

La cohésion d'équipe dans les salles de cinéma

Un pour tous, tous pour... ?

Mémoire de fin d'études

Quentin STALLIVIERI

Département Exploitation promotion 2024

Tuteur : Mathieu Guilloux

7 avril 2024

Sous la direction de : Éric Vicente et Etienne Ollagnier

Remerciements

Je remercie mon tuteur, Mathieu Guilloux, pour sa présence constante et son aide aussi active que précieuse jusqu'au dernier moment. Merci d'avoir nourri mes ambitions !

Merci à toutes les personnes qui ont pris un peu de temps pour répondre à cette étude, et à ceux qui ont pris beaucoup de temps pour me parler.

Merci également :

À Marie-José Elana, Éric Vicente, Etienne Ollagnier, Nathalie Coste Cerdan et l'équipe de la Fémis

À mes camarades de promotion : Alix, Elise, Camille, Mathieu, Quentin, Florence et Mia.

À Laurent Callonnec et l'équipe de l'Ecran.

À Claus et Jörg qui m'ont donné ma chance (et tout ça pour être critiqué dès le second paragraphe... quelle indignité.)

Si vous lisez ce mémoire, c'est qu'il a reçu le *Sceau d'approbation de Cécile Menjoulou®*, à côté duquel celui de la Couronne d'Angleterre fait pâle figure. Un merci particulier à elle pour son œil acéré et son soutien continu.

Table des matières

Remerciements	2
Introduction	5
I. LES FACTEURS EN JEU DANS LES RELATIONS INTER-EQUIPES	14
1. Questions de contrôle	14
2. Gestion des Ressources Humaines	15
a. Importance du sujet pour les répondant.e.s	15
b. Sous-effectif.....	15
c. Représentation syndicale	17
3. Management	18
a. Ambiance de travail.....	18
b. Légitimité et confiance	19
c. Communication interne	23
4. Philosophie du travail	30
a. Rapport à l'organisation	Erreur ! Signet non défini.
5. Organisation du lieu.....	33
a. Structure hiérarchique	33
b. Architecture et présence physique	33
II. PISTES DE REFLEXION : DE QUELS MOYENS DISPOSE-T-ON POUR AMELIORER LA COHESION D'EQUIPE ?.....	36
1. Utiliser ou réutiliser l'espace	36
2. La bonne parole : choisir ses outils de communication interne.....	37
a. Irremplaçable : la présence physique	38
b. L'outil numérique comme accélérateur	38
c. Voir les réunions comme des moments privilégiés	39
d. De l'importance des retours.....	40

3. L'importance de la position de la direction	41
a. Qu'est-ce que le management ?.....	41
b. La confiance	42
c. Cadre hiérarchique et disciplinaire	43
4. Polycompétence et formation	44
a. Sortir de la théorie de l'exploitant	44
b. Pour ou contre la polycompétence ?.....	45
c. Un point clé : l'évolution des personnes	46
Conclusion	48
Bibliographie	50
Annexe 1 : questionnaire destiné aux équipes opérationnelles	54
Annexe 2 : questionnaire destiné aux équipes de directions	63
Annexe 3 : résultats	73
Annexe 4 : résultats du test χ^2 pour les différentes questions de contrôle	74
Annexe 5 : graphiques d'analyse des résultats	79
Annexe 6 : graphiques d'analyse des résultats (seconde partie)	85
Annexe 7 : graphiques d'analyse des résultats (dernière partie)	91
Annexe 8 : Analyse de variance (<i>ANOVA</i>)	95
Annexe 9 : retranscriptions d'entretiens	95

Introduction

Si seulement HP savait ce que HP sait, nous serions trois fois plus productifs.

- Lew Platt, PDG de HP¹

Avant-propos

Mon tout premier emploi dans une salle de cinéma fut au sein d'une petite équipe de 4 personnes seulement : 3 agents projectionnistes travaillant à tour de rôle et un programmeur présent deux après-midis par semaine. Nous n'avions donc que très peu de contacts entre nous, souvent à l'occasion d'évènements nécessitant plus de main-d'œuvre. Lors d'une avant-première avec équipe, après l'introduction, le programmeur se précipita dans la cabine, l'air paniqué. « Pourquoi les lumières sont-elles encore allumées ? »

Avec l'installation récente d'un système automatique, les lumières en question nécessitaient quelques instants pour s'éteindre à partir de la commande. Mais le programmeur, appris-je plus tard, avait toujours refusé d'apprendre quoi que ce soit à la technique, considérant qu'il ne s'agissait pas de son métier. Le voilà donc, affolé à l'idée que j'avais oublié d'éteindre alors que la présentation était finie et que le film devait commencer... alors même que les lumières s'éteignaient, puisque la playlist était bien lancée.

Cette anecdote personnelle, si elle n'est pas très palpitante, a néanmoins posé la première pierre de ce qui deviendra ce mémoire. Trois ans plus tard à la Fémis, j'ai toujours en tête ce programmeur qui ne s'intéressait ni au fonctionnement de sa salle ni au travail de son équipe. Cela entraînait des conséquences pour nous en tant qu'agents mais aussi pour le fonctionnement du site – conséquences souvent plus graves qu'un moment de stress tel que décrit ci-dessus. Je me suis dès lors intéressé à l'aspect humain de la salle, et plus précisément au management. Partant du thème précis de la division entre agents et direction, j'ai finalement élargi ma recherche à la cohésion d'équipe dans son ensemble.

¹ Sieloff, Charles G. « “If Only HP Knew What HP Knows”: The Roots of Knowledge Management at Hewlett-Packard ». *Journal of Knowledge Management* 3, n° 1 (1 mars 1999): 47-53.

Note concernant le vocabulaire utilisé :

La polysémie du mot « équipe » peut entraîner de la confusion. Il sera notamment question dans ce mémoire de l'équipe d'une salle, correspondant à toutes les personnes actives professionnellement sur un site, mais aussi d'équipe de direction ou directionnelle, et d'équipe de terrain ou opérationnelle, décrites plus loin. Il sera aussi mentionné « l'autre équipe », lorsque l'on parlera de l'équipe de la salle à laquelle le répondant n'appartient pas : par exemple l'équipe de direction si le répondant est projectionniste, ou l'équipe opérationnelle si le répondant est directeur adjoint.

Contexte

Le sujet est en effet particulièrement actuel : la pandémie de Covid a marqué un tournant pour les équipes de salles de cinéma. Deux ans après la levée des dernières mesures sanitaires, les répercussions de cette période sont toujours présentes, non seulement en termes d'entrées, mais aussi pour les équipes. Plusieurs personnes interrogées pour ce travail en parleront spontanément. Les confinements ont isolé les travailleurs, créant un besoin de « refaire du lien » entre les équipes dès la première réouverture,² avant même de recréer le lien avec le public. Ils ont également causé des dommages psychologiques, allant de l'épuisement à la dépression.³ Conséquences : un turnover important,⁴ avec des équipes ayant changé jusqu'à 80%,⁵ et une cohésion à reconstruire au sein d'un groupe qui s'est renouvelé – « et c'est pas fini. »⁶

Le sujet a logiquement gagné en importance auprès des professionnels. Un signe intéressant est la réception positive de ce projet de mémoire dans mon entourage professionnel et dans le reste du milieu : plus de la moitié des répondant.e.s au questionnaire quantitatif ont demandé à recevoir une copie du présent travail, ainsi que tous les participant.e.s aux entretiens.

Ce mémoire ne saurait donc se limiter à de la recherche pure : il essaiera, le plus humblement possible, d'être utile aux travailleurs et travailleuses des salles de cinéma, quel que soit leur poste. Il s'agira dans un premier temps de présenter une image de la situation actuelle dans les salles, sur le plan de la cohésion d'équipe. A partir de cet état des lieux, nous chercherons à

² Entretien avec Victor

³ Entretien avec Sophia

⁴ Bertrand, Kevin, et Sylvain Devarieux. « Congrès FNCF 2023 – L'exploitation entre résilience et optimisation du modèle ». *Le Film Français*. Consulté le 27 mars 2024.

⁵ Entretien avec Victor

⁶ Entretien avec Sophia

identifier les paramètres qui dégradent la cohésion et ceux qui peuvent l'améliorer, dans le but de mettre en lumière des actions ou attitudes positives. Nous partirons d'un socle scientifique solide, pour définir les différentes notions en jeu (en premier lieu la cohésion d'équipe elle-même), afin de proposer des pistes concrètes à explorer, par les salles et les institutions, syndicats et associations.

En résumé, ce mémoire cherche à répondre à ces questions :

Quel est l'état de la cohésion d'équipe dans les salles indépendantes françaises ?

Quelles actions, quels éléments peuvent aider à établir ou maintenir une cohésion d'équipe ?

Cette enquête se limitera aux salles indépendantes, quelles que soient leurs tailles. En effet, les principaux circuits ont mis en place depuis longtemps des processus de management, de communication interne, et de promotion des employé.e.s qui en font un milieu à part en termes de ressources humaines. Certaines structures exploitant plusieurs cinémas, particulièrement en milieu rural, sont en revanche incluses : elles sont trop petites pour avoir un management protocolisé, tout en étant confrontées à de nouvelles problématiques, par exemple l'éclatement des équipes sur différents sites.

Il est difficile de généraliser à partir d'observations dans l'exploitation cinématographique, où chaque structure a une organisation qui lui est propre, et où un même intitulé de poste peut cacher des missions très différentes. Les entretiens menés dans le cadre de ce travail en sont les témoins, puisqu'aucune des 8 structures dans lesquels travaillent les personnes interrogées n'a la même organisation.

C'est tout l'enjeu : dépasser les individualités pour mettre en lumière les problématiques communes. Les résultats de l'enquête, que nous discuterons plus loin, vont d'ailleurs dans cette direction : les trois quarts des répondant.e.s jugent que leur relation avec l'autre équipe (équipe de terrain ou équipe dirigeante) est de même qualité (bonne ou mauvaise) que celle de leurs collègues directs avec l'autre équipe. En clair, ces relations ne sont pas régies uniquement par les individualités.

Sans occulter complètement les aspects individuels, ce mémoire cherche à faire apparaître les leviers d'action existants au niveau de la structure.

Revue de littérature

Le concept de cohésion d'équipe a déjà été approché par différents champs des sciences humaines, ce qui mène à plusieurs définitions différentes.⁷ Je choisis de retenir celle d'Albert V. Carron (1988) : « un processus dynamique reflété dans la tendance d'un groupe à être solidaire et à rester uni dans la poursuite de ses objectifs.⁸ » Cette définition implique que la cohésion n'est pas un acquis, mais au contraire un phénomène continu qui assure le maintien et nourrit le développement du groupe, tout en contribuant à l'accomplissement de ses objectifs.

Dans le cadre du management, cela signifie que la cohésion d'équipe est nécessaire au bon fonctionnement de celle-ci, mais aussi qu'elle peut permettre au groupe de s'épanouir et de trouver du sens dans son travail – un élément particulièrement important dans le cadre du « métier passion » qu'est souvent l'exploitation cinématographique. Il est d'ailleurs utile de préciser que plusieurs travaux ont établi un lien entre différents éléments de la cohésion de groupe et la performance de celui-ci (Carron, *ibid.* ; Herath & Ikra, 2024).⁹

Le présent mémoire s'inscrit également dans le cadre des recherches sur la qualité de vie au travail (QVT), définie par l'Accord national interprofessionnel comme « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. »¹⁰ De manière plus large, la QVT représente un ensemble de conditions (et d'actions visant à établir ces conditions) permettant « aux personnes de réaliser un travail de qualité, efficace, et satisfaisant, qui se traduise par un impact positif sur la qualité de vie du salarié et de la société en général. »¹¹ Autrement dit : la cohésion d'équipe n'est pas qu'une question d'ambiance ou de bien-être, mais aussi une composante importante de la performance d'une structure. La recherche, notamment de Waber et al. (2010)¹² a établi le lien entre un climat positif au sein d'une équipe et sa capacité à résoudre

⁷ Mudrack, Peter E. « Defining Group Cohesiveness: A Legacy of Confusion? » *Small Group Behavior* 20, no. 1 (February 1989): 37–49.

⁸ Carron, Albert V., W. Neil Widmeyer, et Lawrence R. Brawley. « Group Cohesion and Individual Adherence to Physical Activity ». *Journal of Sport and Exercise Psychology* 10, n° 2 (juin 1988): 127-38.

⁹ Herath, HMWM, et MIF Ikra. « Impact of Symmetrical Internal Communication on Determinants of Organizational Employee Performance ». *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 2024.

¹⁰ « Risques psychosociaux, bien-être et qualité de vie au travail ». INRS, 2019.

¹¹ Schoenenberger, Sandrine, et Anne-Sophie Nyssen. « Bien-être et qualité de vie au travail ». In *Ergonomie : 150 notions clés*, 127-30. Univers Psy. Paris: Dunod, 2021.

¹² Waber, Benjamin N., Daniel Olguin Olguin, Taemie Kim, et Alex Pentland. « Productivity Through Coffee Breaks: Changing Social Networks by Changing Break Structure ». *SSRN Electronic Journal*, 2010.

des problèmes, tandis que les personnes interrogées pour ce mémoire décriront d'elles-mêmes certains bénéfices concrets d'une bonne QVT. Par exemple, l'influence de « l'esprit de travail et la cohésion d'équipe [sur] la qualité des animations, la qualité des privatisations : [...] entre un établissement où l'équipe est soudée, solidaire et a le sourire, et un établissement où l'ambiance est mauvaise, ça se voit sur les gestes professionnels », ¹³ ainsi que l'autonomie accrue des équipes qui libère du temps à leurs collègues et responsables sur « des tâches chronophages. » ¹⁴

Si la QVT a été plusieurs fois définie et étudiée, notamment dans le secteur médical, on trouve très peu de littérature sur ce sujet appliqué à la branche cinéma. C'est d'ailleurs le cas des ressources humaines en général : le domaine des études cinématographiques se concentre sur les films, et parfois sur les différentes évolutions du marché et des techniques, sujets où l'on retrouve aussi les économistes spécialisés dans les marchés culturels. ¹⁵ Sans surprise, c'est parmi les travaux d'étudiants de la Fémis que l'on trouvera des recherches se rapportant aux équipes de salles de cinéma, avec trois mémoires publiés dans les dernières années. Deux d'entre eux portaient sur les enjeux de catégories de métiers spécifiques (respectivement les métiers de l'accueil ¹⁶ et la direction d'exploitation au sein des circuits ¹⁷) ; un troisième s'intéressait au sujet du burn-out dans l'exploitation. ¹⁸

Ce mémoire s'appuie bien sûr sur ces travaux, qu'il a pour but de compléter. Nous n'allons pas nous intéresser à une typologie d'emploi en particulier, mais au contraire interroger les interactions entre tous les métiers de la salle. De même, nous n'étudierons pas les symptômes du mal-être au travail, mais déterminerons des éléments qui peuvent contribuer à le prévenir.

