

L'émergence de l'équipe dans les théâtres de prise de vues cinématographiques (1905-1914)

Par Samuel ZARKA

Docteur en sociologie et chercheur postdoctoral au Centre Maurice Halbwachs (CNRS, EHESS, ENS)

En partant de la transformation organisationnelle qui affecte la compagnie de cinéma Pathé au milieu des années 1900, telle que la restitue l'historien Laurent Le Forestier, nous proposons dans cet article de porter un regard sur l'acte de travail tel qu'il se déroule ainsi que sur ses marges de manœuvre. Notre hypothèse sociologique tient dans l'idée que l'industrialisation de la production dans les théâtres de prise de vues est solidaire de la consolidation d'une modalité spécifique du travail : le travail en équipe, s'appuyant sur la coopération de différents spécialistes et/ou départements techniques (mise en scène, prise de vues, décoration, etc.) dans la fabrique de prototypes. Dans cette perspective, la genèse du style Pathé, mais aussi d'autres compagnies de l'époque, peut être saisi autrement que par un paradigme industrialiste insistant sur les méthodes ou par le paradigme auctorial dominant.

Introduction

Plusieurs études ont fait apparaître la transformation organisationnelle qui affecte la compagnie Pathé au milieu des années 1900, acquérant alors les dimensions d'une grande entreprise industrielle. Laurent Le Forestier (2006) en particulier rend compte de cette évolution en braquant le projecteur sur les théâtres de prise de vues (première appellation des studios de tournage) durant les années 1905-1908 : à cette époque, la compagnie engage une rationalisation des cadres sociotechniques de la fabrique de « vues animées », aboutissant à un accroissement considérable du débit de production. À cette fin, les scènes à tourner font l'objet d'une minutieuse préparation en amont, visant à en définir les modalités d'exécution. Elles sont ensuite distribuées auprès d'une pluralité d'équipes spécialisées. Cette méthode de production traduirait selon l'auteur une organisation « pré-taylorienne » (*ibid.*, pp. 168-169) placée sous le contrôle d'un « producteur central », Ferdinand Zecca. Elle aboutit à doter les films d'une « esthétique économique », caractéristique d'un « style Pathé ».

Cette thèse est particulièrement saisissante par la manière dont elle déjoue la distinction d'usage entre dimensions « industrielle » et « artistique » du cinéma. Ici, les deux sont étroitement liées : les méthodes de production déterminent le style esthétique. Toutefois, en dépit de la riche description proposée par Le Forestier, le « travail », situé au cœur des modalités de production, reste peu visible. L'auteur, insistant sur la régulation de contrôle, donne à la régulation autonome (Reynaud, 1988) une part résiduelle. Pourtant, en pointillé de

sa démonstration, on voit les équipes faire preuve d'autonomie dans la résolution de problèmes situés, relatifs à la problématique de telle ou telle scène, en lien avec le caractère à la fois composite et irréductiblement prototypal des produits. Or, cette lueur de contingence, au sein d'un dispositif qui entend maîtriser le processus de production du début à sa fin, nous porte à interroger la place du travail dans la description donnée par Le Forestier.

Notre hypothèse tient ainsi dans l'idée que l'industrialisation de la production est solidaire de la consolidation d'une modalité spécifique du travail : le travail en équipe, s'appuyant sur la coopération de différents spécialistes et/ou départements techniques (mise en scène, prise de vues, décoration, etc.) dans la fabrique de prototypes. Dans cette perspective, le travail n'apparaît pas comme portion congrue échappant à la normalisation de la production, mais comme invention d'une pratique collective, aboutissant à l'élaboration d'un standard local de qualité⁽¹⁾.

Cette hypothèse se construit en référence à une pluralité de recherches sociologiques sur les grandes organisations industrielles (notamment Naville, 1956 ; Mintzberg, 1981 ; Reynaud, 1988 ; Terssac, 2003 ;

⁽¹⁾ L'expression « standard local » est empruntée à Salais et Storper (1993, pp. 61-67), pour lesquels elle désigne l'adaptation de l'offre d'une entreprise à une demande située dans le temps et l'espace. Dans notre démarche, cette notion réfère d'abord à des standards définis en relation à une problématique organisationnelle, dont l'environnement économique et social n'est qu'une dimension.

Lefebvre, 2003), tout en puisant son matériau dans différentes sources historiques de première et seconde main. Le questionnement qui en découle, de nature sociohistorique (Noiriel, 2008), nous amène à restituer les déterminants du travail cinématographique, de façon transversale à une pluralité de compagnies du cinéma des premiers temps – Pathé, mais aussi Gaumont ou la Société cinématographique des auteurs et gens de lettres (SCAGL) –, depuis leur industrialisation jusqu'à la rupture économique et commerciale occasionnée par la Première Guerre mondiale⁽²⁾. À cette fin, nous serons particulièrement attentifs à ce qu'il en est de la partie la moins visible du collectif de travail : non les comédiens, mais l'équipe technique (opérateur, décorateurs, etc.) dans sa relation avec le metteur en scène. Finalement, cette étude vise à nourrir des pistes de recherche sur le travail comme acte social et créatif.

Nous procédons en trois temps. Premièrement, nous restituons la thèse de Le Forestier, tout en faisant apparaître les limites de son regard sur le travail. Deuxièmement, nous revenons sur les modalités de coopération des travailleurs des théâtres de prise de vues, au croisement entre orientation hiérarchique de la production et caractère irréductiblement singulier de chaque projet. Enfin, nous évaluons comment cette expérience du travail constitue l'occasion d'inventer une pratique collective, support d'élaboration de standards de qualité qui peuvent être appréhendés comme des styles.

Méthodologie

Dans cet article, nous développons une discussion à partir de l'ouvrage de Laurent Le Forestier (2006) sur l'industrialisation de la production cinématographique en France. À cette fin, en plus des informations contenues dans cet ouvrage, nous nous référons aux archives de la Commission de recherche historique de la Cinémathèque française (CRH). Ce fonds réunit des témoignages et souvenirs de premiers artisans du cinéma, collectés entre 1943 et les années 1960 au cours d'entretiens avec Henri Langlois et d'autres historiens ou personnalités du cinéma. Nous recourons notamment aux témoignages des opérateurs Henri Stuckert chez Pathé et Georges Guérin chez Gaumont, mais aussi du décorateur Hugues Laurent chez Pathé. De plus, nous nous appuyons sur les récits et témoignages publiés par des contemporains, ceux de l'opérateur Pierre Trimbach (1889-1972), actif à la SCAGL, filiale de Pathé à partir de 1908, de Henri Fescourt (1880-1966), metteur en scène chez Gaumont à partir de 1912, et de l'écrivain et historien René Jeanne (1887-1969). Enfin, nous nous référons à la correspondance de Louis Feuillade (1873-1925), directeur artistique chez Gaumont à partir de 1907 jusqu'à sa mort en 1925.

⁽²⁾

⁽²⁾ La Première Guerre mondiale cause un effondrement de la production française, préalable à un repli des grandes compagnies sur les activités d'amont (fabrication de matériel et de pellicule) et d'aval (distribution et exploitation).

Les limites de la rationalisation productive : le cas Pathé

Après s'être consacré à la stratégie générale de Pathé au cours des quatre années qu'il étudie, Le Forestier restitue en deuxième partie de son ouvrage l'évolution organisationnelle de la compagnie, avant d'en venir aux effets de cette organisation sur les produits. C'est à l'analyse de ces deux dernières parties que nous nous consacrerons principalement.

