

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du Centre d'études de l'emploi et du travail
Juin 2022

181 le cnam
ceet

TRAVAILLER POUR NETFLIX : ENTRE PROMESSE AUX AUTEURS ET MISE EN CAUSE DES COOPÉRATIONS COLLECTIVES

Samuel Zarka
Cnam-Lise et CEET

La production de fiction pour les plateformes de *streaming*, dont Netflix est emblématique, s'est présentée en France comme une promesse : celle de soutenir des projets ambitieux, portés par des *showrunners* et mobilisant des équipes sur des durées longues.

Dans ce numéro de *Connaissance de l'emploi*, une enquête qualitative par entretiens, menée auprès de techniciens du secteur, fait plutôt apparaître une redéfinition des relations entre les parties prenantes de la production, qui bouscule les repères professionnels établis.

Les modalités de travail possibles se distribuent dès lors entre deux pôles, allant d'un soutien très encadré à des projets originaux au durcissement d'une relation entre donneur d'ordre et prestataire. L'efficacité même des coopérations collectives de travail s'en trouve interrogée.

L'arrivée en France des plateformes de *streaming*, en particulier Netflix, s'est présentée comme une promesse à un double égard¹. Une promesse aux abonnés : celle d'une offre pléthorique, disponible partout, tout le temps, à partir d'un terminal. Mais une promesse aussi aux parties prenantes de la production : celle de soutenir des *showrunners*², porteurs de projets ambitieux et capables de rivaliser sur les marchés internationaux. Par contraste avec l'auteur-réalisateur de cinéma, le *showrunner* désigne un auteur-producteur de fiction sérialisée, devenue le produit phare de l'industrie audiovisuelle. À cette fin, il dirige dans la durée les trois écritures constituées par le scénario, le tournage et le montage (Berger, 2019), au cours d'un processus mobilisant des équipes artistiques et techniques sur des périodes plus longues que dans la production audiovisuelle classique.

Or dans les faits, l'apport des plateformes ne se limite pas à l'émergence de ce type d'auteur : qui bouscule plus largement les coordinations productives établies. Habituellement, les chaînes de télévision historiques délèguent après validation la réalisation

des projets à des sociétés travaillant dans une forte autonomie. Avec Netflix, ces mêmes sociétés sont soumises à un contrôle en continu de la conduite de travaux faisant l'objet d'un pouvoir inédit de prescription. Pour les équipes artistiques et techniques (scénaristes, réalisateurs, opérateurs, etc.), c'est un choc de « convention de travail » (Salais, 1989), au sens d'une mise en cause des repères, usages et connaissances participant communément de l'efficacité productive. L'expérience de travail se polarise dès lors entre le soutien très encadré à des projets originaux et le durcissement d'une relation entre donneur d'ordre et prestataire.

Ce constat interroge la mesure dans laquelle la promesse initiale des plateformes est tenue. En effet, leur pouvoir de prescription, qui saisit les coopérations collectives de travail, ne vient-il pas mettre en cause les conditions mêmes d'affirmation d'un point de vue d'auteur ?

Ce numéro de *Connaissance de l'emploi* présente l'étude de deux cas et se développe en trois temps. Deux séries pour Netflix sont étudiées tour à tour. Si la première signale l'articulation entre un changement de statut de la société de production et l'affirmation d'un *showrunner*, la seconde se caractérise en revanche par une déstabilisation des coopérations, qui aboutit à placer la réalisation et la vision artistique sous tutelle de la

¹ Dans ce numéro, il est uniquement fait référence à des plateformes de *streaming* par abonnement.

² Nous conservons la terminologie anglo-saxonne lorsqu'elle est d'usage dans ce milieu professionnel.

MÉTHODOLOGIE

L'enquête est issue d'une recherche postdoctorale réalisée entre 2020 et 2021³. Elle mobilise neuf entretiens menés avec des professionnels ayant exercé sur des productions pour des plateformes, principalement Netflix⁴, mais aussi ponctuellement Amazon Prime et France Télévisions⁵.

