

Hiérarchies au travail sur les plateaux de tournage

Gwenaële Rot

DANS **GERMINAL** 2023/1 (N° 6), PAGES 266 À 277

ÉDITIONS **ÉDITIONS LE BORD DE L'EAU**

ISSN 2780-1993

DOI 10.3917/ger.006.0266

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-germinal-2023-1-page-266.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Éditions Le Bord de l'eau.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

GWENAËLE ROT

HIÉRARCHIES AU TRAVAIL SUR LES PLATEAUX DE TOURNAGE

« On m'explique les hiérarchies semblables à celles des messes avec diacres et sous diacres. Je crois voir, descendant par l'échelle de Jacob, le metteur en scène au trench-coat soutenu par deux assistants, le chef opérateur et ses deux assesseurs, les décorateurs élevant leur chef sur une feuille de staff¹. »

À l'heure où l'on parle de « libérer l'entreprise » en s'émancipant du modèle bureaucratique, à l'heure où il est de bon ton d'interroger la légitimité de la hiérarchie en insistant sur son inadaptation par rapport aux exigences de changement et d'innovation², que peut nous apprendre le cinéma comme espace professionnel caractérisé, depuis sa naissance, par une très forte flexibilité ?

1 — Paul Guth, *Les dames du bois de Boulogne*, Paris, Julliard, 1945, p. 72.

2 — Hervé Dumez, « La bonne vieille hiérarchie À propos de l'ouvrage de John Child, *Hierarchy. A Key Idea for Business and Society*, London, Routledge, 2019, 160 p», *Gérer et comprendre*, vol. 2, n°144, Juin 2021, p. 61-62

Un plateau de tournage ne constitue pas une organisation bureaucratique qui offrirait à ceux qui y travaillent un cadre clair, délimitant les tâches et responsabilités professionnelles incombant à chacun. Un film est un prototype et de nombreux aléas perturbent le déroulement de son tournage. Si les normes implicites de production sont de trois minutes utiles par jour pour un long-mé-

trage de fiction, c'est bien parce que le tâtonnement est inhérent au processus de création artistique.

«L'absence d'ordre bureaucratique ne signifie pas l'absence de hiérarchie.»

Mais l'absence d'ordre bureaucratique ne signifie pas l'absence de hiérarchie. La vie de plateau repose sur une fine division du travail corrélative d'un dispositif hiérarchique incarné par plusieurs figures d'autorité :

le chef de poste de l'équipe (lumière, son, décor, costume etc.) à laquelle chaque technicien est rattaché et, au sommet, le cinéaste « réalisateur ». Cet ordre hiérarchique que les professionnels du cinéma qualifient eux-mêmes de « militaire » repose sur des conventions tacites mais impératives quant aux comportements à adopter sur un plateau.

DIVISION DU TRAVAIL ET HIÉRARCHIES PROFESSIONNELLES

Suivant son importance, un tournage de film peut mobiliser jusqu'à plusieurs centaines de techniciens. Les génériques font apparaître une vaste palette de métiers : machinistes, électriciens, scriptes, régisseurs, habilleurs, maquilleurs, coiffeurs, *steady-camer*, spécialistes d'effets spéciaux, assembleurs, accessoiristes, cadresurs, perchmans, cascadeurs, dresseurs animaliers, etc.

Le terme de « chef » attribué à la tête de file d'une équipe spécialisée renvoie à la hiérarchie instituée par la convention collective du cinéma (2012). Certains chefs de poste dépendent d'autres chefs de poste : le chef constructeur et le chef peintre, du chef décorateur ; le chef électro et le chef machino, du directeur de la photographie (ou chef opérateur). Les chefs de poste de premier rang (les cadres « collaborateurs de création » selon les termes de la convention collective³)

3 — Créateur de costume, directeur de la photographie (ou chef opérateur), chef opérateur de son (ou ingénieur du son), chef décorateur, directeur de production. Le chef monteur est aussi un « collaborateur de création » mais il n'intervient pas, en principe, sur le tournage.

constituent la garde rapprochée du cinéaste, à qui ils sont les seuls à pouvoir, avec le premier assistant à la réalisation et la scripte, s'adresser directement. Certains ont plus de pouvoir que d'autres. Une boutade bien connue des plateaux de tournage illustre la prédominance de l'image sur les autres métiers : « Quelle est la différence entre Dieu et le chef opérateur ? Dieu ne se prend pas pour un chef opérateur ».

