dans les droits des salariés, si c'est pour que tout le monde s'assoit dessus, ce n'est pas envisageable. »*

Au-delà des critères de régularité de l'embauche, la dévalorisation salariale peut se faire de toute autre façon. L'utilisation de l'annexe 3 à la Convention Collective de la Production Cinématographique en est un parfait exemple. Cette annexe permet aux films dits « fragiles » de pouvoir se faire par une réduction de la grille des salaires minimaux en indiquant un montant d'intéressement selon chaque poste. Cet intéressement, à distinguer de la participation, est le fait de « *différer le paiement d'une partie du salaire avec une majoration compensatoire de son caractère aléatoire.* »<sup>45</sup>. Cette pratique est par ailleurs très utilisée dans le milieu industriel standard, tout comme la mise en participation de son salaire.

Cette annexe permet à beaucoup de films dont les budgets sont très réduits de pouvoir se faire en évitant le recours au bénévolat ou au travail au noir. En effet la rémunération des techniciens dépend ainsi du type de production sur lequel ils s'inscrivent et de son budget (qui comme nous l'avons vu est hautement aléatoire), au lieu de dépendre de leur niveau de professionnalisme.

Les salaires peuvent ainsi passer du simple au double pour un même travail, une même mission, un même niveau d'engagement et d'investissement personnel comme le souligne très justement la secrétaire de production que nous avons interrogé : « *pour un même travail, on peut être payé du simple au double, c'est absurde. C'est pour cela qu'on a fait les premiers Uber, mais on a quand même la planche de salut des ASSEDICS. Pour un même travail, on peut avoir des salaires très différents.* »

Très récemment, les différents partenaires sociaux du secteur se sont réunis depuis le début de l'année 2019 afin d'ouvrir les négociations sur différents aspects de l'annexe 3 pour « *la production de films à petit budget et pour l'emploi de plusieurs milliers de techniciens chaque année.* »<sup>46</sup>, espérant une mise en pratique au cours de l'année 2020. Les rapports sur les discussions ne sont pas encore publiés mais quelques comptes rendus ont été rédigés, notamment par l'AFSI (association française du son à l'image).

---

<sup>45</sup> Convention Collective de la Production Cinématographique, annexe 3, intéressement aux recettes d'exploitation

<sup>46</sup> D'après le SPI (Syndicat des Producteurs Indépendants)

Les discussions semblent se porter sur un nouveau calcul des heures supplémentaires, une augmentation des salaires, une règlementation des films dont le budget est inférieur à un million d'euros (mais d'après l'AFSI « *sur cette question les intérêts ne sont pas les mêmes entre petits et gros producteurs* »), la transparence des comptes vérifiés par un tiers (probablement par Audiens, car le CNC semble n'avoir pas les outils nécessaires), des réunions des principaux chefs de poste en amont du tournage, etc... Certains points n'obtiennent pas le soutien de l'ensemble des partenaires sociaux, d'autres ont déjà été abandonnés. D'après Agnès Toullieux qui est présente lors des réunions en tant que représentante observatrice du CNC « *maintenant [le premier accord] est dans une liste d'attente pour être étendu. [...] Il y a énormément d'accords qui sont bloqués à l'extension. [...] Il y a un encombrement mais il va falloir qu'il soit étendu à temps.* »

Les tentatives d'améliorations concernant la revalorisation salariale dans le secteur, qu'il s'agisse de mesures ministérielles comme le FONPEPS ou de dialogue social comme la réécriture de l'annexe 3, sont nombreuses et participent – pour ce qui nous intéresse – à régulariser un système versatile qui est une base indispensable vers des réflexions en termes d'organisation du travail. En effet, si les priorités du secteur cinématographique et de la branche du spectacle plus largement ne semblent pas enclins à repenser le management, c'est en partie parce que le débat se situe sur la situation sociale, économique et juridique.

### 1-3-3 Le salarié en tant qu'individu au cœur de la création

L'importance de la valorisation salariale que nous venons d'aborder nous conduit à tenter de caractériser le salarié comme individu au sein d'une équipe et comme participant à une création unique.

« *Respecter l'humain dans le travail, c'était en l'occurrence respecter le professionnel et son point de vue, son expérience. Lui faire toute sa place pour qu'il puisse contribuer à définir son propre travail.* »<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> LINHART Daniele, La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale. ERES, « Sociologie clinique », 2015, p.10

Comme nous l'avons évoqué, il est nécessaire, comme dans toute entreprise, de « *considérer le travail non comme un coût mais comme une ressource* »<sup>48</sup>. Le salarié apparaît donc comme un réel apport qu'il semble nécessaire de valoriser.

Aurélie Tessier, ayant travaillé dans différentes sociétés de production a pu constater de véritables différences concernant la valorisation du travail mais également son respect. Elle a pu passer d'une entreprise moyenne avec « [aucune] *valorisation des employés, ni en salaire ni en respect* » à une petite entreprise où le producteur « *a du respect, tant humainement que financièrement, pour [son] travail en étant payée pour les heures faites* ». Les différences de valorisations semblent donc constituer à cet égard un choix de production et non pas uniquement la conséquence de contraintes économiques.

« *Au travail, il n'y a pas uniquement des hommes et des femmes mais des ouvriers, des ouvrières, des administratifs et administratives, des techniciens et techniciennes, des cadres, des ingénieurs et ingénieres, en d'autres termes des personnes qui ont des savoirs, savoir-faire, des qualifications, des métiers, de l'expérience.* »<sup>49</sup>

Autrement dit, la qualité d'un salarié se situe dans tout ce qui constitue son professionnalisme et devient une part importante dans l'organisation et la fabrication de l'œuvre. Valoriser ces atouts est un premier pas vers une restructuration des méthodes. Elle commence par la reconnaissance du travail et notamment des heures effectuées, qui en pratique ne sont pas toujours reconnues pour le personnel de préparation ou de post-production. Cette haute distinction entre les étapes de la production d'un film a été clairement définie dans la Convention Collective de la Production Cinématographique et fait émerger de réelles inégalités en termes de reconnaissance.

« *Quand on remplit nos feuilles d'heures, jamais il n'a été question que je mette mes vrais horaires. La fois où je l'ai fait, je me suis faite engueulée en me disant 'mais on ne peut pas te payer'. Alors que les gens de plateau mettent leurs horaires au quart d'heure près et sont protégés. [...] On sait que le dieu du cinéma c'est la caméra et les*

---

<sup>48</sup> PARLIER Michel, « Quel management pour concilier performances et bien-être au travail », art.cit. p.174

<sup>49</sup> LINHART Daniele, La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale, *op.cit.* p.10

*acteurs. Mais la mise en scène est essentielle, la décoration, sans décor, il n'y a pas de film, les costumes c'est la même chose. [...] Je me souviens avoir fait plein de calculs avec les directeurs de production parce que si on finissait à 0h30 le vendredi, on n'avait pas le droit de reprendre avant telle heure le lundi et ça posait problème. Et jamais, on ne s'est posé la question du fait qu'on a passé le week-end à y réfléchir, à refaire le plan de travail, et c'était du travail. »<sup>50</sup>*

En post-production, les inégalités de reconnaissance du travail ont été particulièrement soumise au débat depuis la rédaction du *Livre blanc de la post-production* en février 2019 par les différentes associations des métiers de la post-production<sup>51</sup>. Les différents corps de métiers revendiquent auprès des producteurs et des instances telles que le CNC une revalorisation de leur métier et un meilleur respect de la Convention Collective. Déclinées en quatorze chapitres, les propositions d'améliorations des conditions de travail de la post-production ont été soutenues jusqu'au 14 mai 2019 par de nombreux professionnels du cinéma, y compris certains producteurs. Parmi les propositions qui en découlent, la revalorisation des métiers apparaît comme fil rouge des revendications allant vers l'idée de l'amélioration des conditions de travail. Il est question du respect de la loi, et d'une valorisation salariale « *à la hauteur des responsabilités*<sup>52</sup> ». Si certains producteurs ont bien voulu être signataires de ce livre blanc, cela apparaît comme la preuve que certaines requêtes salariales peuvent finalement être bénéfiques également chez les producteurs.

Selon Agnès Toullieux,

*« Je ne sais pas si cela en découle du Livre Blanc mais il y a eu une négociation de la post-production dans la Convention Collective. Eux, ils sont revenus très fort dans la Convention Collective pour renégocier les salaires de la post-production et puis des définitions de fonctions. Normalement, il va y avoir une modification à l'agrément du nombre de points pour en attribuer à ces postes-là. ».*

---

<sup>50</sup> Témoignage de secrétaire de production anonymisée

<sup>51</sup> L'association des artistes bruiteurs, l'association des mixeurs, l'association française du son à l'image, les monteurs associés, et l'association des directeurs de post-production

<sup>52</sup> Notion sur laquelle nous reviendrons plus tard (cf. Partie 2, 2<sup>ème</sup> sous-partie, p.45)

Cependant, toutes les propositions n'ont aujourd'hui pas été considérées. Pour les signataires de ce livre blanc, « *un film se construit dans l'échange, il n'est pas simplement l'addition de talents individuels.*<sup>53</sup> ». C'est un élément absolument constitutif de notre analyse. Il ne s'agit pas simplement de considérer le personnel (en développement, en préparation, en tournage, et en post-production) comme ayant un apport strictement individuel. Par ailleurs, cette notion d'apport ne doit pas simplement être perçue comme une rentabilité pour l'entreprise mais également comme l'engrais qui permet à l'œuvre de se constituer, comme le souligne très justement Danièle Linhart :

*« L'individualisation s'accompagnera d'une mise en concurrence systématique, cette dernière au nom de la volonté d'instaurer une reconnaissance réelle des qualités et de la valeur de chacun, ce qui exigerait de comparer les individus entre eux ; et ils seront effectivement jaugés, évalués, jugés sous tous les angles, au nom de la prise en compte de l'apport de chaque personne. »<sup>54</sup>*

Il semble alors évident qu'au vu de cet état des lieux et de la distinction entre le cinéma et l'industrie, la question du management d'entreprise paraît complexe dans sa mise en place. Comme nous l'avons vu, les raisons sont diverses : une difficulté de pérenniser l'emploi, l'instabilité et l'imprévisibilité de la trésorerie, des conditions sociales très spécifiques, parfois des mauvaises habitudes et bien souvent le manque de temps. De fait, nous pouvons nous rendre bien compte qu'appliquer les méthodes de management utilisées dans les secteurs industriels standards n'aurait pas de sens parmi toutes ces particularités. Il semble que le respect de la loi apparaît comme le premier liant de toutes ces caractéristiques vers des améliorations organisationnelles. D'après Romaric Daurier, trésorier du SYNDEAC<sup>55</sup> « *Il y a un formidable cadre qui existe et qu'il faut respecter qui est notre convention que nous partageons. C'est un cadre qu'on a co-construit, qui est le fruit d'un héritage, qui est le fruit d'un dialogue social qui a été mené* »<sup>56</sup>. Ce dialogue social est extrêmement présent dans ce secteur et est enclin à proposer des ententes vers une optimisation organisationnelle et pourquoi pas managériale si nous acceptons de considérer le cinéma comme une trajectoire artistique au sein d'un terrain industriel.

---

<sup>53</sup> *Livre Blanc de la post-production*, février 2019 p.7

<sup>54</sup> LINHART Danièle, La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale, *op.cit.* p.108

<sup>55</sup> Syndicat National des Entreprises Artistiques et culturelles (domaine du spectacle vivant)

<sup>56</sup> *Souffrance au travail : grand tabou du secteur culturel ?* Débat CultureVeille du 7 février 2019



## Seconde partie

### Quel management pour quel type d'organisation ?

Nous venons de le voir : si nous rapprochons le secteur cinématographique en tant qu'industrie des autres secteurs industriels, les distinctions sont nombreuses. De plus, dans tous les secteurs d'activités existants, il n'existe pas (et n'existera sans doute jamais) une stratégie managériale efficace et applicable à tous. Adapter une méthode pour chacun des secteurs et plus précisément pour chacune des entreprises semble être fondamental pour que les conséquences de ce travail managérial soient pertinentes. Plusieurs éléments semblent importants à être soulevés : quel type d'organisation ? pour quel but ? avec qui ? pour qui ? comment ? avec quels outils ? Nous nous devons également de questionner les raisons d'une nécessité (ou non) de développer une stratégie managériale. Autrement dit, quel management pour quel type d'organisation et pour quel but ?

Ce sont toutes ces notions que nous allons aborder à présent.

#### **2-1 Notion de travail**

Sans vouloir trop nous éloigner de notre sujet, la notion de travail en soi doit pouvoir être analysée : savoir ce qu'est le travail, ce qu'il signifie lorsqu'il est aussi bien industriel qu'artistique et pouvoir le définir.

##### **2-1-1 Historique**

La notion de travail est polysémique. Du latin *trepalium* (instrument de torture), le terme prend le sens de tourment psychologique, de torture ou de souffrance physique. A partir du XVI<sup>e</sup> siècle, le travail signifie « se donner de la peine pour ». Avec cet héritage, la notion de travail continue de conserver aujourd'hui l'idée de pénibilité, de souffrance et d'effort (en tout cas en France). En effet, il semble que dans l'esprit collectif, s'il n'y a pas d'effort, alors il n'y a pas de travail. A plus forte raison, s'il y a du plaisir, alors il n'y a pas non plus de travail. De manière générale, la perception du travail culturel apparaît de manière très erronée comme un plaisir, voire un loisir alors que l'idée de pénibilité est au cœur de tous les secteurs d'activités, y compris culturel et c'est ce que nous allons démontrer. Le travail comme contrainte et comme nécessité se marie parfaitement au travail comme terrain de liberté, de développement et d'aspiration.