¹³ Entretien avec Jean-Baptiste

¹⁴ Entretiens avec Sophia, Jean-Baptiste et Yohann

¹⁵ *Voir par exemple* : Orzel, Charlotte, et Ross Melnick. « Looking Out the Window(s): How US Film Exhibitors Survived the Early Years of the COVID-19 Pandemic. An Interview with Jackie Brenneman and Bryan Braunlich of the National Association of Theater Owners and The Cinema Foundation ». *Aniki: Revista Portuguesa Da Imagem Em Movimento* 10, n° 2 (15 juillet 2023): 172-94 et : Merrington, Peter, Matthew Hanchard, et Bridgette Wessels. « Inequalities in Regional Film Exhibition: Policy, Place and Audiences ». *Journal of British Cinema and Television* 18, n° 2 (avril 2021): 198-222. <https://doi.org/10.3366/jbctv.2021.0566>.

¹⁶ Darin, Coline. « Les métiers de l'accueil dans les salles de cinémas : État des lieux, enjeux et perspectives. » La Fémis, 2022.

¹⁷ Duperré, Manon. « Diriger Des Salles de Cinéma Au Sein Des Principaux Circuits Français. » La Fémis, 2023.

¹⁸ Gallet, Benjamin. « Le burn out, modalité de la souffrance au travail dans la petite et moyenne exploitation ». La Fémis, 2023.

Méthodologie

La méthodologie choisie s'articule en deux temps, et réunit les méthodes quantitatives et qualitatives. En premier lieu, un questionnaire en ligne a été diffusé via internet à des employé.e.s de salles de cinéma indépendantes (Annexes 1 et 2). Ce questionnaire auto-administré est complété par huit entretiens réalisés entre janvier et mars 2024 avec des professionnel.le.s de l'exploitation travaillant dans des salles variées, afin d'approfondir les sujets abordés.

Le questionnaire a été divisé en 2 versions, une pour les équipes opérationnelles (OP), comprenant les équipes dites « de terrain » (agents et projectionnistes, mais aussi médiateurs), et une pour les équipes directionnelles (DIR), comprenant les équipes dites « de bureau » (les directeurs, adjoints, programmeurs...), formant ainsi deux échantillons.

Il est constitué de 11 principaux items, qui représentent des facteurs qui influent sur la cohésion d'équipe, déterminés en lien avec la pratique professionnelle d'exploitant et la recherche existante sur la cohésion d'équipe. Chaque item comprend une ou plusieurs questions, et sont réunis par thème, afin de clarifier les domaines d'action et d'éviter autant que possible « l'effet catalogue. »

La volonté d'exhaustivité, comme dans toute recherche, a été freinée par le temps disponible, le mien mais aussi celui des répondant.e.s : avec un temps de réponse moyen de 18 minutes, il aurait été difficile de faire plus long sans décourager un grand nombre de répondant.e.s potentiels.

Les items et les groupes sont les suivants :

- Questions de contrôle.

Ces questions factuelles servent à vérifier l'homogénéité de nos deux groupes (par exemple d'écarter le fait que l'un puisse comporter une plus grande part de mono-écrans que l'autre, ce qui pourrait influencer les résultats). Elles font aussi office « d'échauffement » pour les répondant.e.s.¹⁹

¹⁹ Claude, Gaspard. « Étude quantitative : définition, techniques, étapes et analyse ». *Scribbr*, 5 décembre 2019.

Management :

- Légitimité et confiance : connaissance des métiers (perçue ou estimée), confiance en l'autre équipe, sentiment d'avoir la confiance de l'autre.

La confiance réciproque est un des facteurs établis de la QVT et de la performance au travail.²⁰

- Communication interne : réciprocité, retours sur le travail, canaux utilisés, entretiens annuels.
- Ambiance de travail et relations entre les équipes (direction / opérations).

L'un des principaux indicateurs de la cohésion d'équipe, et l'un des facteurs les plus importants dans les problématiques de motivation des employé.e.s, de performance, mais aussi de QVT.²¹

Gestion des Ressources Humaines

- Importance des sujets RH (pour les équipes de direction uniquement)
- Eventuel sous- ou sureffectif de la salle.

Il est reconnu comme facteur impactant la santé au travail aussi bien que la productivité, que ce soit dans la littérature scientifique²² ou par les professionnels.²³ Il est d'autant plus important de pouvoir évaluer son impact que le secteur de l'exploitation peine à retrouver son niveau d'emploi pré-covid.²⁴

- Présence d'une représentation syndicale.

Il s'agit d'étudier son impact éventuel sur le respect des fiches de poste et sur les communications entre les équipes.

Philosophie du travail

- Rapport à l'organisation : vision du travail collective ou individuelle, adhésion au projet de la salle, séparation vie privée / vie professionnelle

²⁰ Brown, Sarah, Daniel Gray, Julian McHardy, et Karl Taylor. « Employee Trust and Workplace Performance ». *Journal of Economic Behavior & Organization* 116 (août 2015): 361-78.

²¹ Sinitsyna, Elena, Amitabh Anand, Jean-Pierre Dumazert, et Sergey Kazakov. « The Role of Internal Communication on Employee Outcomes: A Review and Direction ». *FIB Business Review*, 9 novembre 2023

²² Hudson, Cristina K., et Winny Shen. « Understaffing: An under-Researched Phenomenon ». *Organizational Psychology Review*, vol. 5, n° 3, août 2015, p. 244-63.

²³ Périnel, Quentin, « Le sous-effectif, principale nuisance à la productivité ». *Le Figaro*, 15 février 2014

²⁴ «Géographie du cinéma en 2022.» CNC.

Organisation du lieu

- Structure et cadre hiérarchiques.

La structure hiérarchique est un facteur d'influence sur la performance d'une organisation,²⁵ tout comme le style de management influence sa culture et l'implication des employé.e.s.²⁶

- Architecture et présences physiques.

L'absence d'interaction physique entre employé.e.s et avec la direction a notamment été étudiée dans le cadre du télétravail,²⁷ et influe sur les interactions au sein du groupe et sur son travail.

Il est à noter que le questionnaire étant auto-administré, la catégorisation est dépendante de la vision qu'a une personne de son poste. Il est par exemple possible qu'une personne chargée de médiation se considère faisant partie de l'équipe de direction ou au contraire de l'équipe de terrain, en fonction de l'organisation de la salle où elle travaille. De plus, des biais cognitifs inhérents à ce type de recherche peuvent influencer les résultats. Ici, c'est notamment le cas du biais de désirabilité sociale, c'est-à-dire la volonté d'un répondant à une étude de se montrer sous un jour favorable.²⁸ Au total, 78 personnes ont répondu au questionnaire sur une période de 10 semaines. Les répondant.e.s sont réparti.e.s également entre équipes opérationnelles et équipes de direction. L'ensemble des réponses est présenté en Annexe 3.²⁹

À la suite de ce questionnaire, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des professionnel.le.s de l'exploitation travaillant dans des salles indépendantes. Ces personnes ont été recrutées par contact direct et parmi les répondant.e.s au questionnaire. Elles ont été choisies pour composer un panel de salles et de métiers différents. On compte parmi les participants un responsable du jeune public, deux médiatrices, une employée polyvalente, deux directeurs de salles, et deux directeurs de structures exploitant plusieurs sites. En termes d'organisations, cela

²⁵ Lebrun, Anne-Cécile. « L'innovation managériale dans les petites et moyennes entreprises : le cas d'innovations managériales alternatives à l'organisation hiérarchique dans les PME en croissance ». Phdthesis, Université de Montpellier, 2022.

²⁶ Hendrika, Frederik, et Emy Tajib. « The Influence Of Transformational Leadership, Corporate Culture, And Cadre Competence On The Job Performance Of Golkar Party Cadres With Employee Engagement As Mediation Variables ». *International Journal of Engineering Business and Social Science* 2, n° 04 (25 mars 2024): 1218-31.

²⁷ Garro-Abarca, Victor, Pedro Palos-Sanchez, et Mariano Aguayo-Camacho. « Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance ». *Frontiers in Psychology* 12 (17 février 2021).

²⁸ Crowne, Douglas P., et David Marlowe. « A New Scale of Social Desirability Independent of Psychopathology. » *Journal of Consulting Psychology* 24, n° 4 (août 1960): 349-54.

²⁹ Pour des raisons de mise en page et de quantité de données, l'Annexe 3 est présentée dans un fichier à part.

représente une SCOP, deux salles publiques, deux entreprises, et trois associations, dont une qui exploite un circuit itinérant.

Par ailleurs, ce sujet est bien entendu sensible. Les personnes ayant participé à l'enquête ne l'ont fait que contre une garantie d'anonymité, c'est pourquoi leurs noms ont été changés, et que seuls deux entretiens seront publiés dans une version anonymisée en annexe 9.

I. LES FACTEURS EN JEU DANS LES RELATIONS INTER-EQUIPES

Les réponses au questionnaire et les éléments apportés lors des entretiens nous permettent de déterminer les facteurs liés à la cohésion. Il est difficile de déceler des liens de causalité à partir d'un questionnaire, c'est pourquoi le contenu des entretiens est utilisé pour compléter et interpréter les données quantitatives. Nous cherchons en effet à déterminer les facteurs qui influencent la cohésion, ainsi que la façon dont ces facteurs interagissent entre eux. On verra par exemple que la confiance de la direction envers les employé.e.s est reliée à l'adhésion de ces dernier.ère.s au projet de la salle, qui elle-même influence l'ambiance de travail.

1. Questions de contrôle

Les questions sur la typologie des salles, incluant le nombre d'écrans, le nombre d'employé.e.s et le nombre d'équivalents temps plein (ETP), permet d'évaluer la comparabilité de nos deux groupes OP et DIR. Il s'agit d'écarter la possibilité que des différences entre les lieux de travail des répondant.e.s faussent les résultats : par exemple, dans le cas où les répondant.e.s des équipes OP travailleraient majoritairement dans des mono-écrans associatifs, tandis que les répondant.e.s des équipes DIR travailleraient plutôt dans des complexes municipaux. Pour cela, nous avons évalué l'homogénéité intergroupe de nos deux échantillons à l'aide du test d'indépendance du khi-deux (χ^2).

Nous testons quatre variables : le nombre d'écrans, le nombre d'employé.e.s, le nombre d'ETP, et le sous- ou sureffectif de la salle (Annexe 4). L'hypothèse que les groupes sont comparables entre eux est confirmée si la valeur p (ou probabilité critique) calculée lors du test est supérieure à 0,05. Les résultats sont les suivants :

- Nombre d'écrans : $\chi^2 = 0.973$; $p = 0.808$;
- Nombre d'employé.e.s : $\chi^2 = 22.8$; $p = 0.414$;
- Nombre d'ETP : $\chi^2 = 33.5$; $p = 0.260$;
- Sous- ou sureffectif : $\chi^2 = 2.68$; $p = 0.612$).

Le test confirme que nos groupes sont bien comparables entre eux.

2. Gestion des Ressources Humaines

a. Importance du sujet pour les répondant.e.s

Sans surprise, l'extrême majorité des membres d'une équipe de direction interrogé.e.s jugent que les sujets d'organisation du travail (sujets RH) sont « plutôt une priorité » ou « absolument une priorité », avec respectivement 36% et 56% des sondés, soit 92% du total (Annexe 5a). Cela fait d'ailleurs écho à la réception positive qu'a rencontrée ce projet de mémoire. Mais dans les faits, ces sujets n'occupent pas toujours l'espace correspondant à leur importance présumée : seuls 77% des répondant.e.s déclarent qu'ils occupent une part « plutôt large » ou « très large », cette dernière réponse représentant seulement 13% des cas (Annexe 5b). En regardant de plus près l'échantillon ayant répondu « absolument une priorité », on constate que seuls 18% d'entre eux consacrent une part « très large » de leur temps à ces sujets.