Afin de croiser les points de vue, ces entretiens concernent des professionnels diversement situés dans la division fonctionnelle de l'équipe : production, régie, décoration, montage, à différents niveaux de hiérarchie. Ce matériau est exploité en regard d'informations sur les modalités de production et de travail récoltées dans la presse, lors de conférences, tables rondes et séances de séminaires en présentiel ou en ligne (en particulier lors des points hauts de la pandémie de Covid-19), enfin lors d'échanges informels avec des professionnels lors de salons en 2021 et 2022. Cette enquête prend place dans une recherche plus large de sept années sur le travail salarié et les relations professionnelles dans le cinéma et l'audiovisuel (Zarka, 2019).

plateforme. Ce contraste nous permettra, dans un troisième temps, de situer ces deux cas aux extrémités d'un *continuum* d'expériences variées, sous réserve de préserver les structures élémentaires de l'action collective de travail.

● La « magie » de Netflix : entre production exécutive et projet original

La première production enquêtée, que nous appellerons *Hyperbole*, est en cours du tournage de sa deuxième saison (en 2020) lorsque nous rencontrons son *line producer*. C'est un salarié intermittent, embauché par la société de production et situé au sommet de la hiérarchie administrative dans la fabrication de la série. Son rôle est d'en assurer le suivi financier et règlementaire au cours de phases successives : préparation et tournage principalement. À cette fin, il participe à l'élaboration de solutions de réalisation, tout en rendant compte des travaux effectués à la société de production et Netflix.

Ce *line producer* est un spécialiste de la production audiovisuelle telle qu'elle se pratique en France. Son témoignage relate certains traits préexistants dans la fabrique de fiction sérialisée. L'équipe, qui est salariée temporairement par la société de production. Elle rassemble de nombreux métiers, électriciens, menuisiers, comptables, régisseurs, assistants et autres monteurs en proportion variable (jusqu'à plusieurs centaines) selon les projets, tout en mobilisant de l'hôtellerie, des cantines, des transporteurs, des manutentionnaires. La convention collective applicable demeure la référence pour régler le recours au contrat à durée déterminée d'usage, la division du travail sur un plan hiérarchique (sur un axe chef/assistant) et fonctionnelle (par département technique), les amplitudes horaires et les rémunérations minimales. D'autres traits déjà expérimentés concernent l'organisation du travail : le tournage est réparti entre

deux réalisateurs. Les épisodes sont « *crossboardés* » : les plans d'épisodes différents sont tournés à la suite pour économiser du temps de déplacement et de décor. La disponibilité temporelle au travail est adaptée au format série à travers des journées intenses et longues, qui s'enchaînent à un rythme soutenu. Les outils employés, comme le type de caméra ou les protocoles de sécurisation des transmissions numériques, sont normalisés.

Toutefois, dans la description de son activité pour Netflix, le *line producer* est amené à souligner qu'il s'agit de sa première expérience avec un *showrunner* digne de cette appellation : « *Pour la première fois, je travaille avec quelqu'un qui fait un vrai rôle de showrunner. Sur la saison 1, la saison 2. C'est le créateur. Voilà, il est le créateur de la série* ». Cette fonction se traduit par la supervision de l'ensemble du processus de production et le suivi de cohérence esthétique du projet.

En cela, le *line producer* corrobore ce que ce « créateur », qui est un jeune professionnel (une trentaine d'années), dit lui-même dans la presse de sa relation avec Netflix. Son récit relate d'abord le refus, plusieurs années durant, de multiples sociétés de production de soutenir son projet, du fait qu'il s'apparente stylistiquement au « film de genre⁶ », inadapté aux critères de programmation des chaînes historiques. C'est lorsqu'un producteur parisien installé décide de le soumettre à Netflix, plateforme qui manifeste son intérêt, que la carrière du projet connaît un tournant. Dès lors tout s'enchaîne, ce que l'auteur évoque en termes de « *magie* » : l'engagement de prendre en charge la totalité des frais de production, la mise en place d'un atelier d'écriture de cinq co-scénaristes, l'élaboration du plan des séquences, de la musique et l'esthétique visuelle durant un an et demi, le lancement du tournage.