L'hypothèse « pré-taylorienne »

L'accroissement du nombre de scènes produites par Pathé, passant de 173 en 1907 à 582 en 1908 (Le Forestier, 2006, pp. 68-69), signale l'expansion industrielle et commerciale de la compagnie entre ces deux dates. Selon Le Forestier, cette expansion, qui traduit les orientations définies par le conseil d'administration plusieurs années auparavant (*ibid.*, pp. 24-25), s'appuie sur la « rationalisation de l'organisation sociale » (*ibid.*, p. 168 et suivantes). S'inspirant de Karl Marx, Le Forestier y voit la mise en œuvre d'un « mode de production » spécifique, dit aussi « organisation industrielle », comparable à ce que connaissent d'autres industries de pointe à l'époque, comme l'automobile (*ibid.*, pp. 135-137).

En soutien à cette thèse, Le Forestier décrit la concentration de différents services et ateliers (fabrication, peinture, stockage) dédiés à la prise de vues dans les établissements Pathé, à Montreuil et Vincennes (*ibid.*, p. 139 et suivantes). Mais c'est le rôle qu'il attribue à Ferdinand Zecca qui constitue le point névralgique de la démonstration : second du directeur Charles Pathé, Zecca est d'abord metteur en scène et intervient parfois comme comédien. Mais, à partir de 1905, ses responsabilités évoluent : dorénavant, il a pour tâche principale de superviser la production depuis l'élaboration des scénarios jusqu'au déroulement des tournages (*ibid.*, p. 201 et suivantes). Dans ce cadre, les scénaristes, payés à la tâche, ne doivent pas seulement fournir une histoire à raconter, mais de véritables « fiches de fabrication ». Rectifiées et validées par Zecca, ces fiches comportent de multiples indications anticipant le métrage du film, le budget, la durée de tournage, la mise en scène ou encore le cadrage (*ibid.*, p. 176 ; p. 243 et suivantes). Ces fiches sont ensuite distribuées auprès des différents metteurs en scène de la maison. Recrutés par Zecca, ces derniers sont chargés de conduire l'exécution des scénarios à l'aide d'équipes spécialisées (*ibid.*, p. 198) sur des plateaux de taille et d'équipements correspondant à différents types de production (*grosso modo* avec ou sans effets spéciaux ; *ibid.*, p. 148). Enfin, Zecca surveille les quatre à cinq jours du tournage et la journée d'assemblage⁽³⁾ (*ibid.*, p. 177). Cette restitution des modalités de fabrication de films permet donc à Le Forestier d'affirmer : « Dès avant sa conception, le produit film Pathé est formaté, calibré, comme un

⁽³⁾ L'assemblage, forme première du montage, consiste à coller bout à bout les différentes scènes du film (consistant en tableaux autonomes) et les sous-titres, sans conscience claire des potentialités expressives du montage.

produit industriel. [...] Et Zecca est chargé de contrôler l'adéquation de la fabrication avec le formatage préétabli » (*idem*).

Zecca revêt ainsi la figure de « producteur central »⁽⁴⁾. Le contrôle qu'il exerce vise à accroître le débit de production tout en veillant à la maîtrise des coûts, par la standardisation des procédés, les tournages rapides et l'économie de matériaux (*ibid.*, p. 101). Ce faisant, les théâtres de prise de vues imposent de manière endogène des caractères stylistiques aux films, qui s'ajoutent aux stéréotypes du premier cinéma⁽⁵⁾ (*ibid.*, p. 243 et suivantes). Les matrices narratives se répètent. Les cadrages sont généralement serrés. Le nombre de tableaux par film est limité, les décors réemployés aussi souvent que le permettent les variations d'accessoires. Même le montage alterné, décrivant plusieurs actions se déroulant en parallèle dans le même espace, est mis au service du réemploi des décors. Enfin, l'ouverture et l'achèvement des plans sur un champ vide permettent d'opérer facilement des coupes au montage. Ces différents traits sont récurrents d'un film à l'autre, par-delà la variété des sujets, comédiens, costumes, etc. Cette esthétique traduit l'exacerbation d'un contrôle qui atteint son apogée en 1908, avant de refluer dans des circonstances sur lesquelles nous reviendrons (*ibid.*, p. 319).

Selon Le Forestier, cette organisation s'inscrit dans l'horizon du taylorisme, qu'il entend avec Patrick Fridenson (1987, p. 1031) comme un « ensemble de techniques de préparation, de mesure et de contrôle du travail dans les ateliers et de paiement des tâches ainsi décomposées et uniformisées, que des professionnels de la séparation entre conception et exécution du travail développent à partir de bureaux spécialisés ». Toutefois, Le Forestier reconnaît que la mise en œuvre rigoureuse des principes de Taylor, tels que les énonce cette définition, ne peut être observée dans les théâtres de prise de vues. En effet, un taylorisme achevé est selon lui « inconciliable avec les exigences de la création artistique » (Le Forestier, *op. cit.*, p. 218).

De fait, à la même époque, l'organisation des usines et ateliers de tirage et de coloris⁽⁶⁾, situés à Vincennes et à Joinville, s'approche davantage de ce canon organisationnel, qui s'y développera explicitement dans les années 1920 (Salmon, 2014, p. 453 ; Zarka, 2019, pp. 148-149). En outre, ces usines constituent indubitablement, *via* la mécanisation des opérations de tirage et de coloriage, l'assise industrielle d'une démultiplication des capacités d'occupation des marchés d'exploitation à l'échelle mondiale. Aussi ne faudrait-il pas

limiter la rationalisation de Pathé aux usines, plutôt qu'y inclure les théâtres ?

Rien n'est moins sûr. En effet, Le Forestier remarque que la division du travail entre ceux qui « préparent » et ceux qui « exécutent » constitue un trait fondamental de l'« organisation scientifique du travail » (Le Forestier, *op. cit.*, p. 197). Or, dans sa lecture, la fonction assurée par Zecca relève bien d'un tel partage, empêchant toute initiative de la part des équipes de tournage. Par ailleurs, en dépit de diverses expressions paternalistes (fêtes, concours) visant à instiller un esprit de famille parmi les travailleurs de la compagnie, la politique des salaires de Pathé, particulière à chaque travailleur, prévient l'émergence de toute revendication collective. En cela, elle contribue elle aussi à « situer Pathé plutôt du côté de Taylor » (*ibid.*, pp. 187-188).

Quand le travail déborde les dispositions de contrôle

Cette démonstration est remarquable par la richesse du matériau mobilisé et la minutie de l'analyse. Pourtant, nous considérons que la proposition conceptuelle de Le Forestier souffre de plusieurs faiblesses : tout le paradoxe de sa démonstration tient dans le fait que plus il décrit la production chez Pathé, plus la référence au taylorisme perd de sa portée heuristique. Bien sûr, après Le Forestier, il paraît évident que Ferdinand Zecca constitue le pivot de ce que Jean-Daniel Reynaud appelle une « régulation de contrôle », désignant des « règles qui viennent de la direction, qui descendent du sommet vers la base » (Reynaud, 1988, p. 6). De plus, il est manifeste que cette régulation s'applique sur le travail des scénaristes d'abord, sur les collectifs de tournage ensuite, cherchant « à contrôler les zones de liberté et d'autonomie qu'ils s'octroient » (*ibid.*, p. 10). Pourtant, la présente référence à la sociologie de Jean-Daniel Reynaud, comme à d'autres recherches sur le travail dans les grandes bureaucraties industrielles (par exemple, Naville, 1956 ; Lefebvre, 2003), nous mènent à douter du degré d'emprise de l'organisation sur les équipes.