Prenant le sens d'activité, le travail peut se décliner en plusieurs définitions dont voici certaines : l'application à la production, la création, l'entretien ; l'activité professionnelle régulière et rémunérée (emploi, métier) ; toute occupation considérée comme une charge ; ou encore l'ensemble des opérations à accomplir pour élaborer quelque chose.<sup>57</sup>

Ici, la notion de travail sera davantage considérée comme une activité professionnelle appliquée à la fabrication et à la création, car comme nous l'avons vu, le travail n'est pas obligatoirement associé à une rémunération ou à une régularité.

## 2-1-2 Dialectique du maître et de l'esclave

Nous pouvons nous appuyer sur la démonstration philosophique proposée par Hegel dans sa « Dialectique du maître et de l'esclave » tiré de l'ouvrage *Phénoménologie de l'esprit* qui semble assez bien rendre compte de la relation de subordination dans sa globalité à travers l'idée de la reconnaissance de l'individu. En résumé, Hegel explique que dans la relation maître et esclave, le maître est celui qui a à priori le pouvoir sur l'autre. Or, l'esclave est dans un état actif et sa liberté se conditionne par le fait d'avoir le choix de faire ou de ne pas faire. Le maître, lui, dans un état passif est dépendant de l'activité ou non de son esclave. La situation devient alors paradoxale puisqu'à la fin de la démonstration, le maître a besoin de l'esclave car ce qu'il possède est produit non pas par lui-même mais par l'action de l'esclave.

La comparaison avec le monde du travail est assez nette et peut bouleverser notre vision primaire du rapport de subordination entre employé et employeur (il ne s'agit évidemment pas de considérer ici l'employé comme un esclave à proprement parlé). Il semble tout à fait évident que l'employeur, quel que soit le secteur d'activité, n'obtient rien sans l'effort de son employé. Autrement dit, l'employé est indispensable à l'employeur. Pourtant, même si la démonstration d'Hegel rend compte de l'idée de reconnaissance de l'individu qui part d'une lutte à mort entre les êtres humains, cette reconnaissance nécessite selon Hegel un « reconnaissant » et un « reconnu ». Si Hegel démontre qu'à l'issu de la théorie, l'esclave est reconnu, s'agit-il alors de l'esclave en tant que porteur d'un rôle et d'un statut ou de l'esclave en tant que personne individuelle ? Si l'esclave refuse de travailler, le maître peut le remplacer. De même, dans le monde du travail, si l'employé exprime un mécontentement, l'employeur peut le remplacer. L'asservissement est partagé : d'un côté l'employeur a besoin de l'employé, de l'autre l'employé ne peut que se soumettre à l'employeur pour conserver son statut.

---

<sup>57</sup> Définitions tirées du LAROUSSE

A moins de revendications collectives telles que les grèves ou les accords syndicaux, l'individu en tant que tel n'a que deux choix : accepter ou s'en aller. Le poste, lui, sera toujours pourvu, en tout cas dans les secteurs attractifs.

Selon Enrico Donaggio, philosophe questionnant le concept du travail, interviewé en mai 2019 dans le cadre de ce mémoire, la vision d'Hegel est une version positive de l'idée de la subordination. Selon lui, la question de l'exploitation aujourd'hui dans le secteur culturel est entièrement bouleversée. Nous parlons désormais « d'auto-exploitation » par la « servitude volontaire de l'individu ». Il y a donc selon lui une sorte de plaisir dans la subordination qui se produit désormais de soi envers soi. Cette subordination est originellement prévue dans le contrat de travail par la mention qui indique que le salarié doit obéissance à sa hiérarchie (qu'il s'agisse de sa direction, ou ce qui peut être appeler les « managers intermédiaires » tels que peuvent l'être les directeurs des ressources humaines ou chef d'atelier en industrie standard). La réelle question du management du côté employeur est selon Danièle Linhart<sup>58</sup> : comment rendre ce lien de subordination réel et effectif ? Les méthodes sont diverses mais se résument selon elle dans le fait de créer les conditions qui font que le salarié accepte de travailler selon des méthodes qui ont été choisi indépendamment de sa propre volonté et en dehors de sa propre valeur morale.

La spécificité du travail culturel et de tout travail créatif en général selon Enrico Donaggio est la question du travail gratuit ou pseudo-bénévole. Alors que la question de l'intermittence (typiquement française) fait l'objet d'une grande conquête mais forme également énormément de paradoxes comme nous l'avons vu précédemment, le domaine de l'art reste selon Enrico Donaggio un secteur privilégié « *Nous faisons de l'art par choix, jamais par nécessité* ».

Une autre idée relative à l'auto-exploitation est le fait qu'en tant que salarié d'une entreprise, nous mettons aujourd'hui en France (de manière culturelle) une grande énergie dans l'acharnement dans le travail, dû notamment à notre vision du travail comme étant une pénibilité. Quelle image renvoyions-nous de notre travail en partant du bureau plus tôt par exemple ? Cela pourrait être celle d'avoir effectué son travail avec rapidité et efficacité, pourtant cela est plus souvent perçu comme un manque d'investissement et remet en cause non seulement le fruit du travail mais également l'individu lui-même.

---

<sup>58</sup> Sociologue et directrice de recherche au CNRS, spécialisé dans l'étude de l'évolution du travail

### 2-1-3 Taylorisme moderne

Il semble à présent intéressant de reprendre ce qui était le management au départ de la révolution industrielle et en comprendre son évolution.

Nous pouvons d'ores-et déjà distinguer le management initial (toute la vision tayloriste vers une meilleure rentabilité) du management moderne qui tend vers un même but mais en passant par l'idée du « bien-être au travail ».

Selon Danièle Linhart, la principale différence entre le taylorisme et le management moderne (qu'elle appelle « taylorisme moderne ») et que selon Taylor, la stratégie s'appuie sur une « déshumanisation » et une dépossession des travailleurs en les obligeant à « *travailler selon les critères les plus rentables et non pas selon leur sens de la professionnalité* »<sup>59</sup>. Le management moderne, quant à lui tire au contraire vers une « surhumanisation » et une psychologisation des relations de travail en mettant continuellement en valeur la subjectivité des employés en tant qu'êtres humains et non pas en tant que professionnels, vers un même but de rentabilité à très court terme.

La décomposition des métiers en tâches élémentaires avec des mode opératoires et procédures très détaillés permet à l'employé d'être entièrement pris en charge par l'organisation à laquelle il doit se plier.

« [...] l'intensification du travail avec des missions et des objectifs de plus en plus exigeants ; le manque de moyens adaptés ; une disponibilité de plus en plus forte exigée par la dictature des e-mails ; la complexification du travail et l'absence de soutien hiérarchique ; une accélération temporelle ; le renouvellement incessant des méthodes et des technologies »<sup>60</sup>

La pratique systématique du changement (nouveaux logiciels, nouveaux bureaux, nouveaux postes, affectations) participe à la déstabilisation de l'employé qui se retrouve en situation continual de réapprentissage et doit donc « *se raccrocher aux méthodes standards, aux procédures comme à une bouée de sauvetage*<sup>61</sup> ». Au cinéma, cette déstabilisation est évidente, et c'est aussi ce qui en fait son charme. Si pour Danièle Linhart, cette déstabilisation est l'œuvre d'une volonté

---

<sup>59</sup> Interview Mediapart – « Taylorisme et management moderne, même combat », LINHART Danièle

<sup>60</sup> LINHART Daniele, La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale, *op.cit.* p.98

<sup>61</sup> Interview Mediapart – « Taylorisme et management moderne, même combat », LINHART Danièle

manipulatrice de l'employeur, nous pouvons en ce qui nous concerne, nuancer ce constat qui apparaît dans notre secteur être une définition en soi du travail : l'adaptabilité et la flexibilité sont des qualités requises et nécessaires.

Cependant, cette analyse sur le management moderne vient bouleverser la vision d'un management « sauveteur » des conditions de travail et ce, quel que soit le secteur d'activité. L'idée de la multiplicité des procédures, de déshumanisation ou de surhumanisation des salariés peut venir mettre en péril non-seulement les conditions de travail, mais également dans notre cas précis d'industrie culturelle, le caractère artistique de ce même travail. En effet, que ce soit par l'excès d'industrialisation, de procédures et bureaucratie ou par les méthodes managériales novatrices comme les « entreprises libérées » à la hiérarchie transversale ne peuvent s'appliquer au secteur cinématographique comme à n'importe quelle industrie. La question de l'adaptabilité est donc fondamentale dans le cadre de cette étude.

#### **2-1-4 Performance et auto-management**

Alors que nous venons de définir le travail et la manière dont il s'inscrit et se construit de manière générale dans notre époque moderne, nous pouvons désormais faire émerger un aspect que nous avons abordé et qui est absolument représentatif de la notion de travail au cinéma : la performance et l'auto-management.

Cette performance se caractérise par la nécessité de faire non seulement bien son travail, mais surtout de le faire constamment mieux. Elle est la conséquence d'un certain nombre de facteurs que la secrétaire de production que nous avons interrogé a pu parfaitement résumer :

*« On donne tout parce que : on travaille pour un film, pas pour une usine de chaussures, on veut la réussite du réalisateur, on veut être repris sur le prochain film, on doit faire ses heures pour payer son loyer, on veut faire ses heures pour avoir du temps libre et faire ce qu'on aime, l'émulation générale est très forte, pour les collaborateurs de création on signe, on est au générique, et certaines professions sont vraiment sur la sellette. »*

Il y a donc un double intérêt à faire de la performance un moteur de travail. Le premier est la nécessité d'être efficace dans un contexte où tout va vite et où la concurrence est forte : on n'est jamais sûrs d'être repris et il n'y a donc pas le droit à l'erreur. Cette concurrence est extrêmement

liée à l'attractivité de ce secteur. Comme nous l'avons vu plus haut dans notre analyse de la Dialectique du maître et de l'esclave, la non-adhésion à certaines pratiques structurantes et organisationnelles n'a quasiment aucun impact puisqu'il n'y a aucun mal à remplacer les salariés étant donné l'attrait du cinéma.

*« C'est logiquement dans les mondes de l'art où l'imprévisibilité de la réussite est la plus forte, en raison de la vitesse de succession des modes et de renouvellement des courants d'innovation esthétique, de l'inexistence de barrières sélectives à l'entrée, et de l'organisation même du marché, que la surpopulation est la plus importante. »<sup>62</sup>*

En outre, les différentes tentatives d'améliorations des conditions de travail par des accords interprofessionnels (tels que l'ANI QVT<sup>63</sup> que nous avons évoqué en introduction) semblent trouver tout leur public parmi les secteurs pour qui le recrutement et la fidélisation des salariés est problématique (les secteurs agroalimentaires et sanitaires en ce qui concerne l'ANI QVT). Mais qu'en est-il d'un secteur tel que le cinéma où la demande est plus importante que l'offre ? Pourquoi perdre de l'énergie, du temps et de l'argent à améliorer des conditions alors qu'il y aura toujours de la ressource humaine ? Finalement, quelles que soient les conditions de travail, acceptables ou non, la question de l'adhésion est fondamentale et la performance peut apparaître dans ce contexte comme une survie.

*« Nous nous ‘auto-manageons’ dans un contexte d’intermittence où en cas d’erreur qui n’aurait pas trop d’incidence dans un emploi en CDI, nous risquons au contraire de ne pas être réembauchés par cette production / ce chef d’équipe et donc de ne pas retrouver de travail avec une ‘mauvaise réputation’ dans un petit milieu où tout se sait. Je ne suis pas contre cette sélection qui fait de nous des êtres hyper efficaces et super adaptables ! [...] Je pense que ce qui fait à la fois notre force et notre faiblesse c’est le fait qu’on n’est jamais sûrs d’être*

---

<sup>62</sup> BESSY Christian, et CHAUVIN Pierre-Marie « Pierre-Michel Menger, Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain, art.cit. p.207

<sup>63</sup> Accord National Interprofessionnel sur la Qualité de Vie au Travail du 19 juin 2013

*requis et donc on se remet toujours en question et on donne toujours le meilleur par film. »<sup>64</sup>*

Le deuxième intérêt de ce phénomène de performance, voire de surperformance est l'idée que tout travail engendre la volonté de se dépasser et c'est ce qui constitue notre enthousiasme au travail. Quel serait notre perception du travail sans la perspective d'un accomplissement, d'un dépassement de soi ? Pour Michel Lallement et Yves Clot « *il est donc important que les sociologues comme les psychologues montrent que la performance est [...] facteur de santé si elle est une ‘performance dialogique’, porteuse de discussions pour produire les règles de l’art. Les gens sont en meilleure santé quand ils font des efforts ‘payants’, dans tous les sens du terme !* »<sup>65</sup>. Il va donc de soi que malgré son déséquilibre, cette performance est nécessaire d'autant qu'elle est le résultat de l'adaptabilité. Il paraîtrait impossible dans tout ce contexte de partir du travail à heure fixe alors que nous venons filmer le coucher du soleil et qu'il a été retardé<sup>66</sup>, ou alors que les imprévus de la préparation ont impliqué un remaniement du plan de travail la veille au soir du premier jour de tournage, etc...

La performance apparaît également comme étant la conséquence de ce que nous appelons « auto-management ». Il s'agit, comme nous l'avons défini plus haut, du fait de mettre en œuvre soi-même les procédures qui rendent notre travail efficace. C'est exactement ce qui se reflète dans l'organisation au cinéma. Le management ne se nomme pas comme tel, pourtant il existe : « *Il s’agit d’un management automatique auquel chacun de nous se soumet, s’auto-régulant lui-même.* »<sup>67</sup>.