Dans cette « chaîne de commandement », le premier assistant à la réalisation occupe une position particulière : responsable de la réalisation du plan de travail et de son respect, il est le gardien du temps. Souvent perçu comme « garde-chiourme » ou « père fouettard », il est le cordon de liaison avec le directeur de production, responsable des finances. Il préfère quant à lui plutôt se définir comme la « tour de contrôle » qui oriente, reçoit des informations, les filtre et les distribue, aiguille, et facilite la coordination des différents corps de métier.

RECRUTEMENT EN CASCADE ET DISCIPLINE

De façon générale, chaque chef de poste travaille avec « son » équipe dont il gère le recrutement. Ainsi, l'ingénieur du son recrute « son perchman », le chef opérateur « ses » « chefs machino » et « électro » qui eux-mêmes choisissent, en concertation avec le chef opérateur, leurs machinistes et électriciens. Ce recrutement en cascade tend à privilégier le renouvellement des appartements⁴. Cette logique d'emploi ne vise pas seulement à réduire les coûts de transaction dans le recrutement et à fiabiliser les tournages, où toute période d'essais est proscrite. Recruter sa troupe, c'est aussi se porter garant des qualités professionnelles de chacun. La discipline sociale repose sur ce tissu de liens constitué de dettes de reconnaissance croisées, dans un contexte de précarité de l'emploi caractéristique des intermittents du spectacle.

Comme pour des opérations militaires, le rythme d'un tournage est fait de mobilisation et de repli. À chaque changement de plan ou de séquence il faut repositionner les projecteurs, déplacer des éléments de décor, changer l'axe de la caméra et, dans ce nouveau contexte, savoir retrouver sa place sans empiéter sur celle des autres. Chaque technicien est responsable du matériel,

4 — Pour un développement, voir Adeline Lamberbourg, Gwenaële Rot, Laure de Verdalle et Antoine Vernet, « La constitution des équipes techniques », in Gwenaële Rot et Laure de Verdalle, *Le cinéma. Travail et organisation*, Paris, La Dispute, 2013, p. 111-127.

souvent fragile et coûteux, qu'il utilise. En conséquence, les règles d'accès à celui-ci sont très codifiées : n'importe qui ne touche pas n'importe quoi, même pour « rendre service ». Dans ce contexte d'ajustements permanents, se déploie tout un art de communication : savoir donner un ordre sans en avoir l'air et le recevoir comme s'il n'en était pas un. Le « bon » professionnel est celui qui se tient prêt, qui anticipe la demande, qui est toujours là au bon moment et au bon endroit avant même qu'on ne le sollicite. Les habitudes de travail en commun sur de précédents films facilitent cette coordination et la connaissance des attentes hiérarchiques.

Un chef de poste n'a pas à donner d'ordres à un subordonné qui n'appartient pas à son équipe. Un technicien qui souhaite faire remonter une information importante relative au tournage doit passer par son chef de poste, qui jugera alors utile ou non d'en référer au premier assistant à la réalisation ou au cinéaste. Ces règles de communication limitent les risques de dispersion de l'information et évitent que le cinéaste soit sursollicité. Elles opèrent aussi comme une colonne de distillation puisque toutes les informations concernant le tournage ne remontent pas nécessairement au cinéaste. C'est ainsi qu'est créée autour de celui-ci une sorte de cordon sanitaire.

INTERDITS ET TABOUS

Sur un tournage « la hiérarchie de l'équipe c'est très militaire ; il ne faut pas perdre de temps pour ne pas perdre d'argent » résume une directrice de production. Il est attendu des techniciens une ponctualité irréprochable ainsi qu'une grande discrétion afin de ne pas déconcentrer les comédiens et le réalisateur et risquer de polluer le son. La hiérarchie se manifeste aussi symboliquement dans les à-côtés du tournage. Ainsi, à la cantine, la distribution des places répond à une codification bien précise. S'asseoir à la table du réalisateur est le privilège des chefs de postes et des comédiens⁵.

Toute initiative susceptible d'empiéter sur les chasses gardées du cinéaste, dont la fonction première est la direction du jeu des comédiens, est proscrite. « Ne donne ton avis que si le réalisateur te le demande » pourrait

5 — Pour un développement sur ce point, voir Gwenaële Rot, « Les repas de tournage : Contraintes productives et commensalité », in Thomas Bouchet, Stéphane Gacon, François Jarrige, François-Xavier Nérard et Xavier Vigna (dir.), *La gamelle et l'outil*, Nancy, Arbre bleu éditions, 2016, p.337-351.