De ce point de vue, il est significatif que lorsque Le Forestier aborde directement le « travail », c'est pour signaler qu'il déborde le contrôle. Dans le cas du metteur en scène par exemple, il est amené à reconnaître qu'« une certaine liberté lui est laissée concernant les modalités de [l']exécution » (Le Forestier, *op. cit.*, p. 205). En effet, les fiches de fabrication sont en fait « hétérogènes » et « mal contrôlées ». Il s'ensuit que « certains metteurs en scène n'hésitent pas à modifier les scénarios en profondeur » (*ibid.*, p. 275). De plus, en l'absence de « réelle planification dans l'écriture des scénarios », ils engagent un « travail très personnel », commettant des « écarts par rapport à la norme que la compagnie ambitionne de reproduire » (*ibid.*, p. 226).

Concernant les produits, ils présentent entre eux « des dissemblances, dues à leurs conditions de production (lieu de tournage, metteur en scène, décorateur, opérateur, etc.) sans cesse différentes » (*ibid.*, p. 11). Certains

⁽⁴⁾ Ce rôle préfigure le « système central de production » des studios hollywoodiens des années 1930 (Janet Staiger, citée par Le Forestier, *ibid.*, pp. 203 et 217).

⁽⁵⁾ Rappelons qu'à l'époque, l'esthétique filmique se caractérise par un « patrimoine commun » (Le Forestier, 2006, p. 225) : frontalité de la caméra par rapport aux décors, toile peinte, succession de tableaux. Le montage consiste uniquement dans le passage d'un tableau à l'autre (Burch, 1991).

⁽⁶⁾ Le cinéma des premiers temps connaît plusieurs techniques de coloriage, généralement réalisé *a posteriori*, sur la pellicule, par des ouvrières au sein d'ateliers spécialisés.

films se caractérisent même par l'exubérance des couleurs, des décors, des costumes, des comédiens ou des trucages. Se cantonnant dans un premier temps à des cas exceptionnels, que Le Forestier appelle des « films-vitrines » ou « films-laboratoires », ces expérimentations seraient même de plus en plus nombreuses au fil des années (*ibid.*, pp. 317-319).

Ces concessions prennent le contrepied de la thèse initiale : elles signalent qu'en dépit de la supervision du contremaître, les metteurs en scène et leurs équipes font preuve d'initiative dans le travail. Comble du paradoxe, lorsque Le Forestier reconnaît celle-ci, il l'attribue aux « exigences de la création artistique » (*ibid.*, p. 218). De ce fait, il réitère la partition, qu'il avait audacieusement déjouée dans un premier temps, entre l'art, entendu comme expression esthétique libre de toute contrainte sociale, et l'industrie, référant à un labeur hétéronome. Par conséquent, on ne sait plus quel statut accorder à l'organisation, à la prescription, à la « régulation de contrôle ». Serait-elle moins systématique que Le Forestier ne le prétend ? N'est-elle qu'une apparence produite par un effet de source archivistique (la documentation administrative et technique de la Compagnie) ? En outre, on ne voit plus ce qu'apporte la référence au taylorisme, sinon de constituer celui-ci en étalon d'un « mode de production », correspondant de façon indifférenciée aux grandes entreprises industrielles du début du XX^e siècle⁽⁷⁾.

De l'organisation au travail

Appréhender les modalités de travail chez Pathé jusque dans leurs effets de style suppose donc de modifier la perspective. La relation entre initiative et contrôle doit être ressaisie, pour retrouver l'intuition forte de Le Forestier portant sur la liaison entre processus social de production et récurrences esthétiques des films. Ce faisant, il s'agit de mieux appréhender le « travail », tel que l'expérimentent les équipes.

Cette expérience du travail, on peut la voir émerger à partir des frères Lumière, contractant avec des opérateurs parcourant le monde pour y impressionner des vues (Jeanne, 1965, pp. 32-36). De même, les entrepreneurs qui, comme Charles Pathé, leur emboîtent le pas, ont d'abord entretenu des relations purement

⁽⁷⁾ L'idée d'un « mode de production industriel » développée par Le Forestier pose, par ailleurs, un problème épistémologique. Même si Le Forestier se réclame de Marx (*via* Althusser, Le Forestier, 2006, p. 8), cette idée obscurcit le sens que celui-ci donne respectivement aux notions de « mode de production » et de « grande industrie ». Selon Marx, le « mode de production bourgeois » désigne la mise en valeur de capitaux à travers l'extorsion de la survalueur produite par des travailleurs. La « grande industrie », caractérisée par l'usage de machines soumettant le geste productif à leur propre mécanique et leur propre rythme (Marx, 1993, p. 516 et suivantes) constitue une expression importante de ce mode de production. Mais elle est loin de l'épuiser, puisqu'il peut aussi bien recourir à la fabrique artisanale, au travail à domicile à grande échelle ou encore à la mise en esclavage (notamment à travers le colonialisme). De ce fait, l'identification qu'opère incidemment Le Forestier entre mode de production et grande industrie est fortement réductrice.

commerciales avec leurs opérateurs⁽⁸⁾. Mais cette situation évolue avec les théâtres de prise de vues, où la réalisation engage un travail « en équipe », mobilisant une pluralité d'apports hétérogènes : non seulement la prise de vues, mais le décor, la mise en scène, le jeu ou encore les « trucs » (de mise en scène et de montage). Les pratiques de travail, pour la plupart dérivées du théâtre traditionnel, doivent y être réélaborees et mises au service de produits, dont la série finit généralement par décrire un « genre » (scènes dramatiques, féeries, scènes à grand spectacle, scènes comiques, etc.). Situé aux prémices de ce mouvement, Méliès est à la fois metteur en scène, acteur et ouvrier de ses propres films, tout en mobilisant ses enfants pour le jeu et les machinistes et accessoiristes du théâtre Robert Houdin pour divers aspects techniques (Jeanne, *ibid.*, pp. 80-81). Mais à partir de 1905, le développement de grands théâtres, comme ceux de Pathé dans l'est parisien et de Gaumont aux Buttes Chaumont, mène à affermir la structure de l'équipe de film.

Nous consacrant aux établissements Pathé et Gaumont en particulier, nous proposons de revenir sur la genèse de cette équipe, entendue comme collection de fonctions hétérogènes. Ce faisant, les modalités de contrôle seront saisies au croisement entre une évolution sociohistorique normalisant le statut de la maîtrise dans les établissements industriels (Lefebvre, 2003, p. 195 et suivantes) et les aléas du travail sur chaque film. De cette façon, nous écarterons le recours à la notion de taylorisme, lequel doit être abordé dans sa spécificité, si l'on ne veut pas y noyer toute forme de rationalisation⁽⁹⁾.