Cependant, un autre aspect du témoignage du *line producer* contraste avec les modalités de production en usage. En effet, la société à laquelle s'adosse la conduite d'un projet n'est pas déléguée, mais *exécutive*. Or cette distinction juridique est lourde d'implication, puisqu'elle modifie considérablement les relations établies entre les parties prenantes : chaîne, plateforme, équipe (encart).

D'ordinaire, une chaîne de télévision entretient une relation de quasi-commande avec une société de production déléguée : du fait d'assurer le principal financement d'un projet, elle peut exercer des prescriptions sur le casting, l'écriture et le montage. Cependant, une fois donné le *green light*, la production, garante de la bonne fin des travaux, dispose d'une large autonomie d'action, tout en revêtant des responsabilités financières et commerciales. « *En France, sur une série de six fois 52 minutes, comme Hyperbole, le producteur est producteur délégué, il n'est pas exécutif. Donc, il a en charge la totalité de la production.* » Or, en étant plus qu'exécutive, cette même société limite son activité à la prise en charge opérationnelle. « *Là on est vraiment exécutif. C'est-à-dire, on exécute pour Netflix.* » Sur notre série, le *line producer* réfère ainsi à une relation de prestataire à donneur d'ordre, de façon comparable à d'autres industries, le bâtiment par exemple.

À cette fin, la production est tenue non seulement de suivre le cahier des charges de la plateforme, mais de se conformer à ses consignes au cours même du tournage. « *C'est pour ça qu'on est en call avec eux en permanence* ». Le *line producer* relate ainsi une activité intense de *reporting* téléphonique ou en visioconférence,

³ Samuel Zarka, « La bureaucratie des légendes », Post-doctorat EHESS, 2020-2021.

⁴ Netflix commence à produire en France en 2015, mais sa dynamique dans ce pays s'est accélérée plus récemment, en lien avec l'ouverture d'un bureau à Paris en janvier 2020. Au premier trimestre 2021, nous avons repéré environ 25 productions originales françaises, principalement des séries comptant chacune plusieurs saisons, mais aussi quelques fictions unitaires et documentaires.

⁵ Pour France Télévisions, il s'agit de productions à destination d'Internet exclusivement.

⁶ Le « film de genre » est une catégorie extensible souvent associée au cinéma de divertissement, d'exploitation voire de série B.

avec des interlocuteurs d'abord situés à Los Angeles, puis à Paris. Le nombre et la qualité de ces interlocuteurs restent flous au cours de l'entretien. Il s'avère toutefois qu'ils détiennent un pouvoir de validation des travaux menés. Enfin, la production exécutive tire un trait sur l'ensemble des droits patrimoniaux sur l'exploitation, la plateforme conservant « une exclusivité totale des droits pour des durées relativement longues » (CNC/CSA, 2018, p. 79).

● Durcissement du contrôle et déstructuration des coopérations de travail

La deuxième série enquêtée, *Synecdoque*, est comparable à la première par le genre et la période de mise en chantier. L'enquête a permis d'en prendre connaissance à travers sa directrice de post-production. Bien que se situant plus bas dans la hiérarchie d'une production, sa fonction s'apparente à celle du *line producer* pour la partie aval du tournage : montage, mixage, étalonnage, visant à rassembler les images et les sons en un tout cohérent. Au sujet de cette phase cruciale, notre interlocutrice décrit, en contraste avec la vision enchantée antérieure, une véritable saisie de l'action collective de travail par la plateforme, qui interdit l'affirmation de la vision artistique portée par les auteurs (scénaristes et réalisateurs).