La Nuit américaine (1973), réalisé par François Truffaut.
LES FILMS DU CARROSSE



Le Mépris (1963), réalisé par Jean-Luc Godard.
LES FILMS CONCORDIA

être l'un des mots d'ordre de la vie de plateau. « La première qualité, il y a des chefs opérateurs qui vous le diront, d'un bon chef machino, c'est de savoir fermer sa gueule [...] » me disait sans détour l'un d'entre eux, lequel attendait un comportement similaire des membres de son équipe. Alarmer inutilement en diffusant une information qui n'est pas déterminante, ou créer du doute relativement à une décision qu'un cinéaste vient de prendre, faire émerger une question qu'il ne s'est pas posée pourrait avoir des effets contre-productifs.

« La hiérarchie se manifeste aussi symboliquement dans les à-côtés du tournage. »

Le plateau est un espace social où les humeurs, les états d'âme, les doutes se transmettent comme une traînée de poudre. C'est pour cette même raison, qu'une autre obligation morale s'impose : ne « jamais montrer qu'on ne sait pas ». Ne pas être en mesure de répondre favorablement à une demande de sa hiérarchie est la hantise de tout technicien. Les professionnels les plus opiniâtres et les plus rusés cherchent à « se couvrir » pour ne pas être pris en défaut (« être battu », « être planté ») en sécurisant leur position par la constitution d'un capital technique (« la bijoute ») et la création d'un réseau d'adresse de fournisseurs : « On arrive à faire ce métier quand on anticipe les coups » résumait un ensemblier expérimenté réputé.

« EMPIÉTER EN CATIMINI... »

Ces conventions de travail se déclinent différemment selon les types de film, l'importance du tournage et la composition de l'équipe et le style du cinéaste. À chaque tournage, les professionnels doivent savoir adapter ces règles générales en fonction des circonstances : équilibre des forces en présence, liens d'interconnaissance et de confiance préexistant, réputations professionnelles.

Dans le cours de l'action, les différents professionnels sont régulièrement confrontés à des questions qui relèvent de la mise en scène, c'est-à-dire du domaine propre du réalisateur. L'ingénieur du son et le chef opérateur sont bien placés pour percevoir des failles dans le jeu des comédiens. Dans certaines situations, il leur faut intervenir pour défendre leur propre travail : un comédien qui articule mal produira un son dont la mauvaise qualité pourra être

attribuée à l'ingénieur du son, un comédien qui se place mal dans la lumière va nuire à la prise de vue du chef opérateur. De son côté, le cinéaste sait que l'oreille de l'ingénieur du son et l'œil du chef opérateur ou celui d'une scripte sont de nature à l'aider à améliorer son travail. Mais ces marges d'intervention sont étroites, car la frontière est mince entre des « initiatives », vécues comme une remise en cause de l'autorité du cinéaste et des « propositions » susceptibles d'être accueillies avec intérêt lors qu'elles apportent une plus-value à la mise en scène, ou permettent d'éviter des erreurs.

Ces interventions sont plus faciles lorsque des relations de confiance se sont tissées au cours du temps, de films en films, entre un cinéaste et ses collaborateurs. Elles peuvent aussi prendre des chemins détournés, comme faire passer le message par un interlocuteur qui a la confiance du réalisateur, par exemple la scripte⁶. Certaines interventions peuvent s'opérer aussi à l'insu du cinéaste, comme lorsqu'un perchman profite de la pose des micros pour échanger discrètement avec un comédien. Une condition de leur acceptabilité sociale est qu'elles demeurent discrètes et ne mettent pas en cause ostensiblement les plates-bandes et la compétence du réalisateur : lorsqu'empiétement il y a, celui-ci se fait en « catimini ».

SANCTIONS ET SOLIDARITÉ

Les comportements déviants sont sanctionnés par des rappels à l'ordre, qui sont l'occasion d'explicitier les règles. Le chef de poste qui a repéré le « faux pas » d'un de ses équipiers le lui signifiera en général en aparté. Il importe de ne pas déjuger publiquement quelqu'un que l'on a personnellement recruté et dont on est en quelque sorte, le garant. Lorsque la faute est trop importante, il peut toutefois choisir de se désolidariser de son subordonné en publicisant la sanction. Lorsqu'un rappel à l'ordre est fait publiquement à un technicien par un chef de poste d'une autre équipe, la visée est incontestablement stigmatisante. Mais un chef de poste qui aurait trop tendance à intervenir sur des professionnels qui ne relèvent pas de sa responsabilité se mettrait lui aussi en défaut. Il sera alors lui aussi « recadré » lors d'une mise au point entre « pairs » : « Si tu as des reproches à faire à l'un de mes gars, il faut passer par moi. »

6 — Gwenaële Rot, « Noter pour ajuster. Le travail de la scripte sur un plateau de tournage », *Sociologie du Travail*, 2014, 56 (1), p. 16-39.