Bien entendu, ce dernier chiffre est à prendre avec du recul : les répondant.e.s n'ont pas indiqué leur poste, et nous ne savons pas quelle place le management occupe dans leurs missions (théoriques ou réelles). Toutefois, les entretiens confirment que les équipes de direction, même si elles accordent de l'importance à ces sujets, ne trouvent pas forcément beaucoup de temps à y accorder. C'est le cas de Sophia, directrice de plusieurs sites pour une association, qui affirme : « ma priorité c'est les collègues et les équipes. » Toutefois, l'intensité de son travail crée de nombreux « moments où je suis [pas] très disponible pour les équipes. » « Le RH (*sic*) me prend toute mon énergie, mais quand même il faut sortir des programmes, il faut faire de la programmation, il faut voir des films... »

b. Sous-effectif

Dans le contexte de ce travail, le sous- ou sureffectif constitue néanmoins une donnée à manier avec précaution : il est en effet difficile de savoir à quel point le ressenti des personnes interrogées correspond à la réalité : dans un milieu où le sous-effectif est répandu, la perception du sous-effectif par les travailleurs est modifiée, les équipes étant le moins en sous-effectif ont tendance à se percevoir comme staffées correctement.³⁰

³⁰ Hudson, Cristina K., et Winny Shen, *Ibid.*

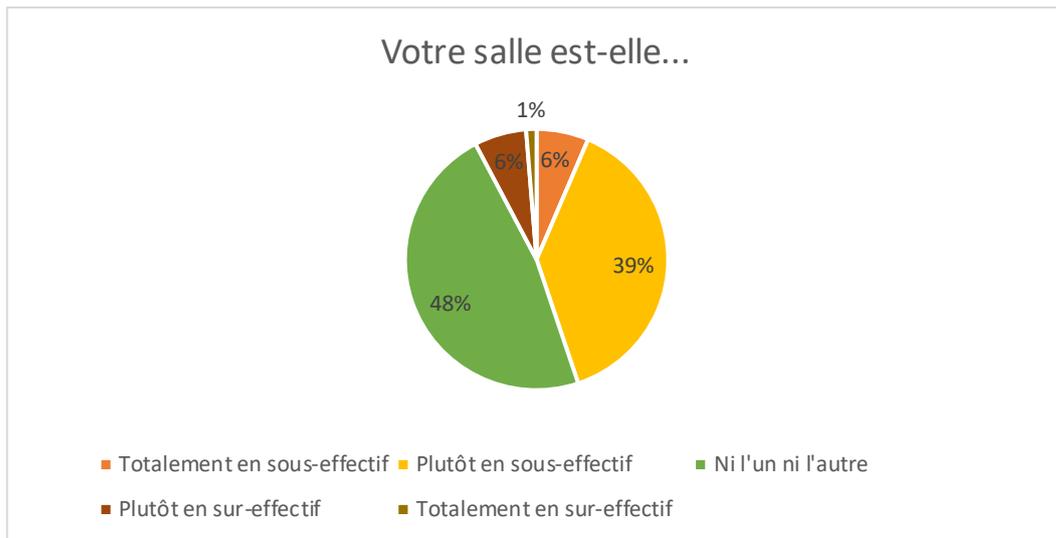


Figure 1

Seule une petite moitié des répondant.e.s ne considèrent pas être en sous- ou sureffectif (Figure 1). Sans surprise, c'est le sous-effectif qui prime dans les salles considérées en déséquilibre, avec 45% du total. Un score particulièrement haut, mais qui fait écho à un sentiment présent dans de nombreuses petites salles à l'économie compliquée. Nos résultats ne semblent pas indiquer que le sous-effectif prévaut dans des salles d'une certaine taille ou d'un certain milieu. Toutefois, notre échantillon de 80 personnes est bien trop petit pour avoir une image précise et réaliste de ce phénomène, ce qui n'est d'ailleurs pas l'objet de ce mémoire.

Le temps accordé aux problématiques RH est globalement moins important dans les salles en sureffectif (Annexe 5c). Aucun.e répondant.e de ces salles ne le décrit comme « plutôt large » ou « très large », toutefois la taille réduite de cet échantillon (3 personnes) ne permet pas de tirer de conclusion. Par ailleurs, nos données ne semblent pas indiquer de relation concrète entre le sous-effectif et l'ambiance de travail ou les relations entre équipes (Annexe 5d), un résultat qui doit lui aussi être relativisé, car les répondant.e.s décrivent un impact clair sur leur personne (« grosse charge mentale », « manque de temps »...) et parfois sur leur équipe (« moins de temps pour l'aspect humain », « des conflits à gérer »).

Ainsi, le sous-effectif peut être considéré comme une source indirecte de problèmes pour la cohésion d'équipe, puisqu'il cause d'autres symptômes, qui eux-mêmes influencent directement la cohésion de groupe et l'ambiance de travail : conflits, fatigue, problèmes de management. Ces symptômes peuvent apparaître ou s'aggraver très vite, dès qu'une compétence cruciale disparaît de l'entreprise ou qu'un poste clé est vacant : on parlera alors

de sous-effectif dit « de compétence », par opposition au sous-effectif de main-d'œuvre.³¹ Pour Sophia, les conflits interpersonnels éclatent plus facilement dans certaines de ses salles car l'équipe est déstabilisée « du fait qu'on a pas pu remplacer [un] poste à responsabilité », par exemple un responsable de salle dont l'absence a fortement dégradé le cadre hiérarchique. Ce cas met en lumière l'impact d'un sous-effectif pourtant limité sur d'autres problématiques de la cohésion d'équipe.

c. Représentation syndicale

Les réponses au questionnaire ne permettent pas d'établir un lien entre la présence d'une représentation syndicale dans l'organisation et une meilleure ambiance ou une meilleure relation dans les équipes. En effet, ces deux données ne connaissent quasiment aucune variation significative en fonction de la présence syndicale (Annexe 5e).

Pour aller plus loin, il faut donc étudier la parole même des répondant.e.s : 22 personnes jouissant d'une représentation syndicale dans leur salle ont répondu à la question facultative concernant l'impact de cette représentation sur leur travail et leur environnement de travail. Les deux tiers d'entre elles jugent que l'impact est minime, voire nul. Ce résultat est lourdement influencé par la présence de salles publiques dans ces répondant.e.s, au nombre de 8, pour qui la représentation syndicale se situe à l'échelle de la commune, et n'est pas forcément au courant des enjeux de la salle. Un.e répondant.e déplore notamment un « impact surtout visuel », via des tracts et affiches.

En revanche, la vision du syndicat est plus positive dans les salles privées, avec des avantages concrets comme des négociations annuelles, ou encore un « dialogue permanent sur les conditions de travail. » « Des questions qui auraient pu être traitées comme accessoires, sont parfois devenues essentielles, » écrit un.e membre d'une équipe de direction. Il est intéressant de constater qu'aucun aspect négatif de la présence syndicale n'est évoqué ; les effets mentionnés sont unanimement positifs, chez les équipes opérationnelles comme pour les directions.

³¹ Hudson, Cristina K., et Winny Shen. « Consequences of Work Group Manpower and Expertise Understaffing: A Multilevel Approach. » *Journal of Occupational Health Psychology* 23, n° 1 (janvier 2018): 85-98.

3. Management

a. *Ambiance de travail*

Sur l'ensemble des salles, les réponses aux questionnaires dépeignent une perception de l'ambiance de travail plutôt positive : 87% des répondant.e.s jugent l'ambiance de travail dans leur salle « bonne » ou « excellente » (Annexe 5f). Toutefois, cette variable générale pourrait cacher des réalités plus contrastées, il est donc important de s'interroger plus particulièrement aux relations entre les équipes.

Si l'immense majorité des répondant.e.s (89%) déclare avoir de bonnes ou d'excellentes relations avec l'autre équipe (c'est-à-dire l'équipe de direction pour les agents, et l'équipe opérationnelle pour les directeur.trice.s), cette proportion tombe à 76% en ce qui concerne la relation entre leurs collègues immédiats et l'autre équipe (Annexe 5g). S'agit-il d'un biais ou d'un hasard ? Nos données ne permettent pas de le déterminer avec certitude.

Ces variables de relations entre équipes et d'ambiance vont surtout nous servir dans des analyses croisées avec d'autres variables ci-après. Néanmoins les entretiens rappellent, si besoin était, l'influence d'une bonne ambiance de travail : Jean-Baptiste explique que le « bien-être au travail fait qu'il y a aussi une autonomie de l'équipe sur des problématiques qui sinon, pour un directeur de salle, [peuvent] être un enfer à gérer. » Yohann « attache une importance particulière à l'équipe, qui me le rend au centuple [...] quand tu accompagnes en qualitatif une équipe comme ça, tu les mets dans des très bonnes conditions pour qu'ils puissent travailler, donc ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. »

b. Légitimité et confiance

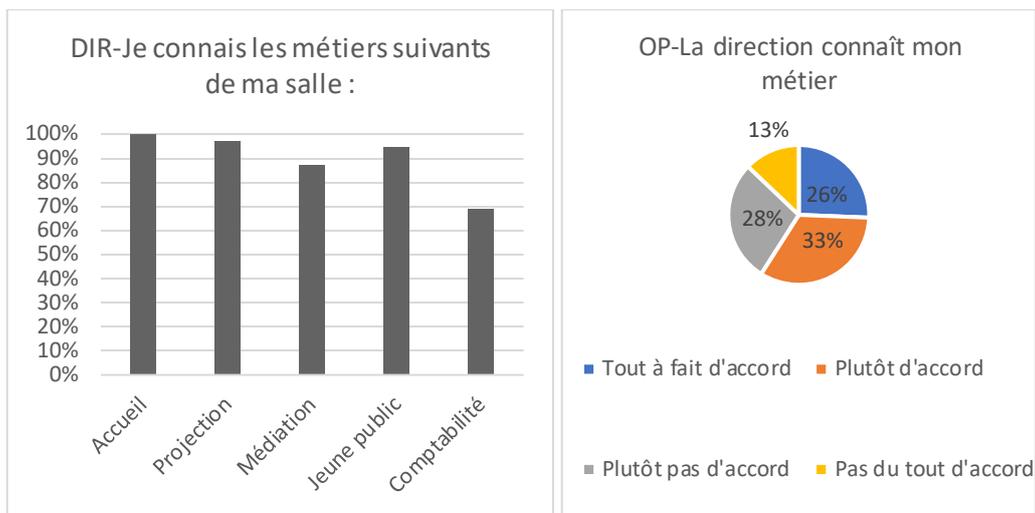


Figure 2

Cet item marque l'une des différences les plus significatives entre les répondant.e.s en direction et ceux des équipes de terrain. On constate sur la Figure 2 que la quasi-totalité du groupe DIR déclare connaître les métiers de l'accueil, de la projection, de la médiation et du jeune public (respectivement 100%, 97%, 87% et 95%). Les deux tiers déclarent connaître également la comptabilité. En revanche, du côté des équipes opérationnelles, seul 69% des répondant.e.s pensent que l'équipe de direction connaît la réalité de leur métier. Ils ne sont même que 26% à être « Tout à fait d'accord » avec cette affirmation. Comment expliquer une telle différence de point de vue ? Est-elle seulement justifiée ?

On pourrait résumer ainsi : soit les exploitants pensent connaître les métiers des agents mais en sous-estiment la complexité ; soit les agents sous-estiment les connaissances de leur direction sur les postes les plus opérationnels du cinéma. La réalité est probablement, comme toujours, quelque part entre ces affirmations. Toutefois plusieurs clés de lectures sont possibles.

Celle de la considération pour les métiers de l'accueil et techniques est évoquée lors des entretiens, notamment par Hector : « la hiérarchie soupèse la charge que c'est d'être à l'accueil, d'être constamment une sorte de figure de proue de l'établissement [...] Les métiers en contact avec le public [sont] hyper durs, les gens ne le savent pas tant qu'ils n'ont pas été en contact avec le public. » Par ailleurs, plusieurs répondant.e.s aux questionnaires estiment nécessaire une « meilleure reconnaissance des équipes opérationnelles. »

Or, le manque de considération pour un métier peut mener au manque de considération pour les personnes qui l'exercent. On se rappellera une grève initiée en 2014 par les agents de la

Cinémathèque française, employé.e.s par un sous-traitant, suivie d'une lettre ouverte d'une agente en 2016. Dans les deux cas, étaient dénoncés le non-respect du droit du travail par leur employeur et le manque de considération à leur égard, par cet employeur comme par les responsables de la Cinémathèque, allant jusqu'au harcèlement moral.³² Si ces actions n'entraînèrent aucune action concrète de l'institution, la réponse du directeur de la Cinémathèque à la lettre ouverte de 2016 est aussi maladroite que cynique :

*Je pense qu'hôtesse d'accueil, caissier, guichetier ou ouvreuse, ça doit rester des petits jobs d'étudiants, au risque de choquer. Moi, je ne me vois pas signer un CDI à vie pour que quelqu'un vende des billets à la Cinémathèque.*³³

Un répondant en contact régulier avec la Cinémathèque confirmera que pour les dirigeants, « les métiers d'accueil sont des gens de passage, donc on n'a pas vocation à les recruter, parce que sinon on doit gérer des carrières. » Si cette position peut s'entendre d'un point de vue managérial, elle détonne avec l'engagement affiché de la Cinémathèque, et pose des problèmes éthiques. Cet argumentaire considère les agents comme des personnes incapables d'apprendre et d'évoluer, et qui devraient se satisfaire d'un emploi précaire et sans avenir. Ils ne seraient pas légitimes à travailler au sein d'une institution culturelle. Plus grave encore, cela excuse le traitement déplorable dont ils sont victimes au prétexte que leurs postes seraient de « petits jobs. »

La réalité contredit pourtant la direction de la Cinémathèque : un certain nombre d'exploitant.e.s ont commencé leurs carrières en tant qu'agents, notamment l'actuel président de l'AFCAE, Guillaume Bachy³⁴ et le président de la FNCF, Richard Patry.³⁵ Les postes d'accueil du public n'ont pas vocation à être des jobs étudiants, ils peuvent constituer la première étape d'une (brillante) carrière. Qui plus est, avoir exercé des tâches d'accueil ou de technique (ou mieux, les pratiquer encore) donne une légitimité aux équipes de direction vis-à-vis de leurs équipes. Rappelons-nous la différence de point de vue entre groupes OP et DIR sur la question de connaître la réalité du travail opérationnel : cette différence peut aussi s'expliquer par le fait que les agents sous-estimeraient les connaissances de leur direction sur les postes les

³² Medvedkine, A. « Lettres ouvertes à la Cinémathèque Française ». Lettres ouvertes à la Cinémathèque Française. Disponible sur <http://lettresOuvertes.canalblog.com/>

³³ France Musique. « Frédéric Bonnaud », 2 novembre 2016.

³⁴ Colon, Tanguy. « Guillaume Bachy élu président de l'Afcae - Boxoffice Pro », 14 octobre 2022.

³⁵ DRAC Haute-Normandie. « La Lettre de la DRAC Haute-Normandie », Février 2013.

plus opérationnels du cinéma. Dans ce cas, ils seraient moins enclins à accepter les retours de leur direction sur leur travail.