Un travail collectif se distribuant entre différentes fonctions

À travers le récit d'opérateurs, comme Henri Stuckert⁽¹⁰⁾ chez Pathé, Pierre Trimbach (1970) à la SCAGL, Georges Guérin⁽¹¹⁾ chez Gaumont, ou du décorateur Hugues Laurent⁽¹²⁾ chez Pathé, les grandes compagnies de cinéma des premiers temps se manifestent comme une constellation d'« établissements », au sein desquels des travailleurs issus d'horizons divers, à la recherche d'un petit emploi et de revenus complémentaires, effectuent généralement un essai, avant de se stabiliser. Les théâtres de prise de vues en particulier se présentent comme des lieux d'expérimentation, non seulement technique et esthétique, mais aussi sociale et professionnelle. Extraits de leur contexte d'origine, certains métiers sont amenés à modifier leurs pratiques : les comédiens doivent apprendre à signifier

⁽⁸⁾ Voir par exemple le contrat entre le Comptoir général de photographie (la maison Gaumont naissante) et deux opérateurs, datant du 7 janvier 1897 : ces derniers touchent une commission sur la vente de leurs bandes par leur client (Gaumont) aux exploitants (Faugeron *et al.*, 1999, pp. 193-194).

⁽⁹⁾ De fait, les premières applications systématiques des idées de Taylor en France datent du courant de la Première Guerre mondiale, puis se diffusent dans les années 1920 (Moutet, 1984).

⁽¹⁰⁾ Cinémathèque française, CRH49-B2.

⁽¹¹⁾ Cinémathèque française, CRH69-B3.

⁽¹²⁾ Cinémathèque française, CRH105-B4.



Photo © Roger-Viollet/ROGER-VIOLLET

Prise de vue, 1907.

« À l'occasion d'un tournage, l'équipe mobilisée est constituée d'un metteur en scène, d'un régisseur, d'un opérateur de prise de vues et d'une pluralité de décorateurs et de machinistes, pour la plupart engagés à temps complet dans l'établissement. Quelques assistants peuvent la compléter. S'y ajoutent enfin les comédiens, engagés à la demi-journée. »

sans paroles⁽¹³⁾, mais aussi à se maquiller en fonction des caractéristiques de la pellicule, les décorateurs de théâtre doivent user de toiles peintes et renoncer à la couleur (Berthomé, 2001). Des métiers émergent aussi par différenciation incrémentale : les opérateurs de théâtre se distinguent des opérateurs de plein air⁽¹⁴⁾, les premiers étant mieux payés et mieux considérés, ce qui traduit la formation d'une hiérarchie économique et symbolique (Morrissey, 2008). Le théâtre de prise de vues est aussi un lieu de promotion sociale : on voit certains scénaristes devenir metteurs en scène, tandis qu'un passage par les laboratoires, la projection et/ou une fonction d'assistant peut mener à devenir opérateur.

À l'occasion d'un tournage, l'équipe mobilisée est constituée d'un metteur en scène, d'un régisseur⁽¹⁵⁾, d'un opérateur de prise de vues et d'une pluralité de

décorateurs et de machinistes, pour la plupart engagés à temps complet dans l'établissement. Quelques assistants peuvent la compléter. S'y ajoutent enfin les comédiens, engagés à la demi-journée.

Le Forestier ne manque pas de souligner la différenciation des rôles : « Chaque membre de l'équipe a une fonction clairement définie » (*ibid.*, p. 209). De plus, il signale, à la suite de Richard Abel, que cette différenciation s'accuse à travers la spécialisation relative des équipes par genre de film (*ibid.*, p. 205). Cependant, il est difficile d'envisager cette division du travail dans un état complètement fixe. Au contraire, cette division du travail s'inscrit dans des cadres techniques et sociaux en cours de définition, chaque compagnie pouvant, par hypothèse, apporter des variantes de manière endogène.

Dans les théâtres de prise de vues, la notion d'équipe s'apprécie à deux niveaux. Elle peut désigner le collectif en charge de réaliser les différentes dimensions du produit (la prise de vue, le décor, le jeu, etc.), mais aussi un petit nombre d'ouvriers de même métier se dédiant à l'une de ces dimensions seulement, en particulier dans le cas du décor. L'équipe désigne alors une poignée d'hommes menée par un chef ouvrier, réunis

⁽¹³⁾ À ce sujet : Adolphe Brisson dans *Le Temps* (1908), cité par Jeanne, 1965, p. 87 et suivantes.

⁽¹⁴⁾ Après que les opérateurs de prise de vues ont été nettement distingués des opérateurs projectionnistes.

⁽¹⁵⁾ Le régisseur ayant ici un rôle qui s'apparente à celui de l'actuel premier assistant réalisateur : coordonner avec les différents départements du film la mise en œuvre du tournage de chaque séquence.

autour de la réalisation d'un chantier. Ils disposent d'une forte autonomie dans le travail, à la façon des équipes typiques travaillant dans les mines ou le textile (Lefebvre, 2003, p. 102). Cependant, ce travail s'inscrit dans un processus plus vaste : différents apports (la photographie, le jeu...) doivent se conjuguer à l'instant T, dans la prise de vues des comédiens costumés, jouant dans un décor ayant été monté.

De cette façon, les théâtres constituent le lieu d'une redéfinition de métiers préexistants (le jeu, la décoration, la photographie, la mise en scène...) au service d'une innovation de produit : la scène animée. Toutefois, alors que la notion de métier évoque un corps de règles définies indépendamment d'autres métiers, il en va ici à l'inverse : la réalisation du produit dépend de l'ajustement mutuel des différents métiers, sous l'égide du metteur en scène. Le caractère organique de cette coopération nous pousse finalement à préférer la notion de « fonction », plutôt que celle de « métier », pour désigner la pratique collective qui s'invente alors : cela, au sens où les fonctions mobilisées n'existent pas sans l'équipe qui les mobilise. En ce sens, la fonction est subordonnée à l'équipe, l'unité de celle-ci se cristallisant dans le produit⁽¹⁶⁾.

Des équipes inscrites dans une ligne hiérarchique

Ces équipes sont inscrites dans une ligne hiérarchique, remontant jusqu'à l'employeur (la compagnie), en passant par un producteur central (expression de Le Forestier) ou un directeur artistique (expression employée chez Gaumont). C'est à ce niveau intermédiaire qu'est assurée la régulation de contrôle.

Chez Pathé, la régulation de contrôle semble revêtir un caractère expansif. Elle doit toutefois être mise en perspective. En effet, à la lumière des recherches de Lefebvre (2003), les tâches de préparation assumées par Zecca peuvent être intégrées dans le cours d'une évolution managériale née dans les dernières décennies du XIX^e siècle, au confluent d'une intensification de la production dans la plupart des industries⁽¹⁷⁾ et du recours à la chimie, à la mécanique ou à l'électricité dans le développement de nouveaux appareils de production. Cette dynamique pousse les établissements industriels à modifier leurs « manières de fabriquer et de gérer » (Schweitzer, 1997, p. 103), à travers l'introduction progressive d'une ligne hiérarchique là où, antérieurement, l'incitation au travail d'ouvriers fortement autonomes passait par le prix des pièces.

Cette ligne hiérarchique définit plusieurs niveaux d'autorité entre le centre opérationnel (les ouvriers) et la direction de l'établissement. Au cœur de cette ligne hiérarchique se trouve la « maîtrise ». Celle-ci, d'abord

⁽¹⁶⁾ Les théâtres de prise de vues se rapprochent en cela de la « manufacture hétérogène innovante » identifiée par Lefebvre (2003, p. 31 et suivantes) : celle-ci rompt avec l'organisation des anciennes manufactures, où des métiers traditionnels étaient séparés les uns des autres par des règles corporatives.