## 2-2 Management comme organisation du travail

Afin de définir les raisons pour lesquelles le management existe, il est important de bien comprendre ce qu'il signifie. Le management, de l'anglais « *to manage* » (diriger) désigne l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion d'entreprise<sup>68</sup>. En terme économique, le management est l'ensemble des méthodes d'organisation efficace (définition et

---

<sup>64</sup> Entretien secrétaire de production anonymisée

<sup>65</sup> LALLEMENT Michel, CLOT Yves, « Qualité de vie au travail – Qualité du travail » art.cit. p.51

<sup>66</sup> Exemple proposé par la secrétaire de production que nous avons interrogé

<sup>67</sup> Entretien de secrétaire de production anonymisée

<sup>68</sup> Définition tirée du Larousse

partage des responsabilités) et de gestion rationnelle (en fonction d'objectifs ou de programmes fixés) employées dans la direction d'une affaire, d'une entreprise<sup>69</sup>.

## 2-2-1 Hiérarchie et responsabilités

Le management, défini ici comme organisation du travail se caractérise au cinéma par une organisation hiérarchique très spécifique et absolument indispensable dans toute la chaîne de fabrication. Il est donc important de rappeler sa signification. La hiérarchie renvoie à l'idée d'encadrement par une organisation sociale qui fait que chaque individu est subordonné à un autre. Il s'agit donc d'une classification dans laquelle il existe une relation de subordination où chaque individu correspond à un niveau de compétence, de responsabilité et de pouvoir. Il est essentiel de discerner que l'idée de hiérarchie n'est pas associée de manière systématique à une autorité asservissante. Il s'agit avant tout d'un agencement classifié du travail en équipe qui peut se décliner sous différentes formes (pyramide, horizontale, verticale, bureaucratique, duale, cellulaire, transversale, etc...).

Une des spécificités de la gestion du travail au cinéma est la nécessité d'une organisation par principe de subordination. Cette nécessité, permettant la non-dispersion de l'énergie des salariés, la mise au clair des tâches, des fonctions et responsabilités de chacun avec une notion d'efficacité et de productivité, est au cœur de bien d'autres branches d'activité.

Nous pouvons facilement inventer un schéma hiérarchique spécifique au cinéma en prenant la Convention Collective Nationale de la Production Cinématographique comme support (cf. annexe p.62). L'organisation se construit par corps de métiers (plusieurs petites équipes forment une grande équipe), ce qui pourrait s'apparenter aujourd'hui au mouvement de management transversale pour lequel plusieurs services travaillent sur le même projet. Il y a une hiérarchie au sein des services mais pas entre les services. De même, au cinéma, il n'y a pas de hiérarchie visible entre les départements, mais il est fortement présent au sein de ces départements.

La multiplicité des corps de métier permet la création d'une œuvre par la mise en collaboration des savoir-faire. La question de collaboration est indispensable pour la fabrication d'un film, cependant cette collaboration ne peut être entièrement horizontale à cette étape. Les chefs de poste qui permettent le dialogue entre chaque corps de métier ont la responsabilité de donner les

---

<sup>69</sup> Définition tirée du CNRTL (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales)

meilleures instructions pour que tous puissent fabriquer le même film, celui pensé par le réalisateur.

*« Ainsi le développement de la confiance repose, selon Laurent Karsenty, non sur ‘le management centralisé d’un seul, mais sur l’action d’un collectif dont les membres se rendent mutuellement dépendants pour prévoir, organiser, diriger, coordonner et contrôler la production’. »<sup>70</sup>*

Cela est d'autant plus nécessaire que chaque étape de la fabrication (tournage ou post-production) s'engage le plus souvent dans une urgence. Cette urgence rend la hiérarchie essentielle pour la productivité du travail et donc son économie. Mais la hiérarchie renvoie également à une notion de responsabilité partagée et est nécessaire pour que chacun ait conscience de ce partage de responsabilités et de tâches. La question de la délégation est fondamentale. En effet, si le producteur est le garant officiel du film, il n'apparaît pas tant comme un manager et est très souvent bien loin de la fabrication : il délègue au directeur de production qui le représente et apparaît comme responsable du tournage dont la délégation se poursuit vers le régisseur général et le premier assistant mise en scène, etc... Le réalisateur, quant à lui, apparaît comme le responsable artistique de toute la chaîne de fabrication. D'après la secrétaire de production que nous avons interrogé,

*« Certains ont des talents de leaders, d'autres non, et s'agissant d'un milieu assez traditionnel à l'organisation nécessairement très hiérarchique (pour pouvoir agir vite), nous sommes tenus d'obéir à nos chefs, et faisons aussi reposer la responsabilité sur leurs épaules ; cela nous rend très efficace mais cela empêche ou ralentit le changement ! [...] Le producteur qui est le véritable patron a très peu à faire avec l'organisation du travail [...] Les producteurs ne sont pas du tout impliqués dans le management. Je crois que c'est de là d'où vient le problème. Le directeur de production, ce n'est pas le patron, c'est un employé comme toi et moi. [...] On revient sur notre produit double : [le producteur] veut bien avoir un job d'industrie mais c'est*

---

<sup>70</sup> PARLIER Michel, « Quel management pour concilier performances et bien-être au travail » art.cit. p 174

*surtout pour le côté artistique de la chose. [...] Il sait qu'on va donner notre maximum pour se faire réembaucher, donc il n'a pas vraiment à nous gérer ».*

La délégation de la direction (en tant qu'itinéraire et sens) est très pratiquée et la place du leader est double : il est à la fois garant de la fabrication mais également des ressources humaines. C'est ce que Daniel Bougnoux traduit de cette manière « *care fait de lui un travailleur social, voisin du pasteur ou du prêtre, tandis que cure le rapproche du technicien.* »<sup>71</sup>

Si les étapes de fabrication sont extrêmement cadrées, avec ses propres stratégies managériales (néanmoins discutables), qu'en est-il du reste de la production qui ne s'arrête pas de travailler au moment du PAD<sup>72</sup>, et qui très souvent s'engage sur plusieurs films en même temps ? Si la responsabilité est relativement partagée sur la chaîne de fabrication, dans la société de production en elle-même, la hiérarchie peut s'imaginer en différentes formes selon le nombre d'employés et le modèle économique. Pour Aurélie Tessier, dans l'une des sociétés pour laquelle elle a travaillé « *[Avec le producteur], nous sommes dans l'ultra-communication avec un partage des responsabilités. Il n'y a pas tant que ça des problèmes de communication mais surtout de gestion de responsabilités. [Il] est celui qui prend les décisions mais on collabore.* ». En outre, la question du modèle hiérarchique impacte nécessairement la question de la responsabilité et imaginer des nouveaux modèles adaptés à chaque société peut permettre de repenser le travail au cinéma, qui est aujourd'hui dans un contexte encore très traditionnel. Pour Daniel Bougnoux « *cela suppose, en interne, des relations de pouvoir qui ne soient pas exagérément hiérarchiques et qui fassent place à la motivation et à la négociation* »<sup>73</sup>. A titre d'exemple, Aurélie Tessier a pu expérimenter la hiérarchie horizontale qui peut s'appliquer dans des cas bien définis, tels que les résidences d'écriture avec les auteurs, autour d'une table où tous les outils sont possibles. Ce type de hiérarchie ne peut s'appliquer à toutes les étapes de la production mais son expérimentation est nécessaire pour une remise en question des méthodes de manière plus générale.

Afin de schématiser au mieux l'organisation actuelle de la fabrication d'un film, nous pouvons alors reprendre nos calques et ainsi comparer la hiérarchie de la production

---

<sup>71</sup> BOUGNOUX Daniel, Introduction aux sciences de la communication. La Découverte, « Repères », 2001, p.23 (d'après les recherches de Winnicott)

<sup>72</sup> Prêt à diffuser : Support final destiné à la distribution

<sup>73</sup> BOUGNOUX Daniel, Introduction aux sciences de la communication., *op.cit.* p.15

cinématographique et celle des autres sociétés industrielles et ainsi nous amuser à faire les rapprochements suivants :

Directeur général et producteur, directeur financier et directeur de production, directeur commercial et distributeur, chef des ventes et exploitant, directeur technique et réalisateur, chef d'atelier et assistant réalisateur, etc... Nous pouvons également rapprocher la fabrication industrielle et le tournage ainsi que le montage industriel et la post-production. Bien que très basiques et contestables en de nombreux points, ces comparaisons peuvent nous aider à mettre en lumière les points communs entre le cinéma et les autres secteurs d'activités afin de déceler les raisons pour lesquelles il paraît fondamentale de penser le management, y compris dans les milieux culturels.

#### 2-2-2 Raisons du management d'entreprise

Le management peut se décliner en différentes formes dont la liste ne cesse d'évoluer. Bien qu'il existe des méthodes de management et de gestion théorisées, elles doivent pouvoir s'adapter à chaque secteur d'activité mais également à chaque entreprise, avec ses spécificités, et plus étroitement à chaque étape de la fabrication. Autrement dit, on ne manage pas (dans le sens de gérer) un commerce comme on managerait une société de production ; on ne manage pas une grande société de production avec plusieurs dizaines d'employés comme on managerait une petite société de deux ou trois employés ; de même, on ne manage pas le développement d'un film comme on managerait son tournage ou sa post-production. Les degrés d'adaptabilité continuent donc d'être au cœur de la question. C'est le rôle du manager : s'il n'est pas le dirigeant lui-même, il est le lien entre la direction et la fabrication et permet à ce que les méthodes de travail et les pratiques soient les plus adaptées aux exigences de profitabilité et de rentabilité du secteur comme de l'entreprise et aux exigences de modalités liés à chaque étape.

*« D'où l'existence d'une grande variété de solutions organisationnelles au problème de la mobilisation des ressources humaines et matérielles, depuis les formes d'intégration stable de la totalité ou de la plus grande partie des facteurs de production dans une entreprise durable, jusqu'aux modalités les plus éphémères de combinaison des facteurs à l'occasion de la réalisation d'un unique spectacle. »<sup>74</sup>*

---

<sup>74</sup> MENGER Pierre-Michel, « Marché du travail artistique et socialisation du risque : le cas des arts du spectacle » art.cit. p.65

La notion de management moderne ouvre à de nouvelles pratiques, qui diffèrent des anciennes pratiques tayloristes et qui, comme nous l'avons vu peut avoir des limites. La raison principale du management depuis Taylor à nos jours est la perspective d'une meilleure rentabilité du travail selon des modalités et des procédures mises en place qui elles, peuvent différer selon le secteur et l'entreprise. La question de la rentabilité est à priori au cœur du management d'entreprise. Il peut être question de management à d'autres fin dans d'autres types d'organisation (telles que les associations par exemple qui ne cherche pas à produire des bénéfices et dont la majeure partie des membres est très souvent bénévole).

*« Il faut comprendre que les employeurs ont à affronter plusieurs défis quand ils mettent des individus au travail : ils ont à trouver l'organisation technique du travail la plus efficace de leur point de vue d'employeurs et entrepreneurs ; ils ont également à trouver les modalités par lesquelles ils pourront obliger les individus à se conformer aux impératifs de cette organisation technique du travail ; ils ont enfin à légitimer idéologiquement leurs choix. »<sup>75</sup>*

Le management d'entreprise est donc à priori pensé pour que le travail des employés soit rentabilisé dans le temps à des fins de profitabilité. La chaîne humaine du travail a été pensée dans cet objectif. Aujourd'hui, comme nous l'avons vu avec l'analyse de Danièle Linhart, la question de la rentabilité est toujours d'actualité mais passe d'abord par l'idée du bien-être au travail. Cette idée consiste à considérer que le bien-être de l'employé et ses conditions de travail respectées lui permettent une meilleure performance. C'est cette performance qui sera moteur de la rentabilité de l'entreprise. Les chemins empruntés diffèrent donc mais le but reste identique.

*« L'usage du terme de management marque une action intentionnelle, une combinaison plus ou moins cohérente de politiques et de pratiques à hauteur d'hommes ; la notion de performances peut recouvrir des réalités diverses mais elle fait partie de la culture commune des acteurs de l'entreprise qui savent localement lui donner des formes qui leur conviennent ; l'expression bien-être au travail désigne une aspiration*

---

<sup>75</sup> LINHART Daniele, La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale, *op.cit.* p.12

*légitime des salariés et dont différentes expériences récentes témoignent de l'intérêt heuristique.* »<sup>76</sup>

Ces définitions remettent en perspectives la corrélation entre ces trois notions. Pour Michel Parlier, l'économique et le social ne sont pas facilement compatible et « *leur articulation procède toujours d'une intention délibérée requérant habileté et détermination*<sup>77</sup> ». Pour schématiser, nous pouvons considérer le management comme étant la mise en pratique de procédures et de protocoles pour une optimisation là où le bien-être au travail vient alimenter ces réflexions vers une gestion à la fois économique et sociale.

Nous constatons donc que le secteur cinématographique a mis en place des méthodes d'organisation, particulièrement en termes de hiérarchie, mais le management ayant une connotation trop industrielle pour un secteur artistique, et trop ‘nouvelle génération’ pour un secteur relativement traditionnel, il n'obtient pas vraiment les faveurs des professionnels.

D'après Romaric Daurier « *Il y a une diabolisation du management et il a été complètement rejeté et mis de côté. Cela a causé aussi beaucoup de tords. Ce n'est pas une science exacte, c'est une science pratique comme l'économie. C'est-à-dire que ça permet d'objectiver une série de choses et puis après de prendre ce dont on a besoin en fonction des valeurs qu'on se donne, des objectifs aussi. [...] Je mets en garde contre ce discours de rejet.*

<sup>78</sup>

Pourtant le management existe en soi au cinéma mais, sans le nommer, il ne peut pas devenir une question à considérer, développer, à remettre en doute, à adapter, à interroger, etc... Nous partons de l'hypothèse que considérer le management comme outil essentiel permettrait non-seulement d'optimiser les procédures cinématographiques mais servirait également de ressort expérimental des dialogues sociaux de plus en plus enclins à chercher à améliorer les conditions de travail face à l'essor des risques psychosociaux dans le domaine culturel. Le management par la performance et le bien-être au travail est probablement un des champs d'action possible dans ce secteur.