Notons que le thème de la connaissance et de la considération du travail des collègues s'applique à l'ensemble des équipes : Victor expliquera pendant notre entretien avoir démissionné de son précédent poste en direction en partie par manque de reconnaissance de ses supérieurs. Sarah, médiatrice, fait part de sa frustration créée tant par la méconnaissance que par un manque de considération pour son travail : « je me demande si ma collègue ne pense pas que quand je suis [en télétravail] je bosse pas du tout. J'ai l'impression que parfois, elle ne se rend pas compte que même à distance, je fais pas mal de choses. »

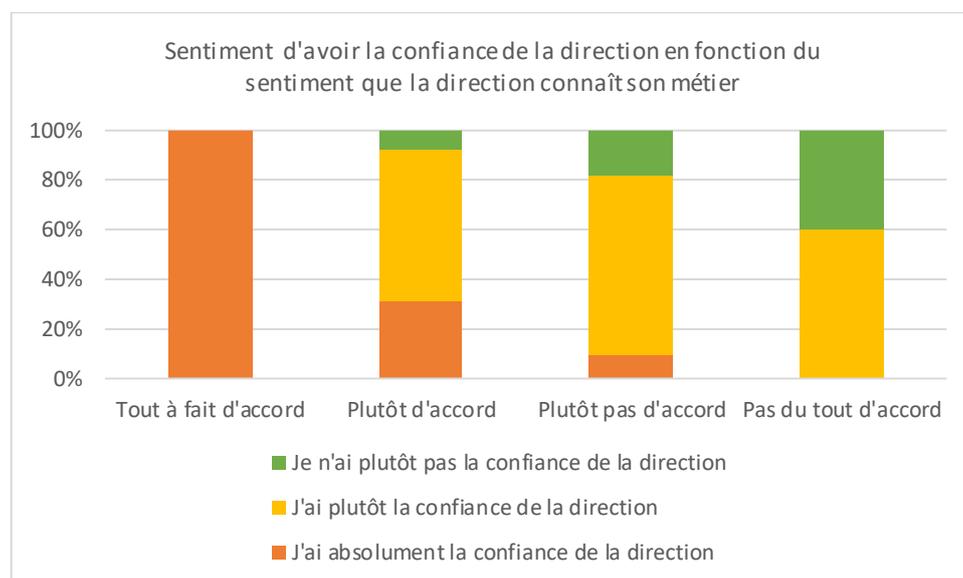


Figure 3

Les réponses au questionnaire montrent que les agents qui estiment que la direction connaît leurs métiers ont également l'impression qu'elle a confiance en eux (Figure 3). Il est tentant de tirer un lien de causalité entre ces deux thèmes, toutefois la prudence s'impose. Il est effectivement plus facile de faire confiance en un.e collègue si l'on comprend les tenants et aboutissants de son métier (c'est une partie du problème de Sarah, cité au paragraphe précédent). Il faut aussi prendre en compte le fait que les directeurs et directrices qui s'intéressent le plus aux métiers d'accueil sont peut-être celles et ceux qui font le plus preuve d'intelligence émotionnelle avec leur équipe : des personnes capables de créer un climat de confiance, qui est plus lié à leur façon de travailler qu'à leur connaissance réelle des métiers. Ce climat de confiance est important pour l'efficacité des employé.e.s, ce qui transparaît dans les entretiens. Dans le cas du directeur de Sarah, la confiance « *a priori* » qu'il lui accorde la motive à travailler en autonomie et à prendre l'initiative, ce qui est essentiel dans sa salle qui

fonctionne en équipe réduite. Jean-Baptiste, de son point de vue de directeur, confirme : « quand on fait confiance, il y a cette autonomie qui se crée et c'est plutôt chouette. »

Les dirigeant.e.s interrogé.e.s ont-ils justement confiance en leurs équipes ? Cette question est délibérément posée de manière détournée dans le questionnaire, afin d'éviter tout biais de désirabilité sociale : « Quand vous partez en congés, avez-vous peur de ce qui va se passer en votre absence ? » Près de la moitié des répondant.e.s (49%, Annexe 5h) craignent effectivement de laisser leur cinéma aux mains de leur équipe. Parmi les explications possibles : outre un simple manque de confiance, il peut aussi s'agir de la difficulté à déléguer, ou encore d'une difficulté plus générale à « lâcher prise » sur un projet qui occupe souvent beaucoup de place dans la vie des exploitant.e.s. Cette dernière hypothèse est corroborée par une analyse croisée avec la question « Votre vie professionnelle et votre vie personnelle sont-elles bien délimitées ? »

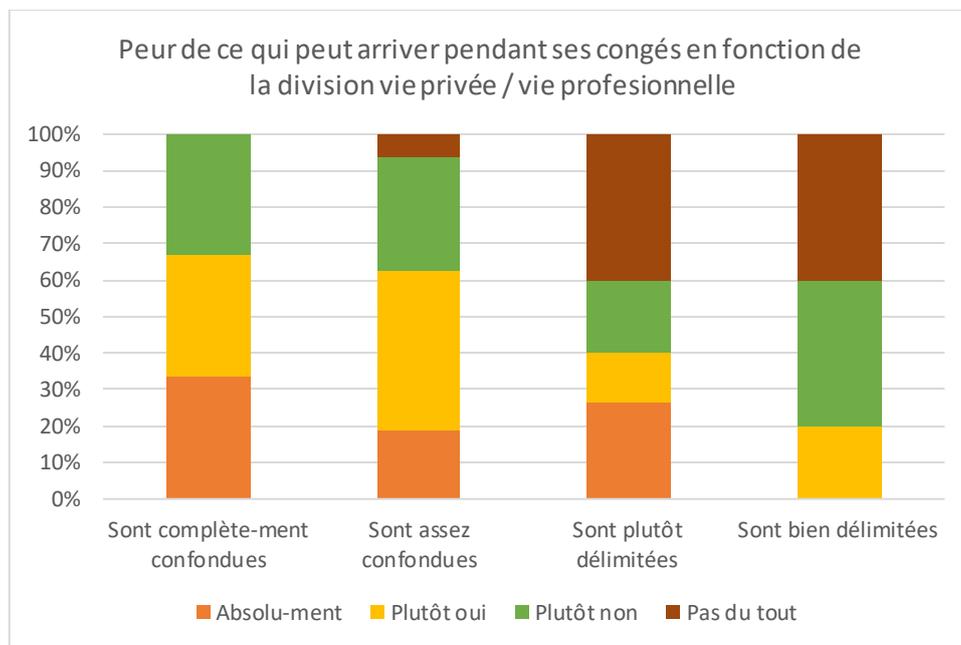


Figure 4

On constate en effet que plus le personnel et le professionnel se confondent, plus la peur de laisser l'équipe sans supervision est grande (Figure 4). Une spirale se crée : plus on a peur de partir, plus on aura tendance à beaucoup travailler, quitte à empiéter sur son temps personnel, plus la ligne entre professionnel et privé se brouille, et plus il devient difficile de lâcher prise sur son projet. Qui ne connaît pas d'exploitant.e dont on peut dire : « son cinéma, c'est son bébé » ?

ses collègues n'ouvrent pas les mails qui ne leur sont pas explicitement destinés. Le risque de perte d'information est grand.

C'est tout le paradoxe de ce moyen de communication, souvent utilisé pour son opposabilité : toute information envoyée est considérée comme reçue. Marianne résume ainsi : « [c'est] écrit quelque part, tu vas pas me dire après que tu as pas reçu l'information. » Et pourtant, le mail informatif n'appelle pas forcément de réponse, ce qui empêche toute certitude que l'information ou la demande a bien été traitée, ce que relèvent Hector et Marianne. Les adresses génériques « projection@... » ou encore « accueil@... » rendent même difficile de savoir qui, exactement, a reçu l'information. Pour Hector, dont l'équipe communique très peu en face à face, cela crée « des mini frictions » : « en fonction de la personne qui reçoit le mail, est ce qu'elle a traité l'information ? Comment elle l'a traitée, comment elle l'a passée aux autres, à quel point elle s'intéresse à ce qui se passe, ou s'en fiche ? »

Ces problématiques sont sans doute la raison pour laquelle la grande majorité des répondant.e.s complètent le mail par d'autres moyens de communications numériques. Contre toute attente, plus les répondant.e.s utilisent différents moyens de communications, plus ils jugent que leur communication interne est optimale. Mais tous ces outils sont-ils vraiment utilisés au quotidien ? Pour Sophia, le tableur partagé est peu utilisé par l'équipe, car depuis sa création il y a quelques années, l'équipe a « créé d'autres outils. » Victor juge également que « c'est pas toujours simple, on a accumulé beaucoup de documents, beaucoup de choses », et attend une période plus calme pour recentrer l'activité sur un nombre plus réduit de plateformes.

Ces outils numériques, s'ils ne sont pas encore tous répandus, sont en tout cas plébiscités par les répondant.e.s qui les utilisent : la totalité des utilisateur.trice.s de plateformes type Slack affirment qu'elles permettent « plutôt » ou « absolument » une communication optimale. Toutefois, comme tout outil, il est important de savoir les maîtriser. Sophia reconnaît qu'un « temps de formation » est nécessaire avant d'adopter l'outil. Le fossé générationnel peut compliquer l'adoption : Sarah raconte par exemple sa frustration quant à l'utilisation « fatigante » de deux agendas, l'un en ligne, l'autre papier qui est toujours préféré par son directeur.

Retours

Dans la quasi-totalité des salles des répondant.e.s, l'équipe de direction reçoit des retours des équipes de terrains (92%, Annexe 6b). En revanche, l'inverse est moins courant : 64% des répondant.e.s affirment que l'équipe de direction de leur salle fait des retours réguliers à

l'équipe opérationnelle (*Ibid.*). Ces retours semblent liés aux rencontres en physique entre les équipes : on constate que les équipes de directions rencontrant « rarement » les équipes de terrain sont celles qui font le moins de retours à leurs équipes (Annexe 6c).

Ces résultats peuvent correspondre à des salles dont la direction ne serait pas forcément toujours sur site, et donc moins au courant du travail quotidien de ses équipes. Bien que la question du moyen par lequel les retours descendants (de la direction vers le terrain) sont exprimés n'est pas posée dans le questionnaire, on peut aussi imaginer qu'ils se font plutôt à l'oral, ce qui expliquerait la corrélation avec les rencontres en physique. Au contraire, le *feedback* montant ne semble pas significativement corrélé aux rencontres en personne (*Ibid.*).

Alors que les retours de l'équipe directionnelles ont peu d'influence sur les relations entre équipes d'après les répondant.e.s, les salles où les relations entre équipes sont les plus dégradées sont aussi celles où les retours de l'équipe opérationnelle sont plus rares (Annexe 6d). Est-ce le manque de retours qui a fragilisé les relations de travail, ou bien des tensions qui font que les employé.e.s ne se sentent pas libres de s'exprimer ? Une chose est sûre, les deux phénomènes s'amplifient. Parfois, les équipes n'osent simplement pas remonter les problèmes tant qu'ils ne sont pas assez importants : Sophia, qui par ailleurs juge manquer de temps pour ses missions RH malgré l'importance qu'elle leur accorde, déplore que ses employé.e.s font appel à elle seulement « quand ça devient urgent, qu'ils ont été vraiment bousculés. »

En plus de la fréquence des retours de la direction, nous nous intéressons à leur contenu : s'agit-il en majorité de critiques, ou y'a-t-il aussi des félicitations ? Les trois quarts des répondant.e.s déclarent que le positif comme le négatif font l'objet de *feedback*, tandis que le reste se sépare également entre des directions qui commentent plutôt ou surtout le négatif, et d'autres qui commentent surtout le positif. Sans grande surprise, les directions dont les retours sont majoritairement négatifs sont surtout celles des salles où les relations entre équipes sont difficiles (Annexe 6e).

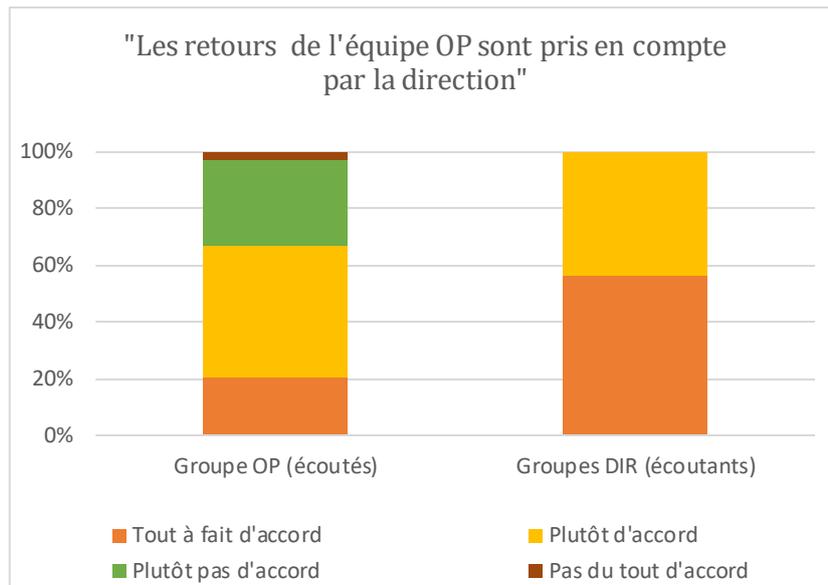


Figure 6

La communication des retours est une chose, leur prise en compte en est une autre. Sur ce point, les visions des groupes de répondant.e.s sont très différentes (Figure 6). Si l'ensemble du groupe DIR affirme prendre en compte les retours de leurs équipes opérationnelles, seulement les deux tiers du groupe DIR jugent qu'ils sont écoutés et pris en compte (ci-dessus). Avant de conclure que la direction se voile la face, il est important de prendre en compte le biais de désirabilité sociale, décrit dans la partie Méthodologie. Ce biais décourage inconsciemment les équipes de direction d'affirmer ne pas écouter les retours qui leur sont faits, car cette attitude est socialement mal valorisée.