⁽¹⁷⁾ Intensification visant à remédier à une grande dépression économique qui s'amorce à l'époque.

dotée d'une fonction d'allocation, de contrôle et de surveillance du travail, voit ses tâches bientôt s'élargir pour inclure la préparation des conditions de réalisation du travail, ainsi que l'orientation de son déroulement. Ce champ d'action décrit un véritable « empire du contremaître », poussant à distinguer son rôle de celui des « surveillants » et des « chefs d'équipe », plus proches de l'acte de travail (Lefebvre, 2003, pp. 198-203). Quant aux travailleurs, leur lien au directeur d'établissement s'individualise, préfigurant les notions de « employé » et « employeur » (Lefebvre, 2009 ; Didry, 2016). On peut constater qu'ainsi observée en perspective historique, cette fonction de contremaître est assumée de façon caractéristique par Zecca.

Mais on la retrouve aussi chez Gaumont. Là aussi, la production bat son plein. Au sujet de son entrée au théâtre de la Villette en 1912, Henri Fescourt, qui est alors auteur de scénario, indique que « trois, quatre metteurs en scène [...] travaillaient simultanément » (1959, pp. 75-76). Les durées de tournage sont les mêmes que chez Pathé : « Dans la majorité des cas, les films s'achevaient en cinq à six jours, la dernière journée [étant] réservée à l'assemblage des positifs impressionnés » (*ibid.*, p. 76). Enfin, depuis 1907, la fonction de directeur artistique est dévolue à Louis Feuillade⁽¹⁸⁾. Un contrat d'engagement établi en 1914 formalise des responsabilités, qui étaient probablement déjà les siennes⁽¹⁹⁾ : en tant que directeur du service artistique du théâtre des Établissements Gaumont à Paris, il intervient dans le choix des manuscrits, ainsi que dans le recrutement et la direction du personnel employé lors des tournages (artistes, équipes et metteurs en scène). De plus, il doit s'assurer que la production du théâtre satisfait les services commerciaux de la compagnie « aussi bien en qualité qu'en quantité » et « en temps opportun ». Enfin, les activités dirigées par Feuillade s'articulent à des dispositions clairement incitatives : un plancher de production (mesurée en mètres) est imposé à l'ensemble des metteurs en scène, des primes dépendent de son dépassement. Quant à Feuillade, qui conserve en plus de ces attributions une intense activité de metteur en scène⁽²⁰⁾, il bénéficie de primes supplémentaires selon la quantité produite et le succès commercial de ses films. Ainsi, comme Pathé, Gaumont s'inscrit de plain-pied dans un paradigme productiviste (Le Forestier, *op. cit.*, pp. 224-226), ce qui justifie de parler d'un parallélisme organisationnel.

⁽¹⁸⁾ Louis Feuillade devient directeur artistique chez Gaumont en 1907 et assure cette fonction jusqu'en 1919. Après quoi Léon Poirier lui succède, tandis qu'il poursuit son activité de metteur en scène attaché à Gaumont (Jeanne, *op. cit.*, p. 177).

⁽¹⁹⁾ Contrat du 1^{er} janvier 1914 (Carou et Le Forestier, 2007, pp. 57-58).

⁽²⁰⁾ En 1918, le statut de Feuillade connaît un bouleversement lié au succès de ses propres mises en scène : renouvelé cette année-là, son contrat d'engagement est entièrement organisé autour de sa définition, non seulement comme directeur artistique, mais comme « auteur de films » attaché à la compagnie. Ses revenus n'additionnent plus des appointements fixes et des primes de production, mais deviennent entièrement proportionnels à l'exploitation commerciale de ses films (Carou et Le Forestier, 2007, p. 183 et suivantes).

Portée de la régulation de contrôle

Toutefois, qu'il existe une ligne hiérarchique ne signifie pas que l'autonomie ouvrière s'évanouisse. C'est même plutôt l'inverse que signale l'organisation des théâtres, en particulier chez Pathé. En effet, les tournages se répartissant sur plusieurs plateaux entre Montreuil et Vincennes, la capacité à les surveiller ne peut être que relative, et partiellement déléguée aux metteurs en scène. Or Le Forestier nous montre ceux-ci davantage intéressés par des enjeux esthétiques sans cesse renouvelés que par le contrôle de standards de production (*op. cit.*, p. 318). En effet, la mise en scène de vues animées, fussent-elles sérialisées comme celles de Max Linder par exemple (*ibid.*, p. 207), ne peut être assimilée à la production en série d'automobiles ou de petites cuillères.

À ces enjeux esthétiques s'ajoute par hypothèse la résolution d'aléas peu prévisibles dans le cours même de l'action de travail. Les sources de contingence sont multiples : retards dans la préparation ou la mise en place d'un décor, variations de luminosité dans le cas des tournages sous verrière, élaboration délicate des éclairages artificiels, etc. Y répondre suppose la mise en œuvre d'un « travail d'organisation » (Terssac, 2003) distinct de la prescription formelle et visant à assurer l'enchaînement pragmatique des phases de travail. Enfin, la formation relativement longue des membres de l'équipe, qui implique le passage par plusieurs ateliers et postes de travail, traduit la complexité des tâches à effectuer, irréductibles à des opérations décomposées. Dans ces conditions, comment Zecca pourrait-il contrôler tous les aspects des tournages ? Au contraire, la séance de visionnage des films, hebdomadaire, semble être le seul moment où le contrôle puisse faire l'objet d'une véritable centralisation. C'est alors le directeur Charles Pathé, et non Zecca, qui revêt un rôle décisionnaire (*ibid.*, p. 172), et rien n'indique qu'il accorde un primat à l'identité des scènes tournées.

Les théâtres de prise de vues comme support d'initiative

Observer l'organisation depuis le travail nous mène donc à « réévaluer » les remarques incidentes de Le Forestier sur l'autonomie des équipes : plutôt qu'une expression de marges de manœuvre résiduelles, elles signalent l'expression d'une « régulation autonome », entendue comme « [règles] qui sont produites, dans l'entreprise, par les groupes d'exécutants eux-mêmes » (Reynaud, 1988, p. 6). Or, cette autonomie peut être dotée d'une portée triple. Comme on l'a vu précédemment, elle répond aux nécessités du produit (Salais et Storper, 1993), prototypal par nature : l'autonomie renvoie alors à la résolution de problèmes situés, relatifs à telle ou telle production. Mais dans le même temps, cette régulation « conquiert des positions de pouvoir » contre les tentatives de contrôle venues d'en haut (Reynaud, *op. cit.*, p. 12) : l'équipe tend ainsi à exercer un pouvoir discrétionnaire sur le périmètre d'activité qu'elle maîtrise. Enfin, cette régulation ne vise pas à entraver la production, mais l'inverse : elle s'inscrit dans une « logique d'efficacité » (*ibid.*, p. 8), visant à

produire des vues, en relation à des repères budgétaires, temporels, techniques et esthétiques.