---

<sup>76</sup> PARLIER Michel, « Quel management pour concilier performances et bien-être au travail » art.cit. p.171

<sup>77</sup> Ibid p.171

<sup>78</sup> *Souffrance au travail : grand tabou du secteur culturel ?* Débat CultureVeille du 7 février 2019

### 2-2-3 Idée de bien-être au travail : commencer par identifier le mal-être

Mais pour chercher à améliorer le bien-être du travail et des conditions des travailleurs il faut pouvoir déterminer en premier lieu où se situe le mal-être. La question de la pénibilité (au-delà de ce qu'elle signifie actuellement vis-à-vis de la retraite), se situe au cinéma dans un certain nombre d'éléments. A la flexibilité nécessaire et l'instabilité évidente, s'ajoutent les heures non payées pour certains, les absurdités administratives pour d'autres, les horaires décalées, l'urgence, la nécessité d'être le meilleur, etc... A cette pénibilité s'ajoute de la souffrance : stress, harcèlement moral, harcèlement sexuel, discrimination, sexe, etc...

Il n'est pas question ici d'analyser ce mal-être, mais plutôt simplement de l'identifier. Pour Angeline Barth, secrétaire générale adjointe de la CGT spectacle et vice-présidente de l'AFDAS,

*« [Il y a] un déni de la part des salariés sur ces questions de souffrance au travail parce qu'en fait on est aussi dans un milieu qui est tellement attractif, c'est tellement compliqué d'y rentrer, les salariés sont en concurrence les uns avec les autres. [...] C'est impossible, une fois que vous avez accédé à ces places si chères, si dorées, d'admettre que vous êtes en souffrance<sup>79</sup> ».*

Et pour Agnès Sale, haute fonctionnaire à l'égalité et à la diversité au ministère de la culture « *le problème remonte à des décennies, mais il a soigneusement été tu, nié, et assez hypocritement géré finalement, comme si tout allait bien. Or, on sait pertinemment que ce n'est pas le cas* <sup>80</sup>».

Aujourd'hui, nous sommes dans un contexte où la parole se libère et, syndicalement, le débat se tourne davantage vers ces questions plus que sur celles d'organisation du travail à proprement parlé. Pour Aurélie Tessier, dans certaines sociétés de production, nous sommes amenés à travailler à l'inverse de nos propres valeurs. Comment donc le producteur, en tant que garant de la société, et comment les différents responsables de départements à commencer par le directeur de production, le premier assistant mise en scène et les différents chefs de poste peuvent-ils utiliser leur rôle de leaders dans l'organisation du travail pour faire avancer toutes ces controverses ?

---

<sup>79</sup> *Souffrance au travail : grand tabou du secteur culturel ?* Débat CultureVeille du 7 février 2019

<sup>80</sup> *Ibid.*

Même s'il y a une différence entre « *la Qualité de Vie au Travail qui est plutôt du côté du symptôme [...] et la qualité du travail qui est du côté du réel travail* »<sup>81</sup>, la combinaison de ces facteurs est à confronter de manière simultanée.

« *L'élaboration collective des règles de fonctionnement partagées réduit les risques du travail et permet ainsi de préserver la santé des travailleurs. [...] Les conditions du bien-être au travail se précisent : réflexions sur les pratiques, confrontation à des épreuves dont on tire collectivement des enseignements, proximité entre les acteurs, rôles clairement définis, compréhension des contraintes des uns et des autres... »*<sup>82</sup>

Il est donc question de mettre en perspective les procédures managériales comme stratégies certes rentables mais surtout adaptées à une meilleure considération et valorisation du travail. Il ne s'agit pas d'estimer le management comme solution absolue, mais comme un champ d'action possible vers une meilleure appréciation du travail au cinéma.

## 2-3 Réfléchir le management pour le secteur cinématographique

### 2-3-1 Différents types de management

Comme nous le voyons depuis le départ, le choix de la méthode managériale doit pouvoir s'adapter à la fois au secteur et à l'entreprise en tant qu'entité et organisation sociale. Il est intéressant de comprendre que le type de management dépend en fonction du but, de la hiérarchie, du type d'organisation, du type d'objet produit, du public visé, du nombre de salariés et leurs rôles, etc... Chacun de ses différents points a une incidence sur les procédures à adopter. Nous avons vu jusqu'à présent les caractéristiques inhérentes au secteur cinématographique et les questions liées au travail de manière plus générale qui, corrélés, nous permettent désormais d'avoir un panel des besoins et d'en déduire des problématiques managériales. La multiplicité des méthodes de managements et d'organisation de travail est évidente. Au cinéma aussi, les méthodes de production peuvent varier selon un certain nombre de contraintes (économique notamment) mais selon également des choix de production.

---

<sup>81</sup> LALLEMENT Michel, CLOT Yves, « Qualité de vie au travail – Qualité du travail », art.cit. p.47

<sup>82</sup> PARLIER Michel, « Quel management pour concilier performances et bien-être au travail » art.cit. p.173

*« Venant du secteur culturel, il y a un panel d'outils qui sont extrêmement différents donc on pioche un peu ce qu'on veut mais ça donne une base, une grille de lecture qui permet après de prendre de bonnes décisions. »*<sup>83</sup>

Il existe donc différentes façons d'appréhender le travail. Nous pouvons nous pencher plus spécifiquement sur la gestion des sociétés de production, puisque comme nous l'avons vu la fabrication d'un film engendre une multiplicité de facteurs, d'acteurs et de contraintes différentes qu'il serait difficile d'analyser exhaustivement ici. Aurélie Tessier nous a témoigné sa manière de travailler selon les sociétés dans lesquelles elle exerce son métier « *j'ai beaucoup fait de télétravail, je travaille quand [le producteur] travaille. [...] Dans l'ancienne société où je travaillais, on s'autorisait un jour chacun par semaine pour bosser à la maison* ». A l'inverse de ce type de société, Mélisa Godet que nous avons interrogé dans le cadre de cette analyse décrit la société dans laquelle elle travaille en tant que directrice de développement :

*« C'est une quinzaine de permanents sur des fonctions autant de développement, de production que de fabrication (tournage et post-production), que de sortie des films (marketing). [...] C'est finalement assez fluide et nos modes de communication sont restés ceux de structures plus petites que je résumerais par 'la politique de la porte ouverte.' ».*

En somme, ce qui semble commun à chaque modèle pour que l'organisation du travail soit qualitative est la place que nous laissons à la communication. D'après Daniel Bougnoux, « *communiquer c'est d'abord 'avoir en commun'*<sup>84</sup> » mais également « *une vision intellectualiste a longtemps privilégié l'information pure ou la 'culture', alors que la communication consiste d'abord à organiser le lien social, à structurer la vie quotidienne et à maintenir la cohésion de la communauté* »<sup>85</sup>. Mener des réflexions sur la communication comme étant au centre des stratégies organisationnelles et structurelles semble être une base non-négociable, et le cinéma en tant que transmetteur d'un point de vue et communicateur d'idées devrait à priori pouvoir bien le

---

<sup>83</sup> Romaric Daurier, *Souffrance au travail : grand tabou du secteur culturel ?* Débat CultureVeille du 7 février 2019

<sup>84</sup> BOUGNOUX Daniel, Introduction aux sciences de la communication, *op.cit.* p.16

<sup>85</sup> *Ibid.* p13

comprendre. La communication peut se traduire par plusieurs composantes : la transparence, la confiance, le dialogue, etc... Elles peuvent être mises en place par différentes manières mais il est important de comprendre le pouvoir de la communication au sein d'une équipe, pouvoir qui peut aussi être à double tranchant.

*« La communication aliénante nous enferme dans un monde où tout est polarisé entre le bien et le mal, dans un monde de jugements. C'est un langage riche de mots qui étiquettent et catégorisent les gens et leurs actes. [...] Notre attention se porte alors sur la classification, l'analyse et l'évaluation des torts de l'autre, au lieu de se concentrer sur ses besoins et les nôtres propres qui ne sont pas satisfaits. »*<sup>86</sup>

En outre, selon Marshall Rosenberg, il faut dans la communication pouvoir dissocier quatre étapes d'analyse : l'observation, les sentiments, les besoins et la demande. « *En focalisant notre attention sur ces quatre points, et en aidant l'autre à suivre la même démarche, nous établissons un courant de communication qui débouche tout naturellement sur la bienveillance.* »<sup>87</sup>.

Mais même sans aller vers ses considérations (parler de bienveillance au travail n'est pas encore toujours très bienvenu), la communication peut très simplement se positionner dans différentes composantes. En effet, elle se situe partout dans nos différents modes de fonctionnement, puisque de fait, le travail au cinéma est une organisation de groupe, et le collectif doit pouvoir échanger avec un vocabulaire commun. L'idée de transparence et d'honnêteté peut être une des méthodes pour une meilleure communication au travail. Selon Robert Guédiguian « *Je dis tout de suite : ‘On travaille en transparence, les comptes sont là’. [...] C'est une chose qui me semble indispensable dans les rapports producteur-réalisateur tels que je les envisage, c'est-à-dire comme une complicité absolue, pas explosive du tout.* »<sup>88</sup>

En entreprise de production, la communication peut également être très efficace par la présence des réunions. Cette stratégie de travail peut être aussi bien très appréciée que détestée. A titre d'exemple, dans l'une des sociétés dans laquelle Aurélie Tessier a travaillé, les réunions étaient hebdomadaires le lundi matin et relatait le programme de la semaine. Cela prend une matinée entière et cela pourrait paraître comme une perte de temps, mais permet surtout un bond

---

<sup>86</sup> B. ROSENBERG Marshall, Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs), introduction à la Communication Non Violente, Paris, éditions La Découverte, 2002 p.34

<sup>87</sup> *Ibid.* p.23

<sup>88</sup> BINH N.T, MARGOLIN François, SOJCHER Frédéric, Cinéaste et producteur : un duo infernal ? *op.cit.* p.152

d'efficacité en termes de communication, de travail en commun, et d'analyse des tâches à effectuer. Il faut – dans ces cas où la réunion est pertinente dans la logique de la société – pouvoir déterminer le type de réunion auquel on a à faire (information ascendante ou descendante, discussion, prise de décision, créativité, pilotage, opérationnel, etc...)

A l'inverse, pour Mélisa Godet,

*« C'est pas du tout dans la culture d'entreprise que d'avoir des réunions régulières, des reportings, des debriefs. Les portes sont ouvertes, les discussions aussi et tout le monde peut et doit se mêler de tout (à condition évidemment que ce soit pertinent). C'est du coup très stimulant et assez bon enfant mais cela nécessite d'avoir les oreilles ouvertes et de beaucoup se parler. Dès que quelqu'un se renferme sur le pré carré de sa fonction et oublie de parler même au détour d'un couloir de ce qu'il fait, ça grippe un peu la machine. ».*

La question de la communication nous renvoie spontanément à la question des outils mis en place ou non. Il semble dans cette analyse que les stratégies d'organisation semblent découler d'une « culture d'entreprise », d'un nombre de salarié et s'adapte donc au cas par cas. La question reste de savoir si elle s'adapte non seulement à l'entreprise (de fait, elle ne peut pas s'adapter à une autre) mais si elle s'adapte également aux perspectives de rentabilité et aux exigences sociales ?

La communication est nécessairement corrélée aux outils mis en place pour telle ou telle méthode. Sans être exhaustif, les outils utilisés pour les sociétés de production sont de toutes formes, partant de la disposition des locaux, à des outils numériques : open-spaces, bureaux séparés, serveurs connectés, *Dropbox*, agenda numérique partagé, base de données de contacts, logiciel de gestion, boîte e-mail, planning, affichages, etc... Il est important de prendre en compte l'importance de ces outils, leur utilité et leur pertinence selon les projets produits et le fonctionnement de la société. Prendre conscience de la corrélation entre outils et communication est essentiel pour converger vers un modèle à la fois efficace et adaptable.

### 2-3-2 Limites du management sur le plan artistique

Dans le secteur cinématographique, si la perspective d'une tentative managériale est approuvée par le producteur, il semblerait que les raisons aillent également vers une profitabilité d'entreprise. Les nouvelles stratégies émanant de l'idée de bien-être au travail semblent donc tout à fait pertinentes face aux spécificités sociales de ce secteur évoquées plus haut. Mais alors qu'il semble déjà complexe d'imaginer des procédures managériales pour un secteur dans lequel l'objet produit est continuellement différent du précédent et dont la nature artistique implique une constante réadaptation et réapprentissage des techniques, le cinéma pencherait donc toutes ces caractéristiques vers un modèle industriel. C'est ce que critique très justement le Club des 13 dans son constat sur le cinéma français *Le milieu n'est plus un pont mais une faille*. Une logique d'entreprise se met en place substituant ainsi la logique de film : la rentabilité prévaut et le film cesse en définitive d'être le centre de l'activité, mais paraît comme un outil à la productivité. Alors qu'en industrie standard, le management consiste à standardiser les procédures, en art, il s'agirait donc de les adapter. Pour Romaric Daurier, « *la prise de conscience est extrêmement importante, il y a cinquante années de retard sur le management dans nos secteurs* »<sup>89</sup>.