Il existe également des explications plus concrètes : un *feedback* entendu par la direction, mais qui n'est pas suivi d'action, donnera l'impression que les retours n'ont pas été écoutés. L'attitude de la personne qui reçoit la parole de l'autre équipe est aussi importante : par son discours et par sa posture (physique autant que psychologique), c'est elle qui donnera l'impression d'accepter ou non la parole de l'autre, d'entendre le problème, et qui affichera ou non une volonté d'y répondre, indépendamment de ses intentions réelles. Dans tous les cas, plus l'équipe opérationnelle a l'impression que ses retours sont écoutés et pris en compte, meilleures sont les relations entre équipes (Annexe 6f).

Temps de réunions et d'échanges

Un moment privilégié pour un échange de *feedback* est bien sûr l'entretien annuel. Celui-ci ne semble pas universellement mis en place chez nos répondant.e.s, puisqu'à peine les deux tiers d'entre eux en passent un (Annexe 6f). On constate d'ailleurs que la pratique est plus courante

pour les équipes de direction que pour les équipes de terrain. Cela peut être lié aux nombreux temps partiels et contrats temporaires dans ces dernières, mais nécessiterait une enquête plus large, la nôtre n'ayant pas pris en compte le type de contrat.

En ce qui concerne des réunions plus larges, seuls 56% de nos répondant.e.s ont régulièrement une réunion ouverte à toute l'équipe (chaque mois ou chaque semaine). Un quart d'entre eux (27%) n'ont pas de telle réunion, ou seulement ponctuellement (Annexe 6g). C'est un quart des salles qui se prive d'un outil de communication précieux.

La raison évoquée la plus souvent, y compris dans nos entretiens, est la difficulté à réunir l'ensemble d'une équipe qui a des horaires et des jours de travail décalés, qui plus est dans un lieu ouvert chaque jour de l'année. C'est la principale difficulté citée par Sophia, Marianne et Hector. Ce dernier soulève le problème d'une réunion hebdomadaire le lundi sur les événements de la semaine. Or, les agents présents le lundi ne travaillent pas forcément le jeudi, jour du prochain événement, et les agents du jeudi ne sont pas non plus toujours présents le lundi. Dès lors, comment s'assurer que l'information a circulée ? Et « si elle ne passe pas, pourquoi elle ne passe pas ? » Une réunion, même régulière, ne résout pas à elle seule les problématiques de transmission des informations.

Il est intéressant de constater que chez nos répondant.e.s, les réunions réunissant uniquement les chefs de poste ne sont pas organisées plus régulièrement que celles réunissant toute l'équipe : 58% des répondant.e.s en ont une par mois ou par semaine, tandis que 29% n'en ont pas de régulière (Annexe 6g). Ces réunions seraient pourtant plus faciles à organiser, ne nécessitant la présence que d'une partie de l'équipe. Il est vrai que l'objectif de transmission directe d'information n'est pas rempli ; il faut alors s'assurer que chaque personne agit comme relai d'informations entre son équipe et la direction – si possible dans les deux sens. Plusieurs participant.e.s aux entretiens ont adopté cette méthode, comme Sophia qui limite ses réunions hebdomadaires à « l'administration, [mais] avec un maximum de monde, » ou Victor, dont les « sous-réunions » réunissent les cadres. Jean-Baptiste quant à lui, réunit chaque semaine les personnes à temps plein, qui sont ensuite chargée de partager l'information à leurs collègues, là où Sophia, dont l'équipe de direction n'est pas toujours sur site, envoie plutôt « un point animation à toutes les équipes. »

L'importance des réunions pour la transmission d'information est à double tranchant. Marianne déplore que des réunions au sujet bien cadré (comme la programmation) dévient sur un autre sujet problématique mais sans lien avec l'ordre du jour. Hector va plus loin et compare ses

réunions hebdomadaires au « bureau des plaintes. » Les réponses au questionnaire, au contraire, indiquent que la fréquence des réunions aurait peu d'impact sur la fréquence des retours échangés entre la direction et les agents. On peut supposer que le cadre donné à une réunion régulière, incarné notamment par la posture de la direction, peut permettre ou non la dilution de l'ordre du jour en une myriade de sujets qu'il serait plus efficace de traiter en tête-à-tête avec les personnes responsables (le fameux « bureau des plaintes ») ou au contraire restreindre la réunion à une transmission plus ou moins unilatérale d'information (comme les points animation de Sophia).

Temps informel

Le temps informel passé entre collègues est d'une grande importance pour une équipe : en contribuant à la création et au maintien d'une ambiance positive, il représente un facteur de bien-être pour les travailleurs.³⁶ Il peut même faciliter la formation informelle des travailleurs via l'échange avec les pairs.³⁷

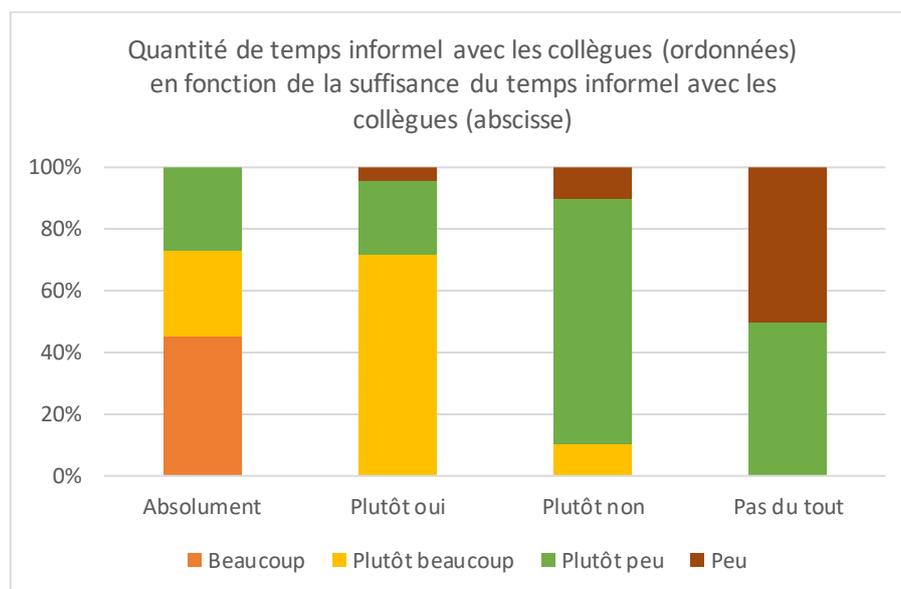


Figure 7

Logiquement, la quantité de temps informel (« beaucoup de temps ») est positivement liée à la suffisance perçue (« assez de temps »). Toutefois, la validation de cette intuition ne doit pas occulter la disparité des réponses : on constate sur la Figure 7 que « assez de temps informel »

³⁶ Stroebaek, Pernille S. « Let's Have a Cup of Coffee! Coffee and Coping Communities at Work ». *Symbolic Interaction* 36, n° 4 (novembre 2013): 381-97.

³⁷ Lee, Amber Yun-Ping, Po-Chien Chang, et Heng-Yu Chang. « How workplace fun promotes informal learning among team members: a cross-level study of the relationship between workplace fun, team climate, workplace friendship, and informal learning ». *Employee Relations: The International Journal* 44, n° 4 (1 janvier 2022): 870-89.

n'est pas forcément « beaucoup de temps informel. » Chaque personne, et donc chaque équipe, a un besoin différent. C'est ce qu'a observé Victor lors de sa prise de poste dans une nouvelle salle : « à la différence de mon ancienne équipe, c'est une équipe qui a besoin de sociabilisation. » En outre, les relations interpersonnelles jouent aussi un rôle : des collègues qui ne s'entendent pas particulièrement bien ne ressentiront pas l'envie de passer du temps ensemble et peu de temps informel leur suffiraient.

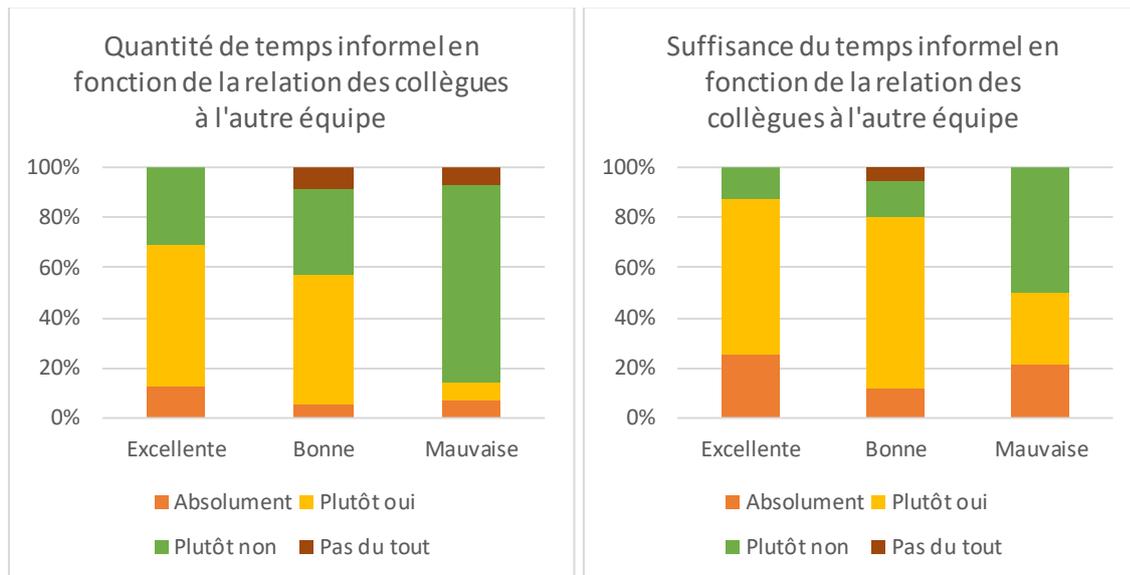


Figure 8

Sur ce point, on remarque effectivement que dans les salles ayant les meilleures relations entre équipes de direction et opérationnelle, celles-ci ont tendance à avoir beaucoup de temps informel ensemble, mais aussi et surtout suffisamment de ces moments (Figure 8). A l'inverse, dans les salles où ces relations entre équipes sont mauvaises, une majorité de répondant.e.s déclare ne pas avoir assez de temps informel.

On peut formuler deux hypothèses à partir de ces données : d'abord que le manque de temps informel commun dans une salle empêcherait la constitution de relations solides et bénéfiques entre les collègues. Hector souligne l'importance de ces moments sur l'ambiance de sa salle, où les équipes sont habituellement peu en contact : lors d'un événement en particulier, qui mobilise l'ensemble du cinéma sur un week-end, « la barrière entre le bureau et la salle est beaucoup plus poreuse [...] et ça nous crée des souvenirs ensemble. » Pour Sarah, qui travaille dans une équipe très réduite, « le formel/informel est assez flou », ce qui crée une relation particulière avec son directeur : « on parle de la vie, on parle des potins de la ville, [...] la conversation va vraiment sur plein de terrains, même perso. » Cela contribue à une relation étroite : quand je lui demande ce qui la met en confiance dans son travail, c'est en partie « qu'il

m'apprécie en tant que personne, qu'il m'estime, qu'il [reconnait] que je dis pas que de la m... [rires] »

L'autre hypothèse propose que ce temps informel serait limité par l'organisation de la salle, soit involontairement par surcharge de travail, soit volontairement, par exemple dans une recherche de productivité de l'équipe. Dans ce cas, c'est la crainte d'un laisser-aller et d'une perte d'efficacité, et inconsciemment, la question de la confiance en les équipes, qui sont en jeu. Cette inquiétude est exprimée par Jean-Baptiste, qui pourtant souligne l'importance de cultiver une proximité avec son équipe : il parlera d'un « relâchement » et d'un « [manque] d'attention portée à certains détails. » Toutefois, il ne s'en formalise pas : cela fait pour lui partie d'un équilibre « entre le petit coup de pression de temps en temps malgré tout et l'attention portée au bien-être et à la convivialité. » En écho ces propos, nos données ne montrent pas de lien incontestable entre le temps informel et la confiance accordée par la direction aux équipes, que ce soit la confiance perçue par le terrain ou celle ressentie par la direction (Annexe 6h et 6i).

4. Philosophie du travail

L'une des questions posées aux répondant.e.s de l'enquête leur demandait de se placer sur une échelle de 1 à 10 en fonction de leur vision du travail : 0 pour une expérience totalement collective, 10 pour une expérience absolument individuelle. On calcule ensuite la moyenne et l'écart type, une mesure de dispersion des valeurs qui permet d'évaluer si les réponses sont plutôt groupées autour de la moyenne ou si elles sont très dispersées.

Vision du travail	Moyenne	Médiane	Variance	Écart type
Total	2,96	3,00	5,19	2,28
OP	3,15	3,00	6,13	2,48
DIR	2,77	3,00	4,45	2,11
Différence entre les groupes	12%	/	28%	15%

Tableau 1

Sur l'ensemble du groupe, c'est une vision plutôt collective du travail qui prévaut, avec une moyenne de 2,96. Toutefois l'écart type est assez élevé (2,28), ce qui indique une dispersion assez importante des réponses, et donc des répondant.e.s aux valeurs plus hétérogènes qu'il n'y

paraît (Tableau 1). Les scores extrêmes sont d'ailleurs 0 et 8 (voir les réponses en Annexe 3). On constate une différence légère entre les groupes OP et DIR, avec des moyennes respectives de 3,15 et 2,77. Ainsi, les équipes de terrain auraient une vision légèrement plus individuelle du travail. Toutefois, l'écart type élevé sur le groupe OP (2,48) amène à relativiser cette conclusion. L'écart type du groupe DIR est plus bas, à 2,11 suggérant une plus grande homogénéité.

Une analyse croisée montre que la vision personnelle du travail est liée à l'adhésion au projet de la salle. Les répondant.e.s qui adhèrent « totalement » au projet de leurs salles se placent en moyenne à 2,29 sur l'échelle, avec un écart type plus serré de 2,11 (Annexe 7a). Plus l'adhésion est faible, plus les répondant.e.s ont tendance à se placer plus haut sur l'échelle, vers une vision plus individuelle. Toutefois, l'écart type est également grandissant, ce qui signifie que ces groupes sont plus hétérogènes. Cette hétérogénéité pourrait être causée par une plus grande taille de l'échantillon, or il n'en est rien : une très petite minorité de répondant.e.s déclarent ne pas adhérer au projet de leur salle.