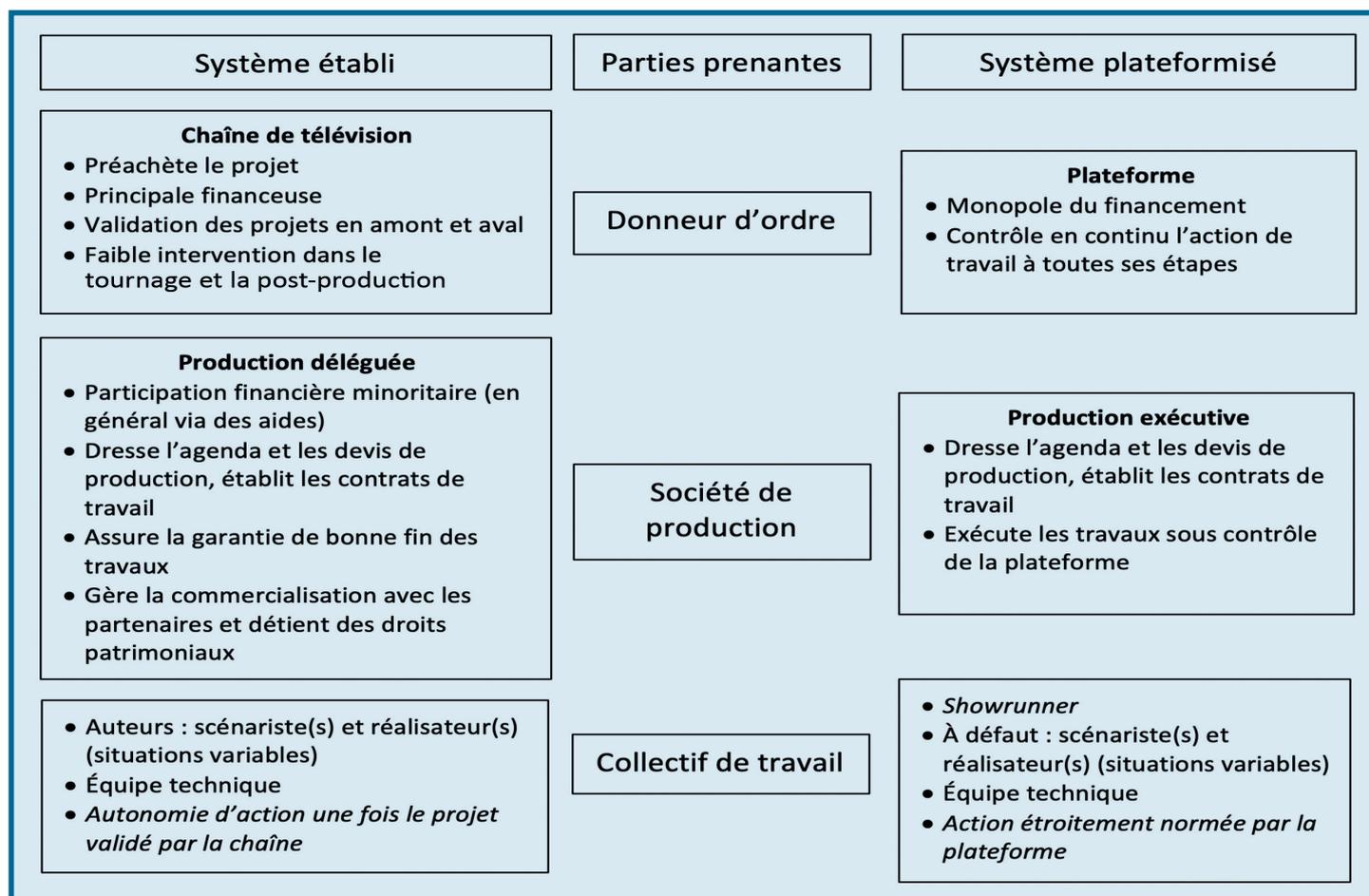
La directrice de post-production le relate de plusieurs façons. Cela concerne d'abord le rythme des travaux, alternant accélération et arrêt, en fonction de temps de latence nécessaires aux bureaux Netflix pour valider les éléments montés. En cas de retard de la plateforme, les conséquences organisationnelles sont

immédiates : « ça plante nos plannings, mais en fait, on n'a pas le droit de les planter, donc on se retrouve à bosser le samedi, à faire bosser des gens en soirée, à faire... voilà, à prendre des renforts en permanence ». De plus, ces saccades sont encombrées par une charge de travail inédite touchant le transfert de données, dans une visée de quantification, de traçage et de cybersécurité : « C'est une lourdeur, vraiment, administrative, mais colossale. On doit faire des reporting, en fait, toute la journée, sur les documents de Netflix, donc c'est des documents de toutes les data de la série, toutes les données, du poids de chaque caméra, du nombre de rush par caméra. » Assistantes de post-production et assistants-monteurs⁷ « ont été complètement essorés par l'expérience ».