Le problème est double : comme nous venons de le voir, réussir à équilibrer les paramètres industriels sans être un frein à la création est une inquiétude majeure qui refroidi indéniablement le secteur d'un point de vue quasi-moral sur la légitimité du management dans un contexte artistique ; par ailleurs la mise en place d'une restructuration managériale est limitée par un climat d'urgence permanente et de réductions budgétaires généralisées. En effet, cette mise en place implique du temps, de l'énergie et de l'argent là où il est parfois difficile de simplement survivre économiquement et dans les délais imposés. La question de la formation managériale est au cœur de ce sujet, puisque qu'elle paraît de fait quasiment absente. La secrétaire de production que nous avons interrogé pointe la difficulté de mettre en place ces formations « *le problème est : quand effectuer ces formations ? Et en quoi consisteraient-elles ? Nous sommes soit en recherche de travail soit à 100 à l'heure sur un film.* ». Pour Sophie Broyer, dirigeante d'un bureau d'accompagnement en organisation du travail spécialisé auprès des structures culturelles

« *Les petites structures et les structures privées qui font une grande partie de la culture aujourd'hui [...] n'ont pas de délégués du personnel, n'ont pas de RH, et souvent ne peuvent pas être*

---

<sup>89</sup> *Souffrance au travail : grand tabou du secteur culturel ?* Débat CultureVeille du 7 février 2019

*accompagnées non plus par des consultants ou des choses comme ça parce que ça a un coût, donc c'est aussi difficile de trouver de l'argent pour se faire. Il y a l'AFDAS mais c'est vrai que cela nécessiterait qu'il y ait des audits, etc... »<sup>90</sup>.*

### 2-3-3 Dialogue social

L'étendu des possibilités de champs d'action est dense et ne peut à priori se formaliser que par le dialogue social. Nous avons vu tout au long de cette étude, la nécessité de flexibilité et d'écoute des différents partis face aux difficultés d'organisation du travail.

*« Discuter oui, instaurer des espaces de discussion, oui, mais pour décider. La discussion ne peut être le contraire de la décision, il faut une régulation conjointe [...]. L'espace de discussion ne peut pas rester un simple lieu où exprimer la souffrance, c'est un périmètre dans lequel il faut instruire des conflits de critères débouchant sur des arbitrages pratiques nouveaux avec l'encadrement. C'est discuter pour décider.<sup>91</sup> »*

Les syndicats sont comme dans les autres secteurs d'activité, également présent dans le domaine cinématographique. Cependant, les membres des syndicats sont principalement du personnel de plateau et ne s'applique pas à l'ensemble de l'équipe et de plus, peu de gens sont réellement syndiqués sur les tournages. Il existe néanmoins des associations par corps de métier. En effet, la fabrication d'un film au cinéma implique des métiers radicalement divergents les uns des autres et dont les spécificités et besoins divergent également. Pour la secrétaire de production que nous avons interrogé « *est-ce que ces associations œuvrent ensemble pour obtenir des droits ? Je n'en suis pas certaine.* ». C'est donc là que le dialogue social devrait prendre toute sa place en interrogeant chacune des réalités de terrain.

Pourtant, soumis à un certain nombre de règles et législations, le secteur cinématographique n'en est pas moins en constante évolution. Le dialogue social permet de remettre en perspective cette évolution et rendre les règles adaptées à la réalité du terrain. Tout l'intérêt du dialogue social, quel que soit les secteurs d'activité, y compris au cinéma, est la perspective d'une formalisation

---

<sup>90</sup> *Souffrance au travail : grand tabou du secteur culturel ?* Débat CultureVeille du 7 février 2019

<sup>91</sup> LALLEMENT Michel, CLOT Yves, « Qualité de vie au travail – Qualité du travail » art.cit. p.52

sous forme de lois ou de règles qui énoncent les champs d'action auxquels les différents acteurs se doivent d'appliquer.

L'ensemble de ses règles permettent un cadre protégeant les conditions sociales du secteur cinématographique. Par le dialogue social, ses règles se voient être réadaptées continuellement par des avenants ou autres accords de branche. Les solutions « par la pratique et l'expérience plutôt que par la théorie » semblent être essentielles si elles se font dans l'écoute des réalités du terrain.

L'idée de dialogue social reste donc au cœur des tentatives d'améliorations des conditions de travail, aussi bien du côté producteur que technicien. L'évolution constante de ce secteur d'activité implique des réadaptations continues d'un point de vue social et législatif. Nous pouvons partir du principe que les changements sont et seront toujours les bienvenus pour travailler dans les meilleures conditions. Convenir de nouvelles méthodes de travail, de manière plus informelle (comme l'a tenté l'ANI QVT) mais spécifique et adaptative pourrait aller dans le sens d'une évolution positive en terme économique et social dans le secteur cinématographique. Aller à la recherche de ces outils nécessiterait un travail long et une étude empirique et expérimentale poussée afin de permettre une réelle flexibilité et adaptabilité des méthodes allant dans le sens non pas seulement de la commercialisation et la rentabilité du secteur mais surtout vers des démarches qui seraient les plus appropriés au travail créatif.

## Conclusion

Le dialogue social comme terrain d'amélioration des conditions de travail est la première étape d'un long process. Respecter les lois et règles et discuter de leur évolution est un point essentiel sans quoi toutes les réflexions en termes d'organisation managériale n'auraient pas de sens. Le constat est simple et forme un paradoxe :

Il est essentiel de prendre en compte les problématiques d'adaptabilité, de système économique particulier, de situations sociales précaires et de phénomènes de surperformance avant de pouvoir mettre en place des stratégies managériales à la fois efficaces et flexibles qui nécessitent du temps et du financement. Pourtant, il semble aussi que ces stratégies elles-mêmes pourraient être une solution d'amélioration de ces problématiques. Alors par où commencer ?

Nous l'avons vu, le secteur cinématographique offre un lot de spécificités qui le distingue de l'industrie standard : unicité des objets produits, instabilité économique quasi-aléatoire et versatilité d'un système sociale précaire. Pourtant, ce secteur convient également d'être dans une démarche industrielle, due notamment au grand nombre d'agents nécessaires à la fabrication d'un film qu'il faut pouvoir organiser, mais également due à la nécessité d'aller vite. En outre, le cinéma s'opère par un grand nombre de procédures (hiérarchie, workflow, etc...). L'inquiétude d'aliéner la facette artistique par un développement managérial trop industriel ne devrait pas avoir lieu puisque, de fait, les procédures existent déjà. Ce qui semble essentiel est de pouvoir repenser ses procédures dans l'intérêt de la qualité de vie au travail en cherchant à allier performance et bien-être au travail.

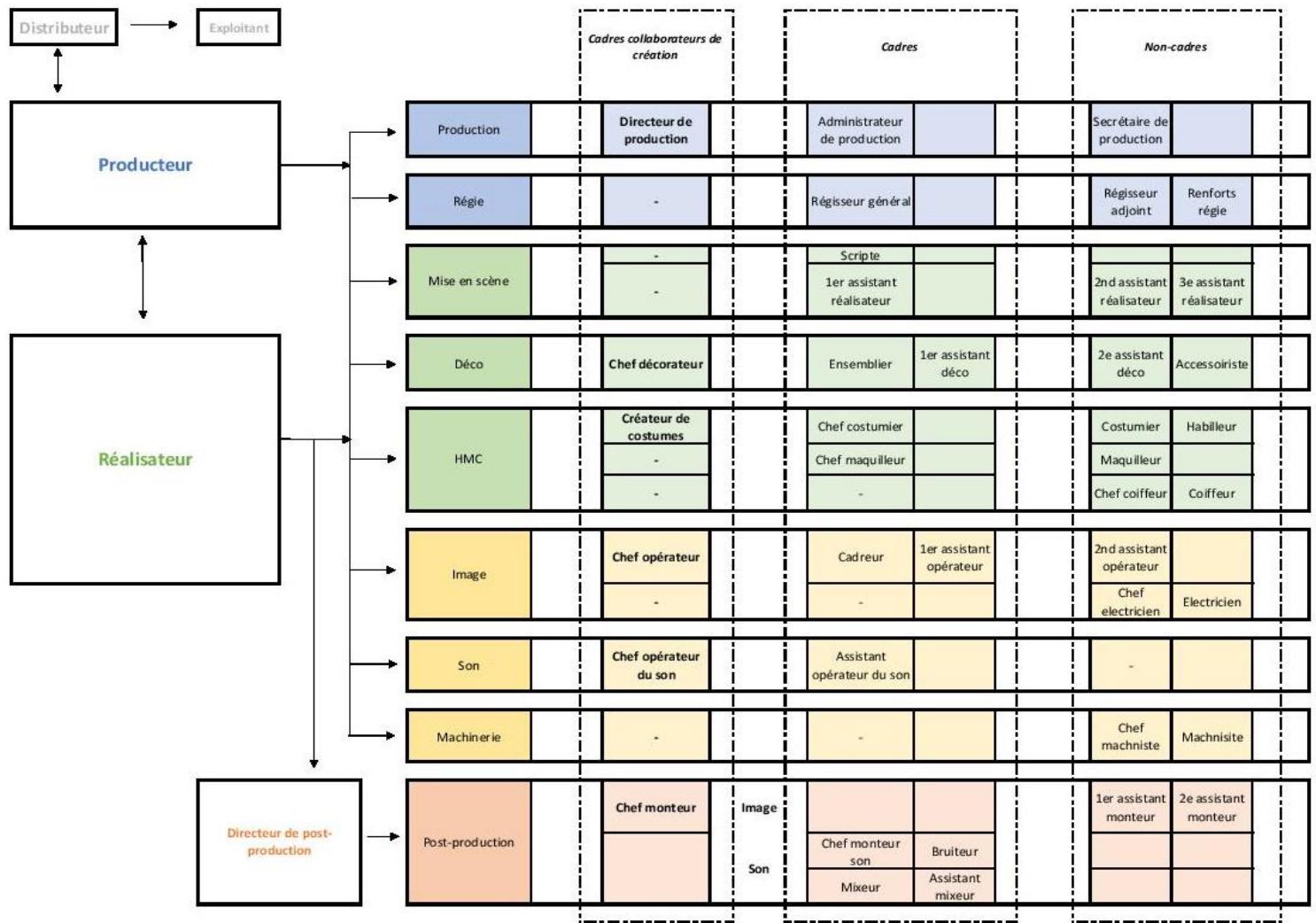
Cette question ouvre naturellement – et nous l'avons vu – à des questionnements pluridisciplinaires d'ordre managérial évidemment mais également économique, social, syndical, politique, philosophique, psychologique et sociologique. Si la rédaction de ce mémoire à son échelle ne forme qu'un double constat sur l'état du secteur cinématographique et sur le développement exponentiel des différentes méthodes de management, tous secteurs confondus, il semblerait pertinent d'amener ce sujet vers des propositions qui tenterait de solutionner les problématiques abordées par l'alliance de ces deux constats. Elles pourraient être de tout ordre : dispositions ministérielles (comme l'a tenté le FONPEPS), accords de branche (comme l'a tenté l'ANI QVT), dialogue social, et pourquoi pas par expérimentation. En effet, la théorisation de ces solutions ne saurait être parfaitement adaptée si elle ne s'inscrivait pas dans une méthode empirique qui permettrait de déceler ce qui fonctionne ou non, et les priorités sur lesquelles se pencher pour faire avancer ces questionnements et par qui cela doit s'opérer.

Il serait fortement intéressant de commencer par analyser les différents moments de la chaîne de fabrication. En effet, un remaniement managérial ne peut se penser de la même manière selon s'il s'agit de résidence d'écriture avec quelques-uns ou de tournage avec des dizaines voire des centaines de salariés. Un panel d'outils découle de l'étape de fabrication sur laquelle nous nous trouvons. Premièrement, il s'agirait d'identifier chacune de ces étapes, puis d'analyser leurs caractéristiques et enfin, par empirisme (comme nous venons de l'aborder) tenter des méthodes nouvelles, expérimenter des outils en fonction de l'évolution temporel et économique de la fabrication du film dans le respect de la qualité du travail de chaque acteur nécessaire à son bon déroulement. Cette proposition pourrait être davantage développée mais une grande quantité d'autres propositions pourraient également aller dans le même sens dans la mesure où elles restent dialogiques et pensées par l'ensemble de ces acteurs.



## ANNEXES

## Relevé des postes selon la Convention Collective de la production cinématographie, 2012



# Extraits de l'Accord National d'amélioration de la qualité de vie au travail

## 19 juin 2013

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL  
CONVENTIONS COLLECTIVES

### Accord national interprofessionnel

#### QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

ACCORD DU 19 JUIN 2013

NOR : ASET1351058M

Entre :

La CGPME ;

L'UPA ;

Le MEDEF,

D'une part, et

La CFDT ;

La CFE-CGC ;

La CFTC,

D'autre part,

il a été convenu ce qui suit :

La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Même si ces deux attentes sont celles de tous les salariés, elles entretiennent dans les faits un lien particulier avec l'exigence de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière de salaires et de déroulement de carrière.

Il apparaît que « la performance d'une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariés en tant que personnes ».

La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. Elle dépend aussi de leur aptitude à conjuguer performances individuelles et collectives dans le cadre du dialogue social. La qualité de vie au travail contribue à cette compétitivité.

Dans le prolongement de l'accord-cadre national interprofessionnel du 17 mars 1975 sur l'amélioration des conditions de travail et notamment son titre I<sup>er</sup> relatif à l'organisation du travail, la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail regroupe toutes les actions permettant d'améliorer les conditions d'exercice du travail résultant notamment des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, favorisant ainsi le sens donné à celui-ci, donc d'accroître la performance collective de l'entreprise et sa compétitivité, par l'engagement de chacun de ses acteurs. Autrement dit, la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment.

De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques.

Le présent accord s'inscrit dans la démarche initiée par les partenaires sociaux, de développement à tous les niveaux d'un dialogue social actif, constructif, tant pour les salariés que pour les employeurs et basé sur le respect et la confiance réciproque des acteurs. Il intervient après les accords nationaux interprofessionnels portant sur l'égalité professionnelle, sur le stress au travail, sur la prévention du harcèlement et de la violence au travail.

Il constitue une étape supplémentaire dans ce processus. Cette étape comportant des dispositions expérimentales, elle fait l'objet d'un accord à durée déterminée de 3 ans.