Plus précisément, ce sont seulement 6% des répondant.e.s qui affirment ne pas vraiment adhérer au projet, le reste (94%) y adhérant « plutôt » ou « totalement ». Si l'on compare les groupes OP et DIR, on constate que c'est plutôt l'intensité de cette adhésion qui change : les parts de répondant.e.s déclarant ne pas vraiment adhérer sont comparables, à 5% dans le groupe DIR et 8% dans le groupe OP, mais l'adhérence « totale » est bien plus présente chez les dirigeants (67%, contre 49% chez les équipes OP, Annexe 7a). Cela s'explique par le pouvoir de participation et de décision dont jouissent les équipes directionnelles : ce sont ces personnes qui définissent la stratégie de la salle, en plus de la mettre en œuvre (ce qui est le travail des agents). Il est plus facile de se sentir impliqué dans un projet dont on est partie prenante et non simple exécutant.

Partant de ce principe, on peut s'attendre à observer une influence de la forme juridique des entreprises sur l'adhérence au projet, notamment chez les coopératives. Contre-intuitivement, ce n'est pas le cas dans nos données : la forme coopérative est celle dont les répondant.e.s adhèrent le moins au projet, avec un taux d'adhésion des équipes de 60% (« plutôt » et « totalement » réunis). Les entreprises voient un taux de 72%, les salles publiques de 81%, et les associations de 94%.

Néanmoins, le groupe de répondant.e.s travaillant en coopérative est petit : seulement cinq personnes. Ces données ne sont donc certainement pas représentatives. Elles nous amènent

toutefois à s'interroger sur ce qui fait qu'une équipe adhère ou non à un projet. Jeanne, qui travaille dans une coopérative, souligne l'importance « de demander l'avis de chacun et de l'écouter. » Victor confirme : « La coopérative implique que les gens soient parties prenantes des décisions », ce qui n'était pas toujours le cas dans son précédent emploi dans une telle structure. La direction « avait du mal à travailler cette question de l'horizontalité », ce qui est une des raisons qui entraîneront son départ. Il reconnaît toutefois la difficulté pour « trouver les espaces de décision... ça c'est une autre histoire. » Peu importe la structure, on voit que l'adhésion au projet du cinéma nécessite de pouvoir se l'approprier, de le *faire sien*, et participer (activement ou non) à la prise de décision permet justement cette appropriation.

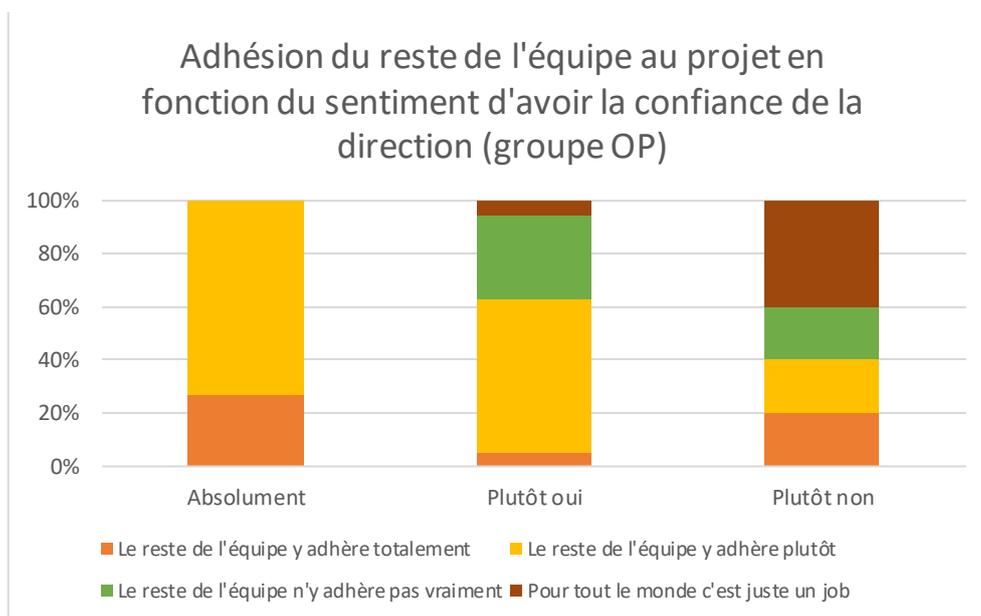


Figure 9

Par ailleurs, l'adhérence au projet est corrélée à la confiance entre les équipes : plus les répondant.e.s en équipe opérationnelle jugent avoir la confiance de leur direction, plus ils sont susceptibles d'adhérer au projet de leur salle. C'est même le cas de la totalité des répondant.e.s qui pensent avoir « absolument » la confiance de leur direction (Figure 9). On peut supposer qu'une atmosphère de confiance encourage les employé.e.s à s'investir dans leur travail, et qu'un management « par l'exemple » et bienveillant est une excellente motivation.

Réciproquement, les répondant.e.s d'équipes de direction qui partent en congé le cœur léger sont ceux qui considèrent que leur équipe adhère au projet (Annexe 7b). Il n'est pas difficile de faire le lien : on considère qu'une équipe investie dans la salle en prendra d'autant plus soin et ne ménagera pas ses efforts, il est donc plus facile de lui accorder sa confiance.

5. Organisation du lieu

a. Structure hiérarchique

Pour déterminer un lien de corrélation entre les items « clarté de la chaîne hiérarchique » et « nombre d'interlocuteurs hiérarchiques », il est pratiqué une analyse de variance (ANOVA) sur ces paramètres. Avec une valeur $p=0,003$, le test valide le lien de corrélation (Annexe 8). Cela semble logique : plus on compte de donneurs d'ordre, plus il est difficile de déterminer qui est le décideur pour chaque projet ou mission. Ce thème apparaît à de nombreuses reprises dans les réponses à l'item « Qu'est ce qui pourrait permettre l'amélioration des relations à l'intérieur de l'équipe du cinéma ? » (voir nuage de mots en Figure 5). Il est notamment question de « consignes claires », de « rôles mieux définis », et de « réflexion sur la chaîne décisionnelle. »

b. Architecture et présence physique

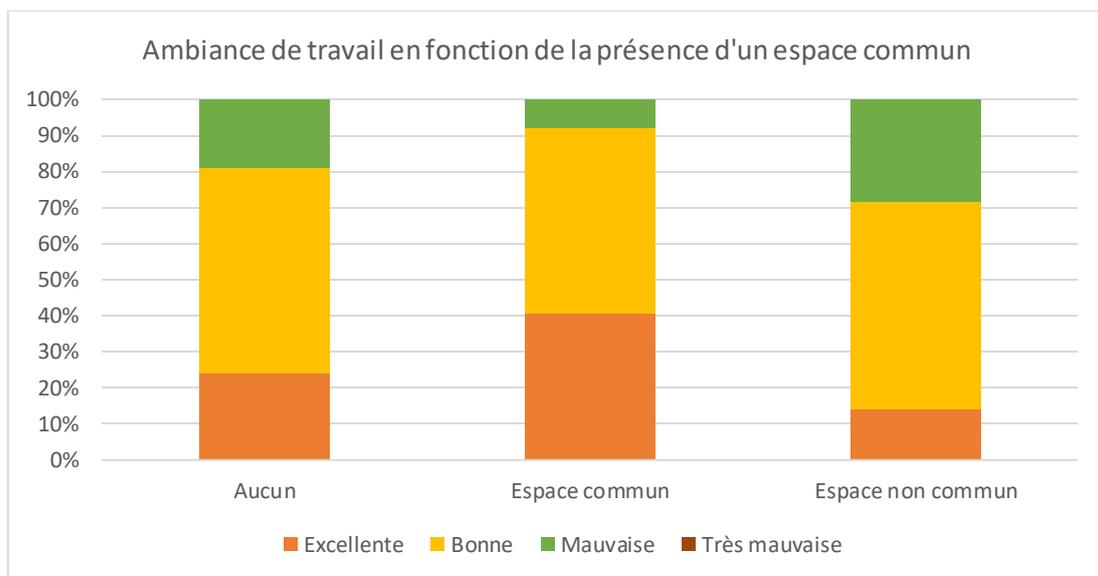


Figure 10

La majorité (69%) des salles de notre enquête disposent d'un espace commun, qu'il soit ou non une véritable salle de pause (Annexe 7c). On constate que ces salles ont généralement une très bonne ambiance de travail, désignée comme « Excellente » dans 41% des cas, ce qui est plus du double des salles proposant un espace qui n'est pas utilisé par l'ensemble de l'équipe (Figure 10). L'analyse des relations entre les équipes confirme ce constat (Annexe 7d) : plus important encore que d'avoir une salle de pause dédiée, c'est le fait que celle-ci soit utilisée par l'ensemble de l'équipe, agents comme direction, qui permet d'être vecteur de lien et d'améliorer la cohésion d'équipe.

Un exemple donné par Hector lors de notre entretien illustre le cas inverse : l'aménagement de sa salle « ne permet pas les échanges et les dynamiques entre les pôles. » Les caisses, cabines, et espaces d'accueil sont très cloisonnés et ne communiquent pas, les échanges ne se font « qu'au talkie-walkie » entre les pôles qui constituent *de facto* trois équipes distinctes. Celles-ci sont d'autant plus hermétiques qu'il s'agit d'une salle publique qui « ne valorise pas du tout la polycompétence », ce qui participe à une ambiance d'équipe morcelée, avec peu d'interaction entre le bureau et le terrain, mais aussi entre les équipes de terrain. Si Hector juge que l'ambiance n'est pas mauvaise, elle n'est pas non plus particulièrement bonne : « chacun son pré carré, chacun son équipe, sans non plus [qu'on soit] dos à dos. »

Dans un autre exemple intéressant, Jean-Baptiste décrit une salle disposant d'un espace de pause commun « que l'équipe utilise peu », car les « amplitudes horaires ne nécessitent pas forcément de se poser longuement. » Toutefois, les employé.e.s disposent d'un espace de travail commun : le terminal de contrôle du TMS se situe au niveau des caisses, réunissant opérateurs et agents au même endroit. Cet espace de travail est donc également un lieu de socialisation. « À la fois le lieu de rencontre entre l'équipe et les spectateurs, mais aussi le lieu de rencontre entre les membres de l'équipe eux-mêmes », il réduit probablement l'envie d'utiliser une salle de pause, qui peut toujours être utilisée comme un endroit calme pour un temps de repos au besoin.

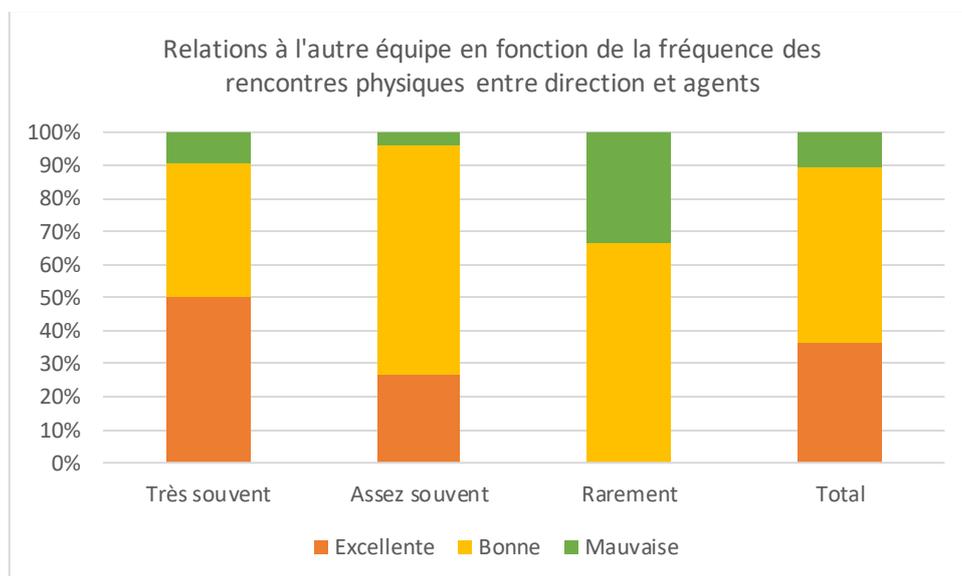


Figure 11

Il est en effet important qu'une rencontre en physique soit possible entre tous les membres de l'équipe du cinéma. Les données récoltées via le questionnaire sont claires : plus les rencontres entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés sont fréquentes, plus la proportion d'ambiances

« Bonne » ou « Excellente » augmente (Annexe 7e). Il en va de même pour les relations entre les répondant.e.s et l'autre équipe, ainsi qu'entre leurs collègues et l'autre équipe (Figure 11).

On pourrait argumenter que dans une équipe où les relations sont mauvaises, il serait logique que les collègues qui ne s'entendent pas évitent de se croiser. Mais pour Jean-Baptiste par exemple, exploitant en petite ville, il est « indispensable au bon déroulement de l'exploitation » que l'équipe de direction soit présente sur le terrain, notamment pour créer et maintenir le lien avec l'équipe, et afin que la direction ne soit pas « pas perçue comme le binôme du directeur et de son adjoint enfermé dans son bureau, déconnecté de la réalité du terrain. » Quant à Victor, il observe dans son équipe « une demande très forte [...] de sociabilisation, de temps de réunion, de discussion. » Il relie cette demande, qu'il n'a pas connu dans les autres salles où il a travaillé, à l'architecture du site : son bureau n'étant pas dans le même espace que le cinéma, l'équipe est physiquement scindée en deux. Dès lors, des rencontres en personne sont nécessaires au maintien d'une unité dans le groupe.