Enfin, la post-productrice relate un conflit sur la vision artistique du projet, qui met en crise la référence normalement tenue pour centrale dans les coopérations quotidiennes de travail : le réalisateur, censé orienter l'action et garantir l'intégrité esthétique du projet. Ce conflit se manifeste avec le rendu d'un premier montage « avec un réalisateur qu'on a laissé travailler avec son monteur, ce qui se fait habituellement, et qui présente une première version à la prod' [exécutive], avant de la présenter à Netflix. Et là, ça s'est très, très mal passé... ». La réaction de Netflix passe par un mail de quinze pages « qui a défoncé absolument toute la série », c'est-à-dire « le jeu des comédiens, la lumière, le cadrage, le rythme... Tout est défoncé, le montage évidemment, en premier lieu, mais la musique, enfin... rien ne leur plaît ». Dans cette situation, le principal scénariste, potentiel *showrunner*, est en

⁷ Les assistants monteurs sont chargés d'accomplir des opérations techniques d'amont et d'aval sur le matériel visuel et sonore.

Tableau 1 : La redéfinition des relations entre les parties prenantes de la production audiovisuelle



Source : auteur.

retrait. En revanche, le statut de la société de production exécutive se manifeste comme un facteur de vulnérabilité, en justifiant de s'aligner sur la position du donneur d'ordre. Les conséquences se succèdent en cascade, décrivant une mise sous tutelle de l'action collective de travail dans un cadre temporel contraint, «*parce qu'on sait que là, ce soir, ils attendent une nouvelle version*» : retards, demande de monteuses en renfort, travaux conduits en parallèle sans temps de concertation et perte de la vision artistique du projet.

Ce processus est marqué par des demandes tacites d'éviction de certains monteuses, en général par non-reconduction de contrats de travail établis à la semaine. Ce type de demande «*sans d'états d'âme*» met la directrice de postproduction en porte-à-faux, entre la production qui suit Netflix et une équipe de montage sur la sellette. Cela aboutit à une désarticulation des coopérations collectives et à une situation d'aveuglement par rapport à l'ensemble du projet : le résultat se retrouve à l'écran, dans l'esthétique des plans, du fait des *retakes*⁸, inserts et réécritures, menant à inclure un grand nombre de voix *off* sur des personnages de dos ou à des dialogues flottants sur l'image. Cette expérience conduit la directrice de postproduction à quitter son poste avant la livraison de l'ensemble de la saison.

● Une polarité d'expériences, qui interroge les conditions de l'efficacité productive

La première série étudiée signale une relation de qualité entre *showrunner* et plateforme, en dépit d'un processus de production dense, cadré et contrôlé. À cette fin, le recours au droit du travail s'inscrit dans une «*logique d'efficacité*» (Reynaud, 1988) : fabriquer un épisode d'une série, *a fortiori* d'une saison, suppose de mobiliser de nombreux spécialistes agissant en interdépendance. Or, cette activité menée dans un cadre temporel serré ne peut être garantie sans s'appuyer sur des repères d'action stabilisés et intégrés par les équipes, tels que ceux fixés par la convention collective. Le droit du travail revêt de ce point de vue une fonction organisationnelle, qui contraste avec son contournement dans le cas d'autres travailleurs des plateformes, peu qualifiés et particulièrement vulnérables sur le marché du travail, comme dans la livraison de repas (Cingolani, 2021).