## TITRE I<sup>ER</sup>

### OBJET DE L'ACCORD

L'objet du présent accord est :

- de favoriser l'égalité d'accès à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle pour tous les salariés ;
- d'augmenter la prise de conscience et la compréhension des enjeux de la qualité de vie au travail en termes d'amélioration de la qualité de l'emploi, du bien-être au travail et de la compétitivité de l'entreprise par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants ;
- de faire de la qualité de vie au travail l'objet d'un dialogue social organisé et structurant ;
- de fournir aux employeurs et aux salariés et à leurs représentants un cadre qui permette d'identifier les aspects du travail sur lesquels agir pour améliorer la qualité de vie au travail des salariés au quotidien et l'égalité professionnelle ;
- de permettre, par une approche systémique, d'améliorer la qualité de vie au travail et les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, donc la performance économique de l'entreprise.

Cette approche n'a pas pour objet de se substituer au respect des droits fondamentaux existants pour les salariés dans chacun des domaines concernés. Elle s'inscrit dans le prolongement des dispositions des accords nationaux interprofessionnels sur la mixité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du 1<sup>er</sup> mars 2004, sur le stress au travail du 2 juillet 2008 et sur la prévention du harcèlement et de la violence au travail du 26 mars 2010.

## TITRE II

### DÉLIMITATION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

#### Article 1<sup>er</sup>

##### *Définition de la qualité de vie au travail*

La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise.

Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.

Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée.

Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur du développement du dialogue social.

Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.

Les conditions de mise en œuvre de la qualité de vie au travail peuvent varier selon les caractéristiques de l'entreprise (sa taille, sa culture, la prégnance de ses contraintes, l'environnement dans lequel elle s'inscrit). Elles évoluent en permanence au cours d'une carrière professionnelle.

Lorsqu'elle est envisagée au plan individuel tout au long d'une vie professionnelle, la qualité de vie au travail traduit les évolutions intervenues au cours de la carrière du salarié.

L'intégration de l'égalité professionnelle dans la démarche de qualité de vie au travail permet d'aborder des thèmes étroitement imbriqués mais traités jusqu'alors de façon séparée, afin de les articuler de façon dynamique.

Outre le fait que cette approche cloisonnée n'a pas produit tous les effets escomptés, ouvrir la possibilité d'une approche globale doit conduire à davantage d'effectivité pour résoudre les problèmes vécus par les salariés.

Aussi, la qualité de vie au travail nécessite qu'aucune forme de discrimination n'existe et ne soit tolérée dans l'entreprise autant dans les conditions de l'accès à l'emploi et à la promotion que dans la politique salariale et les autres déterminants des conditions de travail.

Construite dans cet objectif, la démarche de qualité de vie au travail peut contribuer à une meilleure mixité des emplois.

La promotion de la qualité de vie au travail suppose :

- un dialogue social de qualité qui aboutisse à de bonnes relations sociales et de travail ;
- de veiller à écarter tout impact pathogène des modes d'aménagement du travail ;
- de promouvoir un choix collectif qui implique les salariés et les dirigeants des entreprises, les partenaires sociaux, l'Etat et les collectivités territoriales à tous les niveaux ;
- d'encourager toutes les initiatives qui contribuent au bien-être au travail, au développement des compétences et à l'évolution professionnelle ;
- que le travail participe de l'épanouissement physique, psychique et intellectuel des individus ;
- que chacun trouve sa place au travail et que le travail garde sa place parmi les autres activités humaines.

## Article 2

### *Eléments descriptifs de la qualité de vie au travail*

La qualité de vie au travail résulte de la conjonction de différents éléments, qui participent du dialogue social et de la perception qu'en ont les salariés, tels que :

- la qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise ;
- la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise ;
- la qualité des relations de travail ;
- la qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif ;
- la qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail ;
- la qualité du contenu du travail ;
- la qualité de l'environnement physique ;
- la possibilité de réalisation et de développement personnel ;
- la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle ;
- le respect de l'égalité professionnelle.

### **Article 3**

#### *Approche systémique de la qualité de vie au travail*

Les organisations signataires du présent accord conviennent qu'aborder la qualité de vie au travail est un sujet central dans un moment où certaines modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail sont fortement interpellées par les salariés et peuvent influencer leur motivation, leur bien-être, voire, dans certains cas, leur santé.

Traiter de la qualité de vie au travail et de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, éléments incontournables pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, est un enjeu majeur de progrès social et de performance économique pour les entreprises.

L'égalité professionnelle doit de ce fait être prise en compte de manière transversale, à tous les niveaux et dans tous les domaines.

Un certain nombre de mesures spécifiques dans ce domaine doivent cependant être mises en œuvre, qui constituent une démarche préalable pour améliorer la qualité au travail.

### **TITRE III**

## **ATTEINDRE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES**

Les efforts combinés du législateur et des partenaires sociaux pour favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et supprimer les discriminations fondées sur le sexe ont permis d'aboutir à des résultats tangibles mais encore susceptibles d'améliorations.

L'accord national interprofessionnel du 1<sup>er</sup> mars 2004 est venu pour sa part préciser encore les principes de mixité et d'égalité de traitement entre les femmes et les hommes. Il restera à en évaluer le bilan au vu des actions engagées à tous les niveaux.

Les organisations signataires considèrent toutefois nécessaire de se mobiliser pour que les femmes comme les hommes puissent exercer leurs compétences, aux fins d'une vie professionnelle épanouissante et compatible avec l'exercice de la parentalité et d'aboutir à des solutions permettant la meilleure conciliation possible entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

### **Article 4**

#### *Rendre plus simple et plus efficace la négociation annuelle portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*

Les signataires du présent accord souhaitent que les obligations en matière d'égalité professionnelle et d'égalité salariale soient réarticulées entre les articles L. 2242-5 (obligation annuelle de négocier sur les objectifs d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes) et L. 2242-7 (mesures visant à supprimer les écarts de rémunérations entre les femmes et les hommes) du code du travail, afin d'améliorer l'efficacité globale du dispositif et sa cohérence sans en réduire la portée ni remettre en cause le contenu desdites obligations et des textes réglementaires en vigueur.

En cas d'accord conclu dans le cadre de l'article L. 2242-5 du code du travail, sa durée de 3 ans ne ferait pas échec à la négociation annuelle obligatoire sur les salaires prévue à l'article L. 2242-7 du code du travail.

### **Article 5**

#### *Favoriser une utilisation dynamique du rapport de situation comparée*

Dans les entreprises qui y sont assujetties, le rapport de situation comparée est actuellement le document de base des négociations en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

## **Article 16**

### *Accompagner les équipes de direction et le management*

Le rôle du management, comme celui de la direction, est primordial dans toute démarche visant à améliorer la qualité de vie au travail. Au quotidien, il organise l'activité, fait face aux difficultés rencontrées par les salariés et est un relais essentiel de la politique de l'entreprise.

A cet effet, il est nécessaire que l'employeur précise le rôle du management et les moyens nécessaires mis en œuvre pour qu'il puisse exercer ce rôle.

Une meilleure sensibilisation et une formation adéquate des managers en matière de gestion d'équipes et de comportements managériaux sont de nature à favoriser la qualité de vie au travail.

L'objectif est d'aider ces managers à mieux appréhender les difficultés en prenant en compte les conditions réelles d'exercice du travail, à favoriser les échanges sur le travail, à savoir mieux identifier les conditions d'une bonne coopération dans leurs équipes.

Des outils adaptés seront mis à leur disposition pour les accompagner lorsqu'ils sont en difficulté ou face à des salariés en difficulté.

Des outils destinés à l'atteinte de cet objectif seront élaborés par les branches professionnelles, en fonction des spécificités des entreprises de leur secteur.

## **Article 21**

### *Rôle de la formation destinée aux futurs managers et dirigeants*

Indépendamment des actions envisagées à l'article 16 du présent accord à l'intention des managers, il demeure que la formation au management proposée dans les différentes écoles ou universités ne prend pas suffisamment en compte le management des équipes, les dimensions permettant la qualité de vie au travail, l'égalité professionnelle et l'égalité d'accès des personnes handicapées à l'emploi ainsi que les risques professionnels et leur prévention.

Aussi, les signataires du présent accord demandent que les programmes de formation des futurs managers, des dirigeants et des managers en poste intègrent davantage cette dimension.

Extraits du bilan sur l'Accord national d'amélioration de la qualité de vie au travail  
rédigé par l'ANACT

(Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)

« Un cap à tenir. Analyse dynamique de l'Accord national interprofessionnel Qualité de vie au travail – Egalité professionnelle du 19 juin 2013 »  
21 février 2019

## 2.2. QUELLE MOBILISATION DES ACTEURS DE BRANCHE ?

La mobilisation des acteurs de branche a produit encore peu de repères et d'outils destinés aux entreprises (diagnostic, éléments de méthodes, étude de cas...) et a débouché sur de trop rares accords.

La base Légifrance recensait ainsi en août 2018 seulement 4 accords de branche sur le sujet :

- Convention collective nationale du travail du personnel des institutions de retraites complémentaires.
- Convention collective nationale des sociétés d'assurance (avec un guide des bonnes pratiques QVT du secteur).
- Convention collective nationale des entreprises de vente à distance (avec en amont un diagnostic très fin du secteur).
- Convention collective du secteur sanitaire, social et médico-social (avec un baromètre QVT tous les deux ans).

## 2.3. QUELLES INITIATIVES DES AUTRES ACTEURS SECTORIELS ET TERRITORIAUX ?

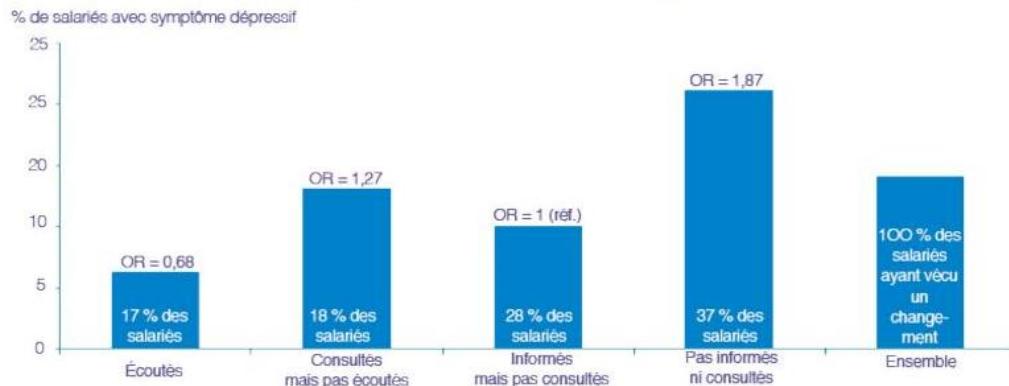
Une intense activité de sensibilisation et de communication sur la QVT a été menée depuis 5 ans sur le thème de la QVT : colloques, séminaires, articles, enquêtes, vidéos... témoignent de la dynamique qui a entouré la QVT.

Au-delà de ces nombreuses actions ponctuelles, des acteurs sectoriels et territoriaux ont monté des actions d'appui aux entreprises intéressantes s'inscrivant dans le cadre de l'Ani. Ces actions ont pris des formes variées : charte, baromètre, actions inter-entreprises...

On notera que ces actions semblent avoir été mises en œuvre en priorité dans des secteurs connaissant des difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés, la QVT étant perçue ici comme un nouveau levier à expérimenter pour améliorer l'attractivité des entreprises. Les initiatives en faveur de la QVT ont également été plus fréquentes dans des territoires où les partenariats entre acteurs économiques et des conditions de travail préexistaient.

DYNAMIQUE DES "ACTEURS-RELAIS"		
Acteurs	Limites	Points forts
<i>Législateur</i>	Instabilité ou période de changements successifs (Rebsamen, El Khomry, Ordonnances...). Liste d'items qui peut figer les objets de négociation et freiner l'innovation.	Possibilité d'accord collectif « à la carte » permettant l'expérimentation, le décloisonnement et l'adaptation locale.
<i>Partenaires sociaux</i>	Pas de commission de suivi.	Portage de la QVT dans le cadre du Plan Santé au Travail 3. Diffusion d'outils et méthodes à l'attention de leurs adhérents.
<i>Branches, secteurs, filières</i>	Très peu d'accords collectifs. Peu d'appui aux entreprises.	Des initiatives intéressantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agro-alimentaire : Charte</li> <li>▪ Secteur hospitalier : Certification</li> <li>▪ Territoires : Clusters QVT</li> <li>▪ Mais aussi : ESS : Baromètre QVT, actions de CPRIA</li> </ul>
<i>Marché du conseil</i>	Offres disparates et marché peu visible.	Vaste éventail de choix pour les entreprises.
<i>Organismes de normalisation</i>	Légitimité relative aux yeux des partenaires sociaux.	Norme internationale, repères méthodologiques.

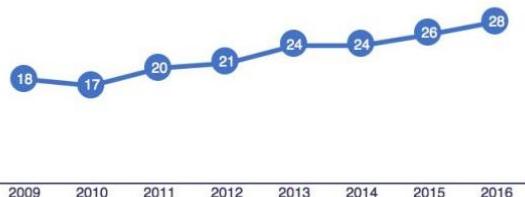
### Proportion de salariés avec un symptôme dépressif selon la façon dont ils ont participé aux changements, selon leurs caractéristiques individuelles



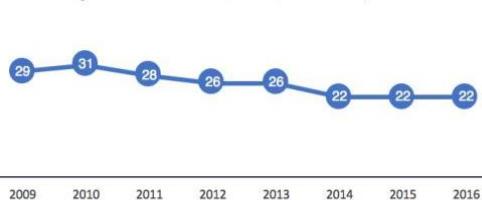
Lecture : les salariés qui ont été « écoutés » lors des changements représentent 17 % de l'ensemble, 6 % d'entre eux présentent un symptôme dépressif, soit 1,47 (1/0,68) fois moins de chances, toutes choses égales par ailleurs, que les salariés de référence (informés mais pas consultés) (modélisation logistique expliquant le risque dépressif par le ressenti sur l'information-consultation et les variables de contrôle suivantes : sexe, âge, secteur d'activité, statut d'emploi, expérience du chômage de longue durée, employabilité, intensité du travail et manque d'autonomie)

Champ : salariée ayant vécu un changement au cours des 12 derniers mois, France entière  
Source : enquête Conditions de travail 2013, Insee Dares.