Nous déploierons ces différents registres de l'autonomie pour montrer la manière dont, à travers eux, mûrit la fabrique de films comme expérience du travail. À cette fin, nous interrogerons d'abord la capacité d'initiative du metteur en scène, puis de l'équipe entière. Enfin, nous considérerons la mesure dans laquelle cette initiative participe de la définition de standards locaux de qualité, c'est-à-dire du style de telle ou telle compagnie.

Initiative des metteurs en scène et innovation esthétique

Situé au centre du collectif de travail, le metteur en scène est en première ligne pour engager des expérimentations esthétiques. Dans ses mémoires, Charles Pathé (2006, p. 72) rend hommage à cette initiative du metteur en scène, telle qu'elle s'est manifestée chez Méliès, comme chez Zecca. De fait, l'œuvre de Méliès décrit une trajectoire extrêmement lisible d'apports et d'enrichissements successifs, dont le *Voyage dans la Lune* (1902) est emblématique. Quant à la production de Zecca, Charles Pathé y retient *L'Histoire d'un crime* (1901) : tournée alors que le cinéma forain était en plein développement, cette scène de cinq minutes tranche avec les premières attractions filmiques (vues en plein air, scènes comiques, etc.). En effet, elle représente une sorte de drame social et réaliste : un débiteur assassine son créancier, à la suite de quoi on le voit tour à tour en prison, jugé, condamné à mort et guillotiné. De plus, ce film comporte probablement le premier *flashback* de l'histoire du cinéma : alors que le prisonnier est incarcéré, trois souvenirs chaleureux de sa vie apparaissent successivement sur le mur de sa cellule, selon un procédé de surimpression. Si le reste de la narration reprend les codes de l'époque (succession de tableaux autonomes, caméra fixe visant le centre du tableau, personnages en pied), cette innovation narrative s'appuie sur une expérience technique et visuelle déjà accumulée, typique des « trucs » de Méliès. Ainsi, le rapprochement des deux hommes par Charles Pathé permet de faire apparaître la diffusion de techniques filmiques identiques, au service de narrations fortement individualisées, bien que complètement différentes.

Or, cette dynamique créative ne s'arrête pas. Observant le développement des tournages chez Pathé quelques années plus tard, Le Forestier y évoque le fait que, même s'ils sont « contraints aux économies, les metteurs en scène parviennent pourtant à "innover", malgré les limitations de personnages, d'actions, de décors peints » (Le Forestier, *op. cit.*, p. 318). Ces « velléités artistiques » sont encore plus manifestes dans les filiales de la grande firme : la Société cinématographique des auteurs et gens de lettres (SCAGL) et le Film d'art. Ces deux sociétés produisent des scènes à caractère historique, visant en cela à anoblir le spectacle cinématographique. À cette fin, elles recourent à des auteurs et comédiens déjà renommés au théâtre, ce qui constitue en soi une innovation, comme le souligne l'opérateur Pierre Trimbach (1970), qui y débute en 1908. De plus, les scènes qui y

sont tournées utilisent des décors non plus peints uniquement, mais construits, et des costumes particulièrement riches et élaborés. Surtout, Albert Capellani, directeur artistique et metteur en scène de la SCAGL, y joue manifestement un rôle de conception. En témoigne un article de la revue *Le Cinéma et l'Écho du cinéma réunis* publié en 1912 (cité dans Moustacchi et Salmon, 2012), qui souligne la qualité des « mises en scène » (et non plus le renom de l'auteur du scénario). Cet article signale ainsi incidemment que, du côté des spectateurs, un regard se forme, que s'esquisse l'attribution du film au metteur en scène, plutôt qu'à la compagnie ou à l'écrivain.

Enfin, les velléités artistiques des metteurs en scène sont repérables chez Gaumont : Fescourt atteste que « le réalisateur restait le maître du choix de son scénario. Il lui était loisible de le traiter comme il l'entendait. Il n'avait pas à le soumettre aux autorités » (*op. cit.* p. 77). Ainsi le développement de séries se présente moins comme l'exécution d'un programme de production que comme le projet singulier construit au fil de l'eau par chaque metteur en scène, qu'il s'agisse de séries emblématiques comme *La vie telle qu'elle est*, *Fantômas* ou *Les vampires* (Louis Feuillade), ou plus discrètes comme les *Léonce* (Léonce Perret) (Jeanne, *op. cit.*, p. 174 et suivantes). Cette autonomie des metteurs en scène chez Gaumont mène ainsi à relativiser l'organisation formellement établie dans le contrat de Feuillade en 1914. Certes, il existe des cadres économiques : au théâtre comme en plein air, une scène tournée doit respecter un prix de revient moyen. D'autres limites sont esthétiques : pour préserver « l'intérêt commercial » de la compagnie, il faut par exemple « éviter l'adultère » (Fescourt, *op. cit.*, p. 77). Mais c'est aussi à partir de ces cadres que les metteurs en scène peuvent exercer leur pouvoir de manière discrétionnaire, que ce soit dans le sens d'une routine productive ou d'une innovation processuelle et esthétique.

L'innovation comme pratique collective

Une problématique récurrente dans l'historiographie du cinéma concerne l'attribution de mérites respectifs à différents membres de l'équipe, touchant la qualité de la photographie, du décor ou autre. Si ce questionnement recoupe le nôtre en portant sur l'initiative de l'équipe, il nous semble néanmoins approprié d'appréhender le résultat filmique, moins comme expression de choix individuels que comme « action organisée » (Friedberg, 1992) visant à répondre aux exigences d'un projet. Or, dans les théâtres de prise de vue, cette action revêt l'aspect d'un « travail », lequel ne désigne pas l'exécution d'un programme « industriel pré-taylorien », mais la coordination collective d'individus mobilisés en qualité d'opérateur⁽²¹⁾, de décorateur⁽²²⁾, etc. Dès lors, travail et initiative manifestent leur relation intrinsèque : en effet, la réalisation du projet suppose que les travailleurs déploient leurs ressources d'inventivité dans la mise en œuvre des projets de film.

Cette approche de l'élaboration esthétique par le travail nous permet ainsi de sortir d'une vision démiurgique du metteur en scène, comme de l'imputation « individuelle » d'autorité de tel ou tel technicien sur une dimension ou l'autre du produit, qu'il s'agisse de la lumière ou du décor. Mieux, cette approche nous permet de maintenir la liaison entre contrainte industrielle et projet esthétique, front sur lequel Le Forestier recule lorsqu'il revient à l'emploi métaphysique du terme « création » (*ibid.*, pp. 218 et 222). Nous tenterons de poser les linéaments d'une analyse de ce lien entre contrôle et autonomie, qui mériterait d'être poursuivie à travers différents cas de films et d'équipes de réalisation.

Au sein du collectif de travail, le metteur en scène revêt un rôle d'initiateur et de coordinateur de l'action en référence à quatre éléments : le scénario, sa vision propre, les propositions élaborées au sein de l'équipe et la régulation de contrôle. Cette dernière joue moins un rôle d'obligation dont se déduirait une pratique, que de repère pour l'action, comme le fait plus généralement le droit, la règle, le règlement (Jeammaud, 1990). En effet, ce contrôle n'est mis en œuvre qu'en relation à la régulation autonome déployée par l'équipe, metteur en scène inclus : l'équipe exploite en permanence les marges de manœuvre dont elle dispose dans la fabrique du film⁽²³⁾.