En règle générale, une certaine tolérance à l'égard des erreurs règne toutefois sur les plateaux, car chacun sait qu'il est susceptible d'en faire au poste qu'il occupe. « Sauver des coups », « ne rien dire pour ne pas lui pourrir la vie » : ces expressions entendues chez des techniciens, expriment les jeux de don et de contre-don, qui permettent d'assurer dans la discrétion une certaine harmonie sur les plateaux de tournage.

« Les comportements déviants sont sanctionnés par des rappels à l'ordre, qui sont l'occasion d'explicitier les règles. »

TERREUR SUR LE PLATEAU

L'incapacité durable d'un technicien ou d'un chef de poste (y compris d'un collaborateur de création) à répondre aux demandes qui lui sont faites ou la répétition d'erreurs freinant le bon déroulement du tournage peuvent toutefois conduire à faire de lui un bouc émissaire sur lequel se concentreront rires et moqueries. La brutalité de certains rappels à l'ordre ne s'exerce pas indistinctement. Ce sont en général les plus faibles, les moins expérimentés, qui en font les frais. La hiérarchie fonctionnelle est alors écrasée par une hiérarchie symbolique qui transforme certains tournages en cauchemar pour celles et ceux qui n'ont pas les armes pour se défendre.

Dans le cinéma français, marqué par l'esprit d'auteur de la « nouvelle vague », le réalisateur occupe une position très investie symboliquement, ce qui engendre une « société de cour » où les contre-pouvoirs sont faibles. Cette configuration peut le conduire à chercher à s'affirmer par la terreur. La crainte des chefs de poste d'être mis en défaut par rapport aux attentes parfois difficiles à satisfaire d'un réalisateur, peut les amener à répercuter leurs angoisses sur leurs subordonnés.

La fragilité des positions dans un système où il faut en permanence surmonter des difficultés et où la réputation professionnelle conditionne l'employabilité, conduit à accepter, plus que dans bien d'autres milieux professionnels encadrés par des règles bureaucratiques protectrices, des formes de violence sociale. « Ce métier dit artistique, dit ouvert, fabrique des dictateurs avec l'ap-

probation générale... » Cette remarque désabusée d'un ingénieur du son très expérimenté ne s'applique pas à l'ensemble des tournages ; il s'agit toutefois de situations suffisamment fréquentes pour que cette dérive ne puisse pas seulement être imputée à la psychologie déviante de quelques cinéastes.

CONCLUSION

La fabrication d'un film relève d'une organisation par projet. Érigées en modèle organisationnel emblématique de l'économie moderne de telles organisations ont souvent été présentées comme faiblement hiérarchisées : caractérisées par des frontières professionnelles labiles, des communications essentiellement transversales, un plus grand égalitarisme entre participants elles permettraient de répondre aux exigences de flexibilité et d'innovation mais aussi aux attentes d'une main-d'œuvre qui gagnerait en autonomie. Pourtant, l'analyse de l'organisation du travail sur un tournage invite à nuancer de telles représentations : dans ce monde de l'art qu'est le cinéma, l'absence de bureaucratie n'est pas antinomique avec l'existence d'une très forte hiérarchie à la fois fonctionnelle et symbolique. Toutefois en industrialisant davantage la production, en dissociant l'écriture et la réalisation, en désacralisant certaines fonctions (la réalisation, la lumière) le développement des séries pourrait conduire à redéfinir, en les affaiblissant, certaines formes d'exercice du pouvoir à l'œuvre dans le secteur de la production audiovisuelle, telles que nous avons pu les mettre au jour à propos du cinéma.



Gwenaële Rot est sociologue du travail, membre du centre de sociologie des organisations de Sciences Po. Elle a notamment travaillé sur l'atelier de fabrication automobile fonctionnant en « flux tendus », la salle de contrôle ainsi que l'espace des canalisations dans l'industrie nucléaire et pétrochimique ou encore le plateau de tournage dans le cinéma.