II. PISTES DE REFLEXION : DE QUELS MOYENS DISPOSE-T-ON POUR AMELIORER LA COHESION D'EQUIPE ?

Les réponses au questionnaire et les approfondissements menés par les entretiens nous apportent un panorama des facteurs pouvant influencer la cohésion d'équipe ainsi que la QVT. Il s'agit désormais de trouver des pistes d'action pour agir sur ces facteurs au bénéfice de l'équipe. Etant donné la très forte hétérogénéité des structures et des organigrammes des salles françaises, il est entendu qu'aucune salle ne pourrait mettre en œuvre toutes les stratégies et réflexions que nous allons mentionner. Cette partie présente néanmoins des pistes suffisamment variées pour que la plupart des salles aient la capacité de s'emparer de certaines d'entre elles. J'espère humblement proposer un début de réflexion sur l'organisation du travail, qui pourrait mener à des actions concrètes.

1. Utiliser ou réutiliser l'espace

L'immense majorité des cinémas français sont construits pour le spectateur, pas pour l'équipe qui y travaille. S'il est généralement impossible de modifier structurellement le lieu, il est parfois envisageable de changer la manière dont l'équipe l'utilise. Lors de notre entretien, Jean-Baptiste explique avoir décidé de déplacer le contrôle du TMS dans l'espace de caisse dès son arrivée dans sa nouvelle salle. Ainsi, toute l'équipe peut travailler au même endroit. L'espace commun renforce les liens entre les employé.e.s et améliore la cohésion. Il facilite aussi la circulation des informations, ce que relève Marianne dans son nouvel *open space* : « [l'information] n'est pas adressée à toi mais tu sens qu'il faut que tu l'écoutes, alors du coup t'arrête de travailler, tu écoutes. »

En outre, nous avons vu que les rencontres physiques entre l'équipe de direction et l'équipe opérationnelle facilitent grandement les relations entre les deux pôles. Il est donc important d'avoir un espace qui rend ces rencontres possibles. Dans le cas de Jean-Baptiste, il s'agit donc du hall, où il descend « un peu à n'importe quel moment. »

Dans un cinéma francilien où j'ai personnellement travaillé, il n'existe pas de salle de pause, mais seulement un espace délimité assez informellement dans une partie du hall inaccessible au public. Cet espace inconfortable est utilisé par les agents ainsi que par la responsable jeune public lorsqu'elle a des séances scolaires. La direction, consciente du manque d'une vraie salle de pause, souhaite en créer une en reconvertissant le bureau du directeur deux étages plus haut. Cette mesure vise à multiplier les rencontres entre la direction et le terrain, mais surtout

à améliorer le confort des agents. Or ceux-ci ne sont pas enthousiastes : cette nouvelle salle de pause nécessiterait de quitter complètement l'espace d'accueil, et donc de le laisser sans surveillance. Les pauses des agents devraient donc être formalisées et prises à tour de rôle pour garder une présence dans le hall : elles ne seraient plus un espace de socialisation ou d'échanges entre elles et eux. En essayant de favoriser le confort et la cohésion inter-équipe, on met donc également en jeu la cohésion intra-équipe, ainsi que l'organisation du travail. S'ajoute à cela une problématique interpersonnelle : l'équipe de direction est entièrement issue de la promotion interne, et connaît donc très bien une partie des agents qui étaient leurs anciens collègues. Les relations entre eux sont faciles car anciennes, peu hiérarchisées et passent beaucoup par l'informel. Mais l'autre partie de l'équipe d'accueil est nouvelle, et ces personnes arrivent nécessairement avec une autre relation à leur direction, plus verticale. Ces nouveaux collègues bénéficieraient de plus de temps commun avec la direction pour s'intégrer à l'équipe globale du cinéma. Au prix de s'aliéner les plus anciens ?

Sur un plan moins quotidien, on ne peut que rappeler l'importance de prendre en compte les équipes et l'organisation du travail dans les projets architecturaux. Cela permet non seulement de préparer les équipiers au changement et de faciliter leur adhésion, mais aussi de prendre en compte des problématiques pratiques, sur lesquelles l'équipe terrain aura plus d'expertise.

2. La bonne parole : choisir ses outils de communication interne

Il n'existe pas de modèle unique pour communiquer en interne, ni de canal de communication qui conviendrait à toutes les salles. *In fine*, la meilleure pratique nécessite aussi de se poser les questions suivantes : qui possède quelle information ? Qui en a besoin ? Comment la faire parvenir de l'un à l'autre ?

Durant notre entretien, Victor me décrira une méthode pour mettre en pratique ces questionnements, le PVCI³⁸ : « qui pilote, qui valide, qui contribue, qui est informé ». Cette technique de conduite de projet, qui se présente sous forme de tableau, a de nombreux avantages : elle permet notamment de répartir la charge de travail et d'informer l'équipe sur les différents rôles pour chaque projet (ce qui permet de toujours savoir à qui s'adresser).

³⁸ Plus connu sous son acronyme anglais, RACI. Voir : Hardy, Mathilde . « Qu'est ce que la matrice RACI et comment s'en servir ? », 18 novembre 2020. <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/methode-raci-le-plus-court-chemin-pour-bien-gerer-vos-projets.html>

Si les échanges en physiques sont essentiels, différents outils numériques viennent les compléter. Ils ont leurs avantages et leurs inconvénients et peuvent grandement faciliter la communication au sein des équipes. Toutefois, malgré les difficultés structurelles à organiser des réunions, ces outils numériques ne peuvent et ne doivent pas remplacer les échanges physiques.

a. Irremplaçable : la présence physique

L'échange en physique permet une communication moins formelle que l'écrit, plus vivante que le téléphone ou le talkie, et ainsi réduit les chances de malentendu. Ceci est valable dans le contexte hiérarchique, mais aussi entre collègues : Sophia, qui a mené une enquête suite à un conflit entre agents qui a dégénéré, a découvert que les agents ne se croisaient jamais durant leur journée de travail. Dès lors, la communication s'effectuait uniquement par écrit (mail ou plus souvent post-it laissé à l'attention du collègue), ce qui a enlisé la relation dans le passif-agressif. Des discussions fréquentes et des mises au point, au besoin en présence d'un supérieur qui pourrait jouer le rôle de médiateur, auraient pu éviter l'escalade de la mésestente vers le conflit.

C'est aussi l'avis de Jean-Baptiste, pour qui « beaucoup de gestes professionnels passent par non seulement le non verbal, mais aussi des moments qui sont davantage des moments de discussion ». On ne rappellera jamais assez l'importance d'être régulièrement sur le terrain, bien que cela représente un effort pour une direction, *a fortiori* si elle n'est pas sur site. C'est pourtant la régularité (et la qualité) du contact avec le terrain qui permettra de créer une vraie relation qui sera perçue comme une relation de confiance par les agents comme par la direction, avec les effets positifs que nous avons vus (voir Paragraphe I.3.b.).

b. L'outil numérique comme accélérateur

L'omniprésent mail constitue un moyen facile et universel de communiquer. Il est cependant imparfait, puisqu'il peut entraîner un déficit de traçabilité et de hiérarchisation de l'information : on ne sait pas forcément qui a reçu et lu un mail, et les informations arrivent indistinctement dans la même boîte de réception. De plus, le mail peut porter un poids hiérarchique, qui n'est pas toujours recherché. Yohann résume ce point ainsi : « si j'envoie un mail en tant que directeur, il y a un rapport hiérarchique. Sans parler d'injonction, [...] je transfère la responsabilité du problème à mes collaborateurs. »

Il peut être utile de mettre en place un moyen de communication numérique moins vertical que les mails. Si les dossiers partagés type *drive* apportent la possibilité d'un partage immédiat de l'information, ils sont surtout adaptés à la transmission d'un support : grille de programmation, agenda, éléments de communication... Leur principal avantage est la centralisation des informations, qui sont accessibles à toute l'équipe à tout moment, en un seul endroit. Le manque d'interactivité les destine plutôt à une transmission d'information unidirectionnelle (sans attente de réponse), ou comme mentionné plus haut, au travail à un support commun.

Pour créer un espace plus ouvert et polyvalent, certaines salles ont donc adopté des plateformes dédiées, au premier rang desquelles Slack, qui est celle utilisée par Sophia et Yohann.³⁹ Tous deux parlent de « [l']espace de dialogue » qu'elles représentent pour leurs équipes qui sont réparties sur différents sites. Cet espace permet de demander l'avis des collaborateurs et collaboratrices, ou encore de s'accorder pour donner une réponse concertée à une sollicitation extérieure. La plateforme offre en outre l'intérêt de séparer le flux de demandes extérieures du flux d'informations internes, ce qui soulage beaucoup Sophia qui se dit « débordée de mails ».

L'introduction d'un nouvel outil, quel qu'il soit, nécessite néanmoins une réflexion sur son adoption. Si l'on veut que les équipes s'en emparent facilement, cette adoption doit être le moins possible perçue comme imposée : il s'agit de mettre l'accent sur leurs besoins auxquels l'outil répond (rappelons dans cette optique l'importance d'être à l'écoute des éventuels manques d'information dans l'équipe). Chez Sophia, l'outil répond justement à « une attente de leur part », et c'est pourquoi « ils ont l'air de s'en servir. » En outre, il ne faut pas sous-estimer le temps de formation nécessaire, qui devra s'adapter aux niveaux de maîtrise des différents membres de l'équipe.

c. Voir les réunions comme des moments privilégiés

Les outils numériques ne doivent pas être vus comme un substitut pour des réunions, qui restent le meilleur moyen de s'assurer qu'une information a été transmise. Sophia affirme : « pour tout ce qui était animation en salle on s'est aperçu qu'il fallait [toujours] qu'on fasse des réunions régulières, » malgré les différents outils mis en place.

A l'inverse de beaucoup de secteurs qui souffrent de la « réunionite », ⁴⁰ l'exploitation cinématographique a du mal à se convaincre de l'importance de ces moments. Ils offrent

³⁹ Parmi les plateformes concurrentes : Discord, mais aussi Microsoft Teams, Chanty, ou encore Talkspirit. Chacune a un fonctionnement et une utilité légèrement différente.

⁴⁰ Girardot, Laure. « Réunionite : ces réunions qui vous coûtent plus que vous ne l'imaginez... ». Welcome to the jungle, février 2024.

pourtant des possibilités inégalées en termes d'échange d'information et de prise de décision concertée. La plupart des personnes interrogées déclarent avoir du mal à les mettre en place, par manque de temps ou à cause de la difficulté de réunir toute l'équipe en un seul lieu et moment.

De manière générale, si le fonctionnement du lieu ne permet à aucun moment à l'équipe de se réunir, cela risque à terme d'entraîner des conséquences sur la cohésion d'équipe. Sans remettre en cause ledit fonctionnement, il peut être bénéfique de réfléchir à insérer des temps communs, qu'ils soient formels (réunion) ou non (séances d'équipe, repas...).

Il est d'ailleurs important d'écouter la demande de l'équipe et de s'y adapter, comme Victor dont l'ancienne équipe n'avait « pas besoin de plus » de 2 réunions par an, alors que sa nouvelle structure est très en demande. Ces demandes ne sont pas toujours formulées comme telles mais peuvent passer par des propositions de points d'étape sur certains projets, ou encore déjeuners en commun... Avoir en tête le contexte de la salle est important pour être réceptif à cette demande générale de l'équipe : les collègues se voit-ils peu au cours du travail, l'équipe est-elle à cheval sur plusieurs sites, etc.

Lorsque le temps de réunion est rare, et donc précieux, il faut l'utiliser intelligemment. Yohann a mis en place des règles qui, assure-t-il, rendent ses réunions particulièrement efficaces : « les réunions ne durent jamais plus d'une heure », et elles sont faites debout. Pour lui, cette posture favorise l'écoute et l'activité des participant.e.s. Les réunions suivent toujours le même ordre du jour, avec par exemple un tour de table avec des prises de paroles normées (d'abord bilan du mois passé, puis présentation des projets court et moyen terme, etc.). Un cadre précis comme celui-ci est utile lors la mise en place de réunions régulières, surtout si les participants ne sont pas toujours les mêmes, plannings tournants obligent.

d. De l'importance des retours

Pour la direction, il est important de signaler le positif aussi bien que le négatif lorsque l'on fait des retours à ses équipes. Cela semble une évidence, mais cette enquête nous rappelle qu'elle a besoin d'être formulée : un quart des répondant.e.s trouvent que leur direction leur retourne surtout le négatif (Annexe 6e). Les retours positifs ont pourtant leur importance : à l'instar de ceux du directeur de Sarah, ils contribuent à mettre les équipes en confiance et à les motiver à faire des efforts.

Les retours des équipes à leur direction sont tout aussi importants, mais ils ont besoin d'espace pour exister et devenir constructifs : le sentiment que la direction est ouverte, qu'elle écoute sans jugement, et qu'une confiance réciproque est en place. Une équipe qui n'a pas la possibilité de faire des retours communiquera en priorité les éléments les plus négatifs, au risque de tomber dans le « bureau des plaintes » que déplore Hector.

Il incombe aux dirigeant.e.s de créer les conditions pour que la communication s'établisse, mais surtout qu'elle se maintienne ! Dire « on est à l'écoute » n'est pas suffisant. Un.e supérieur.e peut avoir toute la bonne volonté du monde, s'il ou elle apparaît débordé.e de travail ou difficilement joignable, les employé.e.s hésiteront avant d'aller la voir... jusqu'à ce que le problème ait empiré, comme dans la salle de Sophia, que ses agents sollicitent seulement « quand ça devient urgent, qu'ils ont été vraiment bousculés. »

De même, si les retours de l'équipe ne sont pas suivis d'action, la confiance peut très vite s'éroder. Il est important d'être transparent sur les capacités, mais aussi sur la volonté de la direction d'agir. Dans tous les cas, l'essentiel reste d'adopter une attitude compréhensive et de ne pas remettre en doute la parole confiée. Il faut aussi garder en tête que la communication ne se construit pas : elle se cultive, et doit être nourrie continuellement.

3. L'importance de la position de la direction

Si la position de la direction est cruciale dans l'atmosphère de travail du cinéma, il est difficile de trouver l'équilibre entre une proximité confiante qui assure l'ambiance et la cohésion, et un nécessaire cadrage disciplinaire qui maintient une activité saine et limite les conflits. Avant toute chose, il faut néanmoins accepter ce rôle.

a. Qu'est-ce que le management ?