En outre, le travail ne se présente pas comme un processus se reproduisant à l'identique de tournage en tournage : à l'inverse, la succession des tournages est porteuse d'une évolution des pratiques. En cela, cette succession se constitue en processus formateur, *in situ*, permettant l'affirmation progressive d'une maîtrise technico-artistique sensible dans les films eux-mêmes. Le Forestier le signale : « Le savoir-faire développé par chaque équipe ne pouvait qu'augmenter la qualité des films enregistrés » (*op. cit.*, p. 209). Cet « apprentissage collectif » (Favreau, 1989) sert d'appui au développement du « métier », cette fois saisi dans une perspective ergologique (Clot, 2006) : non seulement le métier « impersonnel », prescrit par la régulation de contrôle, mais aussi le « métier personnel », intime et incorporé, d'opérateur, décorateur, etc. ; le « métier interpersonnel » élaboré lors des échanges entre pairs ; enfin, le métier « transpersonnel », c'est-à-dire la culture du métier entretenue et enrichie à l'échelle de la compagnie, mais aussi d'une compagnie à l'autre à travers la mobilité des travailleurs, fréquemment évoquée dans les témoignages de la CRH.

Cette dynamique nous permet ainsi de situer les « films-vitrines » ou « films-laboratoires » de Pathé dans une trajectoire d'ouverture esthétique endogène à la compagnie. En effet, chez Pathé comme ailleurs, les exemples abondent d'innovations processuelles et/ou esthétiques émergeant du travail : qu'il s'agisse des premiers décors en réduction chez Pathé évoqués

⁽²¹⁾ Cinémathèque française, CRH69-B3, p. 14.

⁽²²⁾ Cinémathèque française, CRH105-B4, p. 1.

⁽²³⁾ Cette référence à l'autonomie de l'équipe permet au passage d'ouvrir un questionnement sur les orientations productives éventuellement discordantes au sein de l'équipe elle-même.

par Hughes Laurent⁽²⁴⁾, des premiers gros plans expérimentés à la SCAGL (Trimbach, 1970, p. 33) ou des « premiers grands effets d'éclairage dignes de ce nom » des films de Georges Lacroix (Gaumont) entre fin 1911 et 1912 (Fescourt, 1959, p. 70). Mentionnons aussi le recours progressif aux ressources expressives du montage, entendu comme « agencement réfléchi des rushes » (Denis, 2011). Finalement, on peut voir à travers ces expérimentations différents processus d'« innovation ordinaire » (Alter, 2000), entendue comme « mouvement » qui saisit en permanence les protagonistes d'une production⁽²⁵⁾.

La définition de standards locaux de qualité : genèse du style

Mais il nous reste un problème à résoudre : si nous avons fait apparaître les conditions de possibilité de l'innovation esthétique, quelle relation celle-ci entretient-elle avec les récurrences stylistiques, qui, du fait de leur répétition même, en prennent le contre-pied ? En effet, Le Forestier insiste avec force arguments sur le contrôle managérial aboutissant à « un indéniab le style Pathé » (Le Forestier, *op. cit.*, p. 241). Notre approche permet d'élucider ce paradoxe : dès lors que l'autonomie des équipes est prise en compte dès le départ, on voit s'entrelacer normes de production et expérimentation de travail dans l'élaboration progressive d'un « standard de qualité local ».

En effet, des développements antérieurs il ne faut pas conclure que les théâtres soient le foyer débridé d'essais indéfinis dans leurs moyens et leur objet. Si les théâtres Pathé, Gaumont ou SCAGL se présentent comme des lieux d'essais, il s'agit aussi d'y satisfaire une logique d'efficacité, en relation à des procédures cadrées en temps, en moyens et en coûts, tout en répondant au goût d'un public en formation et à l'attente d'exploitants capables de faire jouer la concurrence (*ibid.*, p. 241). Or, notre analyse porte à considérer que cette efficacité émane des deux régulations et évolue avec elles.

Le Forestier remarque ainsi que la diversification esthétique des films Pathé s'affirme nettement à partir de 1908. Il y voit un épuisement de la logique de contrôle menée les années précédentes. Cependant, cet épuisement mène aussi à considérer que la régulation de contrôle s'exerçait d'autant plus fortement que la fabrique collective de films balbutiait. Autrement dit, le contrôle hiérarchique venait compenser l'inexpérience des équipes face à de nouveaux enjeux productifs. Ce faisant, la récurrence des productions au fil des semaines, des mois et des années a constitué autant d'occasions de redéfinir le travail prescrit par la maîtrise, et finalement de pérenniser des innovations processuelles ou esthétiques comme standards. Au bout de plusieurs années, la diversification esthétique devient elle-même une norme, c'est-à-dire une régulation de contrôle (Le Forestier, *op. cit.*, pp. 317-319).

⁽²⁴⁾ Cinémathèque française, CRH105-B4, p. 8.

⁽²⁵⁾ Ces expérimentations peuvent aussi donner lieu à des impasses, comme le premier dispositif de sonorisation des films conçu chez Gaumont (Jeanne, *op. cit.*, pp. 169-172 ; Gianati et Mannoni, 2012).

Chez Gaumont aussi, la liaison entre autonomie et contrôle est continue. Fescourt évoque ainsi les « recherches » des metteurs en scène, aux prises dans le même temps avec des « consignes industrielles » et les « conditions de la vente des films » (*op. cit.*, p. 71). À nouveau, une homogénéité stylistique se manifeste : « Un film de Gaumont se faisait également remarquer par le soin apporté à la photographie, par la réussite des effets d'éclairage, enfin par le choix des thèmes » (1959, pp. 73-74). Le Forestier confirme lui-même la différenciation de la production Gaumont par ses « effets plastiques » (*op. cit.*, p. 225). Enfin, nous avons évoqué les films de la SCAGL (mais aussi du Film d'art), se distinguant par le sujet, le jeu, le décor, le costume, le cadrage, l'éclairage. Dans ces différents exemples, le produit reflète des standards processuels accordés avec l'esthétique visée. Finalement, la récurrence de certains traits rend la provenance du film attribuable à telle compagnie, voire à tel metteur en scène, dont le nom fonctionne comme une métonymie de l'équipe.

Conclusion

Nous sommes partis d'un paradoxe décelé dans la démonstration de Le Forestier sur les années d'industrialisation de Pathé. Alors qu'il entendait faire apparaître les modalités d'un contrôle étroit sur les conditions de tournage, l'autonomie de l'équipe faisait sans cesse éclat dans son matériau, ce qui invitait à interroger le statut à accorder à cette autonomie. Pour cette raison, il nous a semblé qu'il fallait saisir ces deux réalités ensemble, contrôle et autonomie, comme deux dimensions inséparables d'une dynamique productive, au sein de laquelle la contingence est omniprésente. On a vu ainsi que le travail peut se comprendre comme coopération de fonctions hétérogènes, rassemblées en équipe(s) sous la direction du metteur en scène, en relation avec une prescription hiérarchique, typique de l'évolution des grandes sociétés industrielles contemporaines de Pathé. Ce faisant, la régulation de contrôle joue moins un rôle d'obligation que de repère, en relation à l'autonomie induite par le caractère irréductiblement prototypal de la production. Finalement, le renouvellement de l'expérience productive rend possible l'élaboration collective de standards de qualité locaux.

Ce regard sur l'équipe permet d'ouvrir plusieurs perspectives sur l'histoire et la sociologie du cinéma.