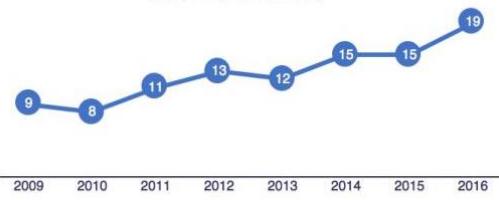
**Je ne suis pas malade, mais j'aurais bien envie de prendre un arrêt maladie** (total d'accord)



**Je cherche systématiquement à améliorer ma façon de travailler** (tout à fait d'accord)



**Faire de la présence pour faire de la présence** (souvent ou très souvent)



Source : Étude annuelle Santé et Bien-être des salariés. Malakoff Médéric - 3 500 salariés représentatifs du secteur privé français, 2016.

Mesures 1 et 2 du FONPEPS (*Ministère de la culture*) et décrets attenants

## > MESURE 1 : AIDE À L'EMBAUCHE D'UN PREMIER SALARIÉ EN CDI POUR LES ENTREPRISES RELEVANT DES BRANCHES DU SPECTACLE (APS)

Pour consulter le décret n° 2016-1764 du 16 décembre 2016 : [cliquez ici](#)

Pour consulter la FAQ sur le site de l'ASP (bloc « Foires aux questions ») et télécharger le formulaire de demande d'aide (bloc « Documents utiles ») : [cliquez ici](#)

Pour accéder au formulaire de demande d'informations : [cliquez ici](#)

Cette aide destinée aux entreprises relevant des branches du spectacle est conditionnée à l'embauche d'un **premier salarié en contrat à durée indéterminée (CDI)** dont le salaire est **inférieur à 3 SMIC**. Elle est versée à raison de 1 000 euros par trimestre (4 000 euros par an) pendant deux ans.

Si le salarié est embauché à temps partiel, l'aide est proratisée en fonction de son volume de travail. Si le contrat est rompu, l'aide est versée au prorata de la période travaillée.

Ce dispositif encourage la création d'un emploi à durée indéterminée afin d'aider à la professionnalisation de la structure et à son développement.

## > MESURE 2 : PRIME À L'EMPLOI PÉRENNE DE SALARIÉS DU SPECTACLE (PEPSS)

Pour consulter le décret n° 2016-1765 du 16 décembre 2016 : [cliquez ici](#)

Pour consulter la FAQ sur le site de l'ASP (bloc « Foires aux questions ») et télécharger le formulaire de demande d'aide (bloc « Documents utiles ») : [cliquez ici](#)

Pour accéder au formulaire de demande d'informations : [cliquez ici](#)

La Prime à l'emploi pérenne de salariés du spectacle (PEPSS) est versée aux entreprises du spectacle pour toute **embauche en contrat à durée indéterminée (CDI)** d'un **salarié ayant bénéficié, dans les 24 derniers mois précédent la signature du contrat, des allocations versées au titre des annexes VIII ou X du règlement général annexé à la convention relative à l'indemnisation chômage**. Le salaire du salarié doit être **inférieur à trois SMIC**.

Le montant de l'aide est dégressif sur quatre ans : 10 000 euros la première année, 8 000 euros la deuxième, 6 000 euros la troisième et 4 000 euros la dernière. Si le salarié est embauché à temps partiel, l'aide est proratisée en fonction de son volume de travail. Si le contrat est rompu, l'aide est versée au prorata de la période travaillée.

Cette aide vise à favoriser l'emploi en contrats à durée indéterminée pour lutter contre la précarité des salariés du spectacle.

# Décrets, arrêtés, circulaires

## TEXTES GÉNÉRAUX

### MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

**Décret n° 2016-1764 du 16 décembre 2016 instituant une aide à l'embauche d'un premier salarié en contrat à durée indéterminée pour les entreprises relevant des branches du spectacle**

NOR : MCCB1633035D

**Publics concernés :** entreprises relevant des branches du spectacle.

**Objet :** création d'une aide à l'embauche d'un premier salarié en contrat à durée indéterminée pour les entreprises relevant des branches du spectacle.

**Entrée en vigueur :** le texte entre en vigueur le lendemain de sa publication.

**Notice :** cette aide à l'embauche est l'une des mesures prévue par le fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle (FONPEPS). Elle est destinée aux entreprises du spectacle qui procèdent à l'embauche d'un premier salarié en contrat à durée indéterminée. Le décret définit les modalités de mise en œuvre de l'aide à l'embauche, notamment son champ d'application, les conditions d'éligibilité, le montant de l'aide et les modalités de gestion du dispositif.

**Références :** le présent décret peut être consulté sur le site Légifrance (<http://www.legifrance.gouv.fr>).

Le Premier ministre,

Sur le rapport de la ministre de la culture et de la communication,

Vu le règlement (UE) n° 1407/2013 de la Commission du 18 décembre 2013 relatif à l'application des articles 107 et 108 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides de minimis ;

Vu le code du travail ;

Vu le décret n° 2016-961 du 13 juillet 2016 relatif au régime d'assurance chômage des travailleurs involontairement privés d'emploi ;

Vu l'accord professionnel du 28 avril 2016 relatif à l'indemnisation du chômage dans les branches du spectacle et son avenant d'interprétation du 23 mai 2016 ;

Vu l'avis du Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles en date du 8 novembre 2016,

Décrète :

**Art. 1<sup>er</sup>.** – Les entreprises uniques telles que définies par le règlement du 18 décembre 2013 susvisé, peuvent demander le bénéfice d'une aide financière de l'Etat pour l'embauche d'un premier salarié en contrat à durée indéterminée lorsqu'elles remplissent les conditions cumulatives suivantes :

1<sup>o</sup> Les entreprises appartiennent aux secteurs de la production cinématographique, de l'audiovisuel ou du spectacle relevant des branches mentionnées aux annexes VIII et X du règlement général annexé à la convention relative à l'indemnisation chômage ;

2<sup>o</sup> Le salaire annuel brut prévu par le contrat de travail initial est inférieur à trois fois le montant brut annuel du salaire minimum de croissance ;

3<sup>o</sup> Les entreprises n'ont pas été liées, dans les douze mois précédant l'embauche du salarié, à un salarié par un contrat de travail à durée indéterminée poursuivi au-delà de la période d'essai. Toutefois, l'entreprise reste éligible à l'aide, au titre d'un nouveau contrat de travail, lorsqu'un premier contrat de travail à durée indéterminée conclu a été rompu pour motif de rupture de la période d'essai, de retraite, de démission, de licenciement pour faute grave, de licenciement pour faute lourde, de licenciement pour inaptitude ou de décès. La circonstance que le premier salarié embauché en contrat à durée indéterminée ait été lié à l'entreprise par un ou plusieurs contrats à durée déterminée ne fait pas obstacle au bénéfice de la présente aide ;

4<sup>o</sup> La date de début d'exécution du contrat ouvrant droit à l'aide est comprise entre la date d'entrée en vigueur du présent décret et le 31 décembre 2018.

**Art. 2.** – Pour un emploi à temps plein, le montant de l'aide est égal à 4 000 euros par an pendant deux ans.

L'aide est versée à l'échéance de chaque période de trois mois civils d'exécution du contrat de travail, à raison de 1 000 euros par trimestre à temps complet et dans la limite de vingt-quatre mois.

Le montant de l'aide dû au titre des premier et dernier mois d'exécution du contrat est versé au prorata des jours d'exécution du contrat.

Le cas échéant, le montant de l'aide est défini au regard du contrat initial et proratisé en fonction de la durée du travail du salarié, lorsque cette durée est inférieure au temps plein. Tout changement dans la durée du travail du salarié en cours de semestre est pris en compte pour le calcul de l'aide due au titre du semestre suivant.

Si l'entreprise formule une nouvelle demande d'aide au premier salarié, dans le cadre de l'exception prévue au 3<sup>e</sup> de l'article 1<sup>er</sup>, le montant total de l'aide perçue par l'entreprise ne peut excéder 4 000 euros par an, déduction faite des sommes déjà perçues.

L'aide est versée sous réserve du respect du plafond de 200 000 euros sur trois exercices fiscaux prévu par le règlement du 18 décembre 2013 susvisé.

**Art. 3.** – L'aide est gérée par l'Agence de services et de paiement, avec laquelle l'Etat conclut une convention fixant notamment son objet et le rôle de l'agence.

La demande tendant au bénéfice de l'aide est datée et signée par l'employeur et doit être réceptionnée par l'Agence de services et de paiement dans un délai maximal de six mois suivant la date de début d'exécution du contrat.

L'employeur déclare à l'Agence de services et de paiement les périodes d'absence de plus de trente jours calendaires consécutifs du salarié sans maintien de rémunération. Cette attestation est adressée dans les sept jours calendaires suivants la période d'absence constatée. L'aide n'est pas due pour ces périodes.

Toute rupture du contrat de travail est signalée à l'Agence de services et de paiement. L'attestation de fin de contrat est fournie dans les sept jours calendaires suivants la date de notification de rupture du contrat de travail.

**Art. 4.** – L'Agence de services et de paiement contrôle l'exactitude des déclarations des bénéficiaires des aides, notamment à partir des données échangées avec l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale.

Le bénéficiaire de l'aide tient à la disposition de l'Agence de services et de paiement tout document permettant d'effectuer ce contrôle.

**Art. 5.** – Le versement de l'aide est suspendu lorsque l'employeur ne produit pas dans le délai d'un mois les documents permettant de contrôler l'exactitude de ses déclarations.

**Art. 6.** – L'aide ne peut se cumuler avec une autre aide de l'Etat à l'insertion, à l'accès ou au retour à l'emploi versée au titre du même salarié. Lorsque le salarié embauché permet à l'entreprise d'être également éligible à la prime à l'emploi pérenne de salariés du spectacle, l'entreprise bénéficie d'un droit d'option entre les deux aides au moment de la demande.

L'employeur ne peut pas bénéficier de l'aide au titre d'un salarié en contrat d'apprentissage, il peut en revanche bénéficier de l'aide au titre d'un salarié en contrat de professionnalisation conclu sous la forme d'un contrat à durée indéterminée, tel que prévu aux articles L. 6325-1 et suivants du code du travail.

**Art. 7.** – Le ministre de l'économie et des finances, la ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, la ministre de la culture et de la communication et le secrétaire d'Etat chargé du budget et des comptes publics sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait le 16 décembre 2016.

BERNARD CAZENEUVE

Par le Premier ministre :

*La ministre de la culture  
et de la communication,*

AUDREY AZOULAY

*Le ministre de l'économie  
et des finances,  
MICHEL SAPIN*

*La ministre du travail, de l'emploi,  
de la formation professionnelle  
et du dialogue social,*

MYRIAM EL KHOMRI

*Le secrétaire d'Etat  
chargé du budget  
et des comptes publics,  
CHRISTIAN ECKERT*

# Décrets, arrêtés, circulaires

## TEXTES GÉNÉRAUX

### MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

#### Décret n° 2016-1765 du 16 décembre 2016 instituant une prime à l'emploi pérenne de salariés du spectacle

NOR : MCCB1633062D

*Publics concernés : entreprises relevant des branches du spectacle.*

*Objet : création d'une prime à l'emploi pérenne de salariés du spectacle.*

*Entrée en vigueur : le texte entre en vigueur le lendemain de sa publication.*

*Notice : cette prime est l'une des mesures prévues par le fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle (FONPEPS). Elle vise à favoriser l'embauche par contrat à durée indéterminée des salariés du secteur du spectacle. Le décret définit les modalités de mise en œuvre de cette prime, notamment son champ d'application, les conditions d'éligibilité, son montant et les modalités de gestion du dispositif.*

*Références : le présent décret peut être consulté sur le site Légifrance (<http://www.legifrance.gouv.fr>).*

Le Premier ministre,

Sur le rapport de la ministre de la culture et de la communication,

Vu le règlement (UE) n° 1407/2013 de la Commission du 18 décembre 2013 relatif à l'application des articles 107 et 108 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides *de minimis* ;

Vu le code du travail ;

Vu le décret n° 2016-961 du 13 juillet 2016 relatif au régime d'assurance chômage des travailleurs involontairement privés d'emploi ;

Vu l'accord professionnel du 28 avril 2016 relatif à l'indemnisation du chômage dans les branches du spectacle et son avenant d'interprétation du 23 mai 2016 ;

Vu l'avis du Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles en date du 8 novembre 2016,

Décrète :

**Art. 1<sup>e</sup>.** – Les entreprises uniques telles que définies par le règlement du 18 décembre 2013 susvisé peuvent demander le bénéfice d'une aide financière de l'Etat pour l'embauche en contrat à durée indéterminée d'un salarié précédemment bénéficiaire des allocations versées au titre des annexes VIII ou X du règlement général annexé à la convention relative à l'indemnisation chômage, lorsqu'elles remplissent les conditions cumulatives suivantes :

1<sup>o</sup> Les entreprises appartiennent aux secteurs de la production cinématographique, de l'audiovisuel ou du spectacle relevant des branches mentionnées aux annexes VIII et X du règlement général annexé à la convention relative à l'indemnisation chômage ou appartiennent à la liste des entreprises et établissements publics figurant dans l'annexe VIII précitée ;

2<sup>o</sup> Les entreprises n'ont pas mis fin, dans les douze mois précédant l'embauche du salarié, à un contrat de travail à durée indéterminée poursuivi au-delà de la période d'essai. Toutefois, l'entreprise reste éligible à l'aide, au titre d'un nouveau contrat de travail, lorsqu'un contrat de travail à durée indéterminée conclu a été rompu pour motif de rupture de la période d'essai, de retraite, de démission, de licenciement pour faute grave, de licenciement pour faute lourde, de licenciement pour inaptitude ou de décès. La circonstance que le premier salarié embauché en contrat à durée indéterminée ait été lié à l'entreprise par un ou plusieurs contrats à durée déterminée ne fait pas obstacle au bénéfice de la présente aide ;

3<sup>o</sup> Le salaire annuel brut prévu par le contrat de travail initial est inférieur à trois fois le montant annuel brut du salaire minimal de croissance (SMIC) ;

4<sup>o</sup> La date de début d'exécution du contrat ouvrant droit à l'aide est comprise entre la date d'entrée en vigueur du présent décret et le 31 décembre 2018.