Cependant, la seconde série enquêtée dévoile un pouvoir de prescription, qui interroge les conditions mêmes de cette efficacité. Cette prescription ne relève pas d'un pilotage algorithmique, typique de l'ubérisation, en supposant au contraire qu'un comité représentant la plateforme élabore et motive des jugements singuliers au sujet des éléments filmés. Néanmoins, ces jugements jouent un rôle décisif de confirmation ou de sanction du travail fourni, en particulier dans la phase de cristallisation du produit en post-production. Ce pouvoir n'est pas complètement neuf, puisque les chaînes de télévision historiques entretiennent de longue date une relation de quasi-

commande avec les sociétés de production et les auteurs. Mais il revêt ici une ampleur nouvelle. C'est en ce sens qu'on peut parler d'un choc de conventions : sous l'effet de la redéfinition des relations entre les parties prenantes de la production, c'est la plateforme elle-même qui passe les consignes à l'équipe, ce qui a deux principaux effets : cela court-circuite la possibilité d'émergence d'un *showrunner* et génère des dissonances cognitives, typiques du conflit entre contrainte gestionnaire et défense des identités professionnelles.

Ces deux cas signalent ainsi une polarité d'expériences, entre lesquelles différentes situations sont possibles. Le prestige d'un réalisateur peut ainsi favoriser la liberté créative, comme nous le relatent une cheffe décoratrice aussi bien qu'un chef monteur, au sujet de deux autres productions liées à de grands noms de la réalisation au niveau international. Pour autant, cette liberté est encadrée par le *tempo* de la production et des protocoles sociotechniques, qui placent les équipes dans de perpétuelles situations d'urgence, en lien avec la promesse d'un service prolifique à destination des abonnés. Or, cette dépendance à une économie de l'attention est porteuse d'une déstructuration du travail, que traduit la défection de la directrice de post-production interviewée, mais aussi de prise de parole (Hirschman, 1990). Un mouvement collectif engagé fin 2021 par le syndicat des équipes techniques de l'industrie hollywoodienne, qui comprend 60 000 adhérents, est à cet égard révélateur : il a mené à garantir par accord collectif avec les sociétés de production, des cadres sociaux aussi élémentaires que des «*périodes de repos raisonnables*⁹». En cela, ce conflit traduit un effort pour desserrer les contraintes exercées par le tiers donneur d'ordre.

RÉFÉRENCES

Berger Alex, 2019, *Rapport Berger sur une nouvelle organisation de la fiction sérielle en France*.

CNC/CSA, 2018, *La vidéo à la demande par abonnement en France : marchés et stratégies des acteurs*, Paris, CNC.

Hirschman Albert, 1990 (1970), *Exit, Voice & Loyalty. Responses to decline on firms organizations and states*, Harvard University Press.

Reynaud Jean-Daniel, 1988, «*Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome*», *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 1, p. 5-18.

Salais Robert, 1989, «*L'analyse économique des conventions du travail*», *Revue économique*, vol. 40, n° 2, p. 199-240.

Zarka Samuel, 2019, *L'équipe de cinéma. Genèse et portée de la qualification du travail dans la production cinématographique en France, 1895-2018*, thèse de sociologie, Cnam, Paris.

⁸ Les *retakes* sont des séquences qui ont été retournées.

⁹ «*Landmark tentative agreement reached for IATSE West Coast Film and Television Workers before Strike Deadline*», 16 octobre 2021 ; iatse.net

Les actualités du Centre d'études de l'emploi et du travail (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : ceet.cnam.fr
Elles sont également disponibles via la [lettre électronique Flash](#) ainsi que les comptes [Twitter @CeetEtudes](#) et [LinkedIn Cnam-CEET](#).

Centre d'études de l'emploi et du travail

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand CEDEX

Directrice de publication : Christine Erhel - Rédacteur en chef et relations Presse : Bilel Osmane - Téléphone : 01 45 92 68 48

Mise en page : Ad Tatum - Dépôt légal : 1805-066 - Juin 2022 - ISSN : 1767-3356

Ce numéro est en accès libre et ouvert ainsi que sous licence Creative Commons 