Premièrement, l'approche du fait cinématographique par l'équipe permet d'appréhender la genèse du style en renvoyant dos à dos un paradigme industrialiste, insistant sur les méthodes, et un paradigme auctorial dominant. Notre propos permet au contraire d'envisager l'équipe comme support d'innovation esthétique (ou de « création »). La conjugaison de cette capacité d'innovation et du contrôle social inhérent aux théâtres contribue ainsi à la formation de styles distincts. Cette interrogation sur les conditions de formation du style peut être reconduite en d'autres moments de l'histoire du cinéma français et étranger. Quant à l'auteur, on peut dorénavant affirmer que son nom constitue la métonymie d'une action collective laissée dans l'ombre.

Ce faisant, notre approche mène à appréhender l'équipe comme coopération de fonctions interdépendantes. Cette coopération pousse à écarter la notion de métier (supposément indépendant), pour saisir la « qualité » d'opérateur, de décorateur ou autre. Cette qualité se manifeste comme produit direct des théâtres de prise de vue et décrit les prémisses d'une « qualification professionnelle », c'est-à-dire d'une position déterminée dans une division fonctionnelle et hiérarchique des postes de travail.

Enfin, la référence à l'équipe renvoie à une structuration de l'action organisée extrêmement stable, puisqu'elle dure jusqu'à nos jours, tout en connaissant des aménagements et des évolutions. En France en particulier, on peut lire l'histoire du cinéma comme l'expression des différentes modalités d'institutionnalisation de cette structure : au sein des grandes compagnies intégrées étudiées dans cet article, puis par l'intermédiaire d'une carte professionnelle, enfin par les conventions collectives. Celles-ci, issues d'une genèse qui remonte aux années 1930, consacrent aujourd'hui l'élargissement des fonctions possibles, dans l'équipe de cinéma ou d'audiovisuel, à plus d'une centaine, tandis que de nouvelles apparaissent encore⁽²⁶⁾.

Bibliographie

- ALTER N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, « Quadrige ».
- BERTHOMÉ J.-P. (2011), « Les décorateurs du cinéma muet en France », *1895. Mille huit cent quatre-vingt-quinze*, n°65.
- BURCH N. (1991), *La Lucarne de l'infini*, Nathan-université.
- CAROU A. & LE FORESTIER L. (2007), *Louis Feuillade, Retour aux sources. Correspondance et archives*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, Association française sur l'histoire du cinéma/Gaumont.
- CLOT Y. (2006), « Clinique du travail et clinique de l'activité », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(1), pp. 165-177.
- CROZIER M. & FRIEDBERG E. (1977), *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.
- DARRÉ Y. (2000), *Histoire sociale du cinéma français*, Paris, La Découverte, « Repères ».
- DENIS S. (2011), « À la recherche du monteur. La lente émergence d'un métier (France, 1895-1935) », *1895. Mille huit cent quatre-vingt-quinze*, n°65.
- DIDRY C. (2016), *L'Institution du travail. Droit et salariat dans l'histoire*, Paris, La Dispute, « Travail et salariat ».
- FAUGERON C., MANNONI L. & MEUSY J.-J. (1999), *Les premières années de la société L. Gaumont et Cie. Correspondance commerciale de Léon Gaumont 1895-1899*, Paris, Association française de recherche sur l'histoire du cinéma, « Correspondances ».
- FESCOURT H. (1959), *La Foi et les montagnes ou Le Septième art au passé*, Paris, Photo-Cinéma Paul Montel.
- FRIDENSON P. (1987), « Un tournant taylorien de la société française (1904-1918) », *Annales, Économies Sociétés Civilisations*, 42(5), septembre-octobre, pp. 1031-1060.
- FRIEDBERG E. (1992), « Les quatre dimensions de l'action organisée », *Revue française de sociologie*, 33(4), pp. 531-557.
- GIANATI M. & MANNONI L. (2012), *Alice Guy, Léon Gaumont et les débuts du film sonore*, John Libbey Publishing, New Barnet.
- JEAMMAUD A. (1990), « La règle de droit comme modèle », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, Bruxelles, 2(25), pp. 125-164.
- JEANNE R. (1965), *Cinéma 1900*, Paris, Flammarion, « 1900 vécu ».
- LE FORESTIER L. & MORRISSEY P. (2011), « Pour une histoire des métiers du cinéma, des origines à 1945 », *1895. Mille huit cent quatre-vingt-quinze*, n°65.
- LE FORESTIER L. (2006), *Aux sources de l'industrie du cinéma. Le modèle Pathé, 1905-1908*, Paris, L'Harmattan.
- LEFEBVRE P. (2009), « Subordination et "révolutions" du travail et du droit du travail (1776-2010) », *Entreprises et histoire*, 57(4), pp. 45-78.
- LEFEBVRE P. (2003), *L'invention de la grande entreprise : travail, hiérarchie, marché. France, fin XVIII^e - début XX^e siècle*, Paris, PUF.
- MARX K. (1993 ; 1^{re} éd. en allemand, 1867), *Le Capital. Livre premier*, Paris, PUF, « Quadrige ».
- MINTZBERG H. (1981 ; 1^{re} éd. en anglais, 1981), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation.
- MORRISSEY P. (2008), *Naissance d'une profession, invention d'un art : l'opérateur de prises de vues cinématographiques de fiction en France (1895-1926)*, thèse de doctorat en histoire de l'art, études cinématographiques, Université Paris 1.
- MOUSTACCHI D. & SALMON S. (2012), « Albert Capellani directeur artistique de la SCAGL ou l'émergence de l'auteur », *1895. Mille huit cent quatre-vingt-quinze*, n°68.
- MOUTET A. (1984), « La Première Guerre mondiale et le taylorisme », in MONTMOLLIN M. de & PASTRÉ O. (éd.), *Le Taylorisme*, Paris, La Découverte, pp. 67-81.
- NAVILLE P. (1956), *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Marcel Rivière.
- NOIRIEL G. (2008), *Introduction à la socio-histoire*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- PATHÉ C. (2006 ; 1926), *Écrits autobiographiques : Souvenirs et conseils d'un parvenu*, Paris, L'Harmattan.
- PEAUCELLE J.-L. (2003), *Henri Fayol. Inventeur des outils de gestion*, Paris, Economica.
- REYNAUD J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 29(1), pp. 5-18.
- SALAI S. & STORPER M. (1993), *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, EHESS.
- SALMON S. (2014), *Pathé : à la conquête du cinéma, 1896-1929*, Paris, Tallandier.
- SCHWEITZER S. (1997), « Industrialisation, hiérarchies au travail et hiérarchies sociales au 20^e siècle », *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, n°54, avril-juin, pp. 103-115.
- TERSSAC G. de 2003, « Travail d'organisation et travail de régulation », in TERSSAC G. de (éd.), *La théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud : débats et prolongements*, Paris, La Découverte, pp. 121-134.
- TRIMBACH P. (1970), *Quand on tournait la manivelle ou les mémoires d'un opérateur de la Belle Époque*, Paris, Cefag.
- ZARCA S. (2019), *L'équipe de cinéma. Genèse et portée de la qualification du travail dans la production cinématographique en France. 1895-2018*, thèse de sociologie du travail, Conservatoire national des arts et métiers, Paris.

⁽²⁶⁾ Comme celle de DIT, "digital imaging technician".