**Art. 2.** – Pour un contrat à temps plein, le montant de l'aide est égal à 10 000 euros la première année, 8 000 euros la deuxième année, 6 000 euros la troisième année et 4 000 euros la quatrième année.

Le montant de l'aide dû au titre des premier et dernier mois d'exécution du contrat est versé au prorata des jours d'exécution du contrat.

Le cas échéant, le montant de l'aide est défini au regard du contrat initial et proratisé en fonction de la durée du travail du salarié, lorsque cette durée est inférieure au temps plein. Tout changement dans la durée du travail du salarié en cours de semestre est pris en compte pour le calcul de l'aide due au titre du semestre suivant.

L'aide est versée à l'échéance de chaque période de trois mois civils d'exécution du contrat de travail.

L'aide est versée sous réserve du respect du plafond de 200 000 euros sur trois exercices fiscaux prévu par le règlement du 18 décembre 2013 susvisé.

**Art. 3.** – L'aide est gérée par l'Agence de services et de paiement, avec laquelle l'Etat conclut une convention fixant notamment son objet et le rôle de l'agence.

La demande tendant au bénéfice de l'aide est datée et signée par l'employeur et est réceptionnée par l'Agence de services et de paiement dans un délai maximal de six mois suivant la date de début d'exécution du contrat.

L'employeur déclare à l'Agence de services et de paiement les périodes d'absence de plus de trente jours calendaires consécutifs du salarié sans maintien de rémunération. Cette attestation est adressée dans les sept jours calendaires suivant la période d'absence constatée. L'aide n'est pas due pour ces périodes.

Toute rupture du contrat de travail est signalée à l'Agence de services et de paiement. L'attestation de fin de contrat est fournie dans les sept jours calendaires suivant la notification de rupture du contrat de travail.

Le montant de l'aide dû au titre des premier et dernier mois d'exécution du contrat est versé au prorata des jours d'exécution du contrat.

**Art. 4.** – L'Agence de services et de paiement contrôle l'exactitude des déclarations des bénéficiaires des aides, notamment à partir des données échangées avec l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale.

Le bénéficiaire de l'aide tient à la disposition de l'Agence de services et de paiement tout document permettant d'effectuer ce contrôle.

**Art. 5.** – Le versement de l'aide est suspendu lorsque l'employeur ne produit pas dans le délai d'un mois les documents permettant de contrôler l'exactitude de ses déclarations.

**Art. 6.** – L'aide ne peut se cumuler avec une autre aide de l'Etat à l'insertion, à l'accès ou au retour à l'emploi versée au titre du même salarié.

Lorsque le salarié embauché au titre de la présente aide est aussi le premier contrat à durée indéterminée de l'entreprise, l'employeur peut choisir de bénéficier de l'une ou de l'autre des deux aides au moment de la demande.

L'employeur ne peut pas bénéficier de l'aide au titre d'un salarié en contrat d'apprentissage. Il peut en revanche bénéficier de l'aide au titre d'un salarié en contrat de professionnalisation conclu sous la forme d'un contrat à durée indéterminée, tel que prévu aux articles L. 6325-1 et suivants du code du travail.

**Art. 7.** – Le ministre de l'économie et des finances, la ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, la ministre de la culture et de la communication et le secrétaire d'Etat chargé du budget et des comptes publics sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait le 16 décembre 2016.

BERNARD CAZENEUVE

Par le Premier ministre :

*La ministre de la culture  
et de la communication,*  
AUDREY AZOULAY

*Le ministre de l'économie  
et des finances,*  
MICHEL SAPIN

*La ministre du travail, de l'emploi,  
de la formation professionnelle  
et du dialogue social,*  
MYRIAM EL KHOMRI

*Le secrétaire d'Etat  
chargé du budget  
et des comptes publics,*  
CHRISTIAN ECKERT



# BIBLIOGRAPHIE & NETOGRAPHIE

## OUVRAGES CITES :

BINH N.T, MARGOLIN François, SOJCHER Frédéric, Cinéaste et producteur : un duo infernal ?, France, édition Klincksieck, série Les ciné-débats, 2010, 206 pages

BOUGNOUX Daniel, Introduction aux sciences de la communication. La Découverte, « Repères », 2001, 128 pages.

FLOT Yonnick, Les Producteurs, les risques d'un métier, France, édition Hatier, collection Bibliothèque du cinéma, 1986, 183 pages.

HEGEL, La phénoménologie de l'esprit (1806-1807), t.1, trad. J. Hyppolite, éd. Aubier Montaigne, 1941, pp. 161-162.

LE CLUB DES 13, Le milieu n'est plus un pont mais une faille, France, édition Stock, 2008, 317 pages.

LINHART Daniele, La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale. ERES, « Sociologie clinique », 2015, 160 pages.

B. ROSENBERG Marshall, Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs), introduction à la Communication Non Violente, Paris, éditions La Découverte, 2002, 255 pages

## ARTICLES CITES :

« Un cap à tenir. Analyse dynamique de l'Accord national interprofessionnel Qualité de vie au travail – Egalité professionnelle du 19 juin 2013 », ANACT, 21 février 2019, 45 pages

BESSY Christian, et CHAUVIN Pierre-Marie « Pierre-Michel Menger, Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain, 2009, Gallimard-Seuil, Paris, coll. « Hautes Études », 667 p. », Revue Française de Socio-Économie, vol. 6, no. 2, 2010, pp. 167-174

LALLEMENT Michel, CLOT Yves, « Qualité de vie au travail – Qualité du travail », ANACT, Entretien réalisé par SARAZIN Béatrice et ROUSSEAU Thierry, décembre 2015, pp.45-53

MENGER Pierre-Michel, « Marché du travail artistique et socialisation du risque : le cas des arts du spectacle », Revue française de sociologie, 1991, vol. 32, no 1, pp. 61-74.

PARLIER Michel, « Quel management pour concilier performances et bien-être au travail », ANACT, mai 2016, pp.171-177

## ARTICLES CONSULTES :

CENTLIVRE Dominique, PELLETIER Julien « Evaluation embarquée – Méthode pour apprécier qualité de l’organisation du travail », ANACT, mai 2016, pp.46-56

ROSSET Muriel, « Oser la bienveillance au travail », extrait de Sortir du harcèlement moral, conseil d’experts, France, éditions l’Harmattan, mai 2015 (extrait de 4 pages)

ZARKA, Samuel. « Le film : du projet au produit. Un parcours par la décoration de cinéma », Cités, vol. 77, no. 1, 2019, pp. 23-32.

## ACCORDS et CONVENTIONS CITES :

Accord National d’amélioration de la qualité de vie au travail du 19 juin 2013

Convention Collective Nationale de la Production Cinématographique, 2012

Code du Cinéma et de l’image animé, parties législative et réglementaires, règlement général des aides financières du centre national du cinéma et de l’image animé, version du 10 janvier 2020

Le livre blanc de la post-production, février 2019

## VIDEOS CITES :

Débat CultureVeille – « Souffrance au travail : grand tabou du secteur culturel ? », BARTH Angeline, BROYER Sophie, DAURIER Romaric, SAAL Agnès

URL : [https://www.youtube.com/watch?v=pWpNX7\\_eWCQ](https://www.youtube.com/watch?v=pWpNX7_eWCQ)

Interview Mediapart – « Taylorisme et management moderne, même combat », LINHART Danièle

URL : <https://www.youtube.com/watch?v=nIGsTcEmqfI>

## VIDEOS CONSULTES :

Conférence IMéRA – « Travail et libertés aujourd’hui », DEJOURS C., RENAULT E.

URL : <https://www.youtube.com/watch?v=6H-MICzEpCM>

Conférence TedX – « Stratégie de la bienveillance », TOURNAND Juliette

URL : <http://www.tedxrennes.com/2018/07/23/que-sont-ils-devenues-6-juliette-tournand/>

Interview Xerfi Canal – « Des méthodes managériales pour renforcer la subordination des employés », LINHART Danièle

URL : [https://www.youtube.com/watch?v=MbinXC5sv\\_k](https://www.youtube.com/watch?v=MbinXC5sv_k)

## SITES INTERNET CONSULTES

AFSI, « Des nouvelles de l'annexe 3 de la convention collective » [en ligne], page consultée le 08/01/19, URL : <https://www.afsi.eu/articles/40114-des-nouvelles-de-l-annexe-3-de-la-convention-collective>

Centre National du Cinéma et de l'image animé, « La production cinématographique en 2017 » [en ligne], page consultée le 10/01/19, URL : [https://www.cnc.fr/cinema/etudes-et-rapports/etudes-prospectives/la-production-cinematographique-en-2017\\_549752](https://www.cnc.fr/cinema/etudes-et-rapports/etudes-prospectives/la-production-cinematographique-en-2017_549752)

Centre National du Cinéma et de l'image animé, « Les coûts de production des films en 2017 » [en ligne], page consultée le 10/01/19, URL : [https://www.cnc.fr/cinema/etudes-et-rapports/etudes-prospectives/les-couts-de-production-des-films-en-2017\\_558792](https://www.cnc.fr/cinema/etudes-et-rapports/etudes-prospectives/les-couts-de-production-des-films-en-2017_558792)

LEGIFRANCE, « Code du travail » [en ligne],  
URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050>

Ministère de la culture, « Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle (FONPEPS) » [en ligne], page consultée le 13/12/19, URL : <https://www.culture.gouv.fr/Aides-demandes/Dispositifs-specifiques/Fonds-national-pour-l-emploi-perenne-dans-le-spectacle-FONPEPS>

## LISTE DES CONTACTS

Mélisa Godet | Directrice de développement | Trésor Films

Aurélie Tessier | Directrice de production | Les Films Invisibles

Enrico Donaggio | Philosophie

Anonyme | Secrétaire de production en intermittence

Agnès Toullieux | Chef du service de l'inspection et Conseillère relations sociales | CNC

Lucas Mazzetti | Responsable de production | Semco Technologies

## TABLE DES MATIERES

Remerciements	p.6
<hr/>	
<b>Introduction</b>	p.8
<hr/>	
<b>Première partie</b>	p.11
Spécificités du secteur cinématographique vis-à-vis des autres secteurs industriels	
<i>Nature temporaire</i>	p.12
<i>Instabilité économique</i>	p.18
<i>Système social et salarisation</i>	p.26
<hr/>	
<b>Seconde partie</b>	p.38
Quel management pour quel type d'organisation ?	
<i>Notion de travail</i>	p.38
<i>Le management comme organisation du travail</i>	p.44
<i>Réfléchir le management pour le secteur cinématographique</i>	p.52
<hr/>	
<b>Conclusion</b>	p.59
<hr/>	
Annexes	p.62
Bibliographie et netographie	p.78
Liste des contacts	p.81

## Stratégies managériales au cœur de la création cinématographique :

### Les répercussions des conditions de travail

**Mots-clefs :** management – production – industrie – hiérarchie – équipe – travail – condition de travail – ressources humaines – économie – dialogue social

#### Résumé :

Cette analyse tente de poser un double constat. Le premier s'attache à questionner les méthodes managériales et les stratégies d'organisation du travail qui se développent de manière exponentielle dans la plupart des secteurs d'activité. Le deuxième revient à identifier les raisons pour lesquelles le secteur cinématographique paraît imperméable à ces méthodes. Ce qui nous intéresse ici est avant tout de nous demander non pas comment mais pourquoi l'application de ces méthodes est si délicate dans tout le contexte du secteur cinématographique.

Dans la perspective de répondre à cette question, nous mettons en corrélation le secteur cinématographique avec les autres secteurs industriels pour en déceler les caractéristiques communes mais également les spécificités du cinéma en tant que domaine certes industriel mais également artistique. Ces spécificités peuvent se résumer en quelques points : la nature temporaire et unique de l'objet produit dont découlent l'instabilité économique et le système social.

Ces caractéristiques versatiles sauront ensuite se mêler à la nécessité d'identifier l'organisation du travail dans le domaine culturel, allant d'une définition précise de la performance professionnelle jusqu'à l'importance d'un dialogue social sur tous les aspects de la fabrication d'une œuvre de cinéma.

## Managerial strategies in film production:

### The impact of working conditions

**Keywords:** management – production – industry – hierarchy – crew – work – working conditions – human resources – economy – social dialogue

#### Summary:

This analysis attempts to make a double observation. First, it questions the managerial methods and work organisation strategies that grow exponentially in most sectors of activity. Then, it identifies the reasons why the film sector seems impervious to these methods. Here, we are interested to ask ourselves why – and not how – the application of these methods is so tricky in this context.

To answer this question, we correlate the film sector with other industrial sectors in order to detect common characteristics but also the specificities of cinema as an industrial and an artistic sector. These specificities can be summarized in three points: the temporary and unique nature of the object produced, from which results economic instability and social system.

These versatile features will then be able to be integrate with the need to identify work organisation in the cultural sector, from a precise definition of professional performance to the importance of social dialogue on all aspects of the production of a film.