Il n'est pas question ici de redéfinir ce qu'est la gestion d'une entreprise ou d'une équipe, mais plutôt de s'intéresser ce qui constitue, aux yeux des dirigeant.e.s, le management.

Lors de mes entretiens, les points de vue sont assez variés. Hector a beau penser qu'il y a « une déficience [d'intérêt pour le] management en France », il associe toutefois ce mot à « dire à des gens de faire des choses qu'ils n'ont pas envie de faire » et espère ne jamais avoir à le pratiquer. Yohann quant à lui y « attache énormément d'importance ». Toutefois, quand il me décrit ses

efforts pour créer un climat de confiance et de solidarité dans son équipe, il précise que pour lui, « c'est pas du management. »

Ces réponses que je considère comme paradoxales interrogent la vision qu'ont les équipes de direction de leur statut dans leur structure. Il est pourtant important d'accepter sa place de dirigeant.e et de se reconnaître en tant que tel. Le *leadership* est un mot très peu présent dans notre milieu, mais il gagnerait peut-être à être démocratisé, pour répandre la notion que gérer une équipe ne signifie justement pas décider pour les autres. Le leader mène une équipe à la réalisation de ses objectifs et s'assure de ne perdre personne en chemin. Cela passe notamment par l'établissement d'une atmosphère positive au sein du groupe.

b. *La confiance*

Une composante majeure de cette atmosphère est la confiance : les résultats de l'enquête montrent en effet qu'elle est essentielle pour que les équipes de cinéma travaillent en autonomie. C'est le cas de Sarah, dont l'assurance de la confiance de son directeur encourage à être proactive dans le développement d'actions culturelles. Yohann quant à lui, délègue même la gestion complète de certains budgets.

La mise en place d'une relation de confiance peut faire apparaître un paradoxe : si l'équipe n'est pas autonome, comment lui faire confiance ? Mais sans la confiance de la direction, l'équipe risque de ne jamais s'autonomiser... La confiance doit pourtant commencer quelque part. Une solution peut passer par la formation : cela a le double intérêt de faire objectivement monter les personnes en compétence, mais aussi de leur donner une légitimité vis-à-vis de leur hiérarchie et de leurs collègues.

Dans le sens inverse, il est important que l'équipe puisse avoir confiance en sa direction. Pour faciliter cela, une communication permanente est nécessaire, et en particulier la prise en compte de retours précédemment évoquée. Une confiance réciproque ne se révèle parfois qu'en cas de souci : Jean-Baptiste expliquera qu'après un licenciement difficile, il avait eu du mal à maintenir ses relations avec l'équipe qui ne comprenait pas forcément les raisons du licenciement. Il décrit la confiance développée sur plusieurs années entre l'équipe et lui comme « un cadre qui permet de tenir, parce que sinon le doute s'installe, il peut y avoir un effet domino. » Comprendre : ses agents auraient pu soutenir leur ancien collègue en bloc et la cohésion d'équipe de la salle aurait volé en éclats.

c. Cadre hiérarchique et disciplinaire

Les cas de Sophia et de Victor montrent que certaines équipes sont en besoin, voire en demande, de cadre hiérarchique. Toutefois, dans le cas de Sophia, la direction s'en est aperçue trop tard, puisque certains conflits avaient dégénéré. Pour ne pas en arriver là, il est nécessaire d'évaluer le besoin de son équipe.

Cela passe bien sûr par une écoute attentive et une atmosphère propice à la communication comme décrite précédemment. Mais certains éléments de l'organisation doivent alerter sur un besoin de supervision aigu : équipe de grande taille, manque de temps de contact en présentiel entre collègues, surtout dans les cas de dispersion sur plusieurs sites, ou encore manque (ou disparition) de personnes relais, comme des responsables de cabine ou de hall.

Notre recherche amène également le constat que la forme juridique n'a pas réellement d'influence sur la structure hiérarchique de l'organisation : « l'horizontalité dans une coopérative est vraiment dépendante de deux choses : de la direction de de la structure, mais [aussi] de ce que les gens en font en interne », commentera Jeanne sur une précédente expérience.

Deux éléments sont décisifs : la volonté de la direction de mettre en place une structure plus participative, et la manière dont les équipes vont se saisir ou non du pouvoir de décision et de l'autonomie qui leur est proposée. Sur la question de la direction, la comparaison entre les salles publiques ou travaillent Hector et Marianne est parlante : chez Hector, « chacun son pré carré », chez Marianne, chacun participe à la programmation et est « inclus dans les films à regarder ».

Une hiérarchie plus plate a l'intérêt de réduire la charge de travail des dirigeant.e.s par un partage plus égal des missions, d'impliquer les employé.e.s dans leur travail, et de donner une identité à la salle. Elle comporte aussi des risques, notamment celui de perdre en efficacité et de dépenser de l'énergie en discussions sans fin. Pour éviter cela, Yohann a mis en place des *process* très précis. Il reconnaît aussi l'importance du recrutement et de l'adhésion au projet de son association : « je les ai choisis autant qu'ils m'ont choisi. »

L'autre piège où peut mener l'absence complète de hiérarchie consiste à supprimer complètement le cadre. Sans un minimum de structure et de *process*, ce sont les personnes les plus anciennes ou qui ont les plus forts caractères qui risquent de s'approprier la parole et les décisions, au détriment du reste du groupe : l'anarchie devient anomie.

Il est d'ailleurs légitime de se demander si l'idéal de partage absolu des tâches est seulement réalisable dans le contexte des salles de cinéma, au vu de l'énergie et du temps que les tâches critiques à l'exploitation nécessitent (programmation, plannings, communication). De plus, ces tâches demandent un minimum de connaissances et de compétences, et donc de spécialisation. Ce type d'organisation demande une attention constante aux dérives possibles (oligarchique ou patriarcale, notamment), ainsi qu'une capacité particulière d'autocritique des individus mais aussi du groupe.

4. Polycompétence et formation

La polycompétence qui prévaut dans notre branche a ses avantages, mais aussi ses inconvénients. Appliquée à la direction, elle peut mener à une surreprésentation de la personnalité de l'exploitant.e, au détriment de la bonne marche de la salle. Toutefois, il est indéniable que connaître les différents métiers de la salle est un atout considérable pour les équipes de direction. Et si le vrai intérêt de la polycompétence était la montée en compétence ?

a. Sortir de la théorie de l'exploitant

Par bien des égards, on peut comparer le statut de l'exploitant en France à celui de l'auteur-réalisateur. Il est par exemple considéré comme personnellement responsable du résultat du travail entrepris (en témoigne le « trophée de l'exploitant », remis chaque année à un directeur ou une directrice de salle⁴¹), bien qu'il s'agisse en réalité du résultat du travail de toute une équipe.

L'exploitant, comme le réalisateur, est généralement jugé par ses pairs sur son travail artistique. Il doit donc programmer sa salle lui-même pour être reconnu (plusieurs intervenants à la Fémis nous ont fait part de leur désapprobation pour les exploitants faisant appel à des ententes de programmation). Or, un bon programmeur n'est pas nécessairement un bon dirigeant. Vouloir à tout prix juger les responsables de salles sur leur contribution artistique revient à mettre en lumière des qualités qui, si elles sont nécessaires à la vitalité artistique (et parfois économique) de la salle, n'apportent rien à son fonctionnement.

⁴¹ Carbon, Justine. « Palmarès des Trophées du Film français 2024 ». Le Film Français. Consulté le 7 avril 2024.

Il est évidemment logique qu'un.e dirigeant.e représente sa structure publiquement, il est donc normal que la salle soit reliée à l'exploitant.e dans les médias. Mais ce statut quasi autorial de l'exploitant fait peser une grande pression sur ses épaules et le pousse à être sur tous les fronts.

Au cours de ma recherche, le sujet est abordé par Hector, dont la salle dispose d'un directeur artistique et d'un directeur d'exploitation. Cette gestion bicéphale provoque des frictions : « qui a le dernier mot entre l'aspect artistique et l'aspect pragmatique "exploitation" ? » Mais séparer l'artistique de l'administratif a un avantage :

« Dans la prog' c'est un peu traître, parce que tu travailles par passion [...] le directeur d'exploit', qui est plus dans le pragmatisme, peut dire « tu viens de faire une semaine de 40h, donc tu vas te calmer, tu vas arrêter de travailler, tu vas pas travailler ce week-end. Mais quand c'est la même personne qui est à la fois à la prog et aux RH... »

Nous avons déjà abordé la spirale qui peut se former lorsque vie professionnelle et vie personnelle se confondent. Travailler trop ne signifie pas, à long terme, être plus investi dans sa salle ; au contraire, c'est risquer des conséquences pour sa propre santé, et mais aussi pour le reste de l'équipe. Hector conclura d'ailleurs par l'exemple d'une de ses connaissances, un directeur-programmateur « en burn-out 4 mois par an. » Comment assurer la continuité de l'exploitation dans ces conditions ?

b. Pour ou contre la polycompétence ?

S'il n'existe pas de chiffre à ce sujet, il est communément admis que la culture de la polycompétence prévaut dans l'exploitation française.⁴² C'est particulièrement le cas dans le secteur privé, moins dans les salles publiques qui disposent souvent de plus de moyens humains.

Disposer d'une base de compétence commune dans l'équipe est incontestablement bénéfique : cela permet notamment aux collègues de se remplacer et de se dépanner (Marianne avoue que sans compétence technique, elle ne « [peut] pas aider et ça stresse tout le monde »). Yohann considère comme une « grande force [...] que chacun des responsables de secteur ait bien la connaissance de ce que font les autres » : cela rend les réunions plus efficaces, et les prises de décisions plus faciles.

⁴² Darin, Coline. « Les métiers de l'accueil dans les salles de cinémas : État des lieux, enjeux et perspectives ». La Fémis, 2022.

Pour les équipes de direction, cela procure aussi une légitimité dans les *feedbacks*. Le directeur d'Hector « est passé par [les métiers de l'accueil] avant d'arriver, ce qui fait [qu'il] a une certaine légitimité quand il s'exprime et une certaine connaissance du métier. » Hector attend d'ailleurs d'un directeur d'exploitation qu'il se forme aux métiers qu'il doit superviser : « charge à cette personne de passer du temps avec ses équipes, de faire de la caisse, etc. »

En revanche, la polycompétence imposée peut provoquer une indifférence, voire une résistance des équipes, comme dans le cas de la salle de Marianne : une personne que l'on a nouvellement chargée de faire le tour du foyer pour faire rentrer les spectateurs en salle oublie régulièrement de remplir cette mission avec une nonchalance qui crée des tensions dans l'équipe.

De plus, la polycompétence représente une charge pour les équipes : dans les salles en sous-effectif, l'accumulation des missions sur un même poste rend impossible de toutes les remplir correctement – voire simplement de toutes les remplir. Sur des postes comprenant la gestion administrative (dont la préparation des plannings), le développement des publics, et la prise en charge de la communication entière du cinéma, comment peut-on s'imaginer remplir ses missions convenablement tout en préservant sa santé et son équilibre de vie ?⁴³

La polycompétence peut donc être un atout pour la salle si elle représente un moyen pour les employé.e.s de mieux travailler ensemble, et non un palliatif à un manque de moyens en direction. Bien sûr, il n'est pas toujours possible d'embaucher suffisamment dans certaines économies de salles. Dans ce cas, une solution serait faire monter des agents en compétence sur certaines missions précises, plutôt que de proposer des postes de directeur adjoint qui cachent les missions de deux postes additionnés.

c. Un point clé : l'évolution des personnes

La formation des équipes opérationnelles dans une perspective d'évolution de carrière reste une grande inconnue pour beaucoup de salles. Seul deux participants mentionneront d'ailleurs cette possibilité, que ce soit dans les réponses au questionnaire ou dans les entretiens.

Le premier est Yohann, qui spontanément expliquera que « les personnels d'accueil dans les cinémas indépendants [sont] souvent des gens qu'on sous-estime dans la capacité qu'ils auraient à prendre la parole en public, à pouvoir animer des séances, voir à pouvoir présenter des séances. » Il est vrai que les milliers d'agents et projectionnistes français représentent un vivier

⁴³ Offre d'emploi de la Ville du Blanc-Mesnil. « Offre d'emploi : « Directeur adjoint en charge du développement des publics » », s. d. https://www.blancmesnil.fr/sites/default/files/directeur_adjoint_en_charge_du_developpement_des_publics.pdf.

de compétences qui n'est pas souvent exploité. On retrouve le sujet de la considération pour ces personnes : il est nécessaire de les voir non pas comme des gens de passage qui, mais comme des employé.e.s qui ont vocation à évoluer s'ils et elles le désirent. C'est la vision de Jean-Baptiste, qui nécessite « [d']avoir en tête les projets de chaque salarié. D'où l'entretien annuel, qui est très important, c'est crucial de laisser le salarié exprimer ses éventuels projets. »

Si le besoin de formation des dirigeant.e.s est reconnu par nos participant.e.s (Victor, Sophia, mais aussi Yohann), la formation des équipes est un sujet moins reconnu. Tous les répondant.e.s ne connaissent pas l'existence d'une offre de formation (comme Hector et Marianne), ou connaissent seulement le nom de l'AFDAS, l'opérateur de compétences des industries culturelles, dont l'une des missions est justement d'accompagner les entreprises qui souhaitent former leurs employé.e.s.

Autre signe d'un problème d'identification, la formation n'est pas toujours considérée comme telle : Marianne décrit les ateliers de médiation de son association territoriale comme « pas des formations, [mais des] conférences où tu apprends des trucs. » Elle précise qu'elle en profite pour échanger avec des collègues d'autres cinémas, ce qui « donne des idées. » Ne pas considérer (ou même ne pas nommer) ces formations comme telles revient à les vider de leur importance dans le développement d'une carrière : il ne s'agit pas seulement d'avoir des idées, mais de gagner des compétences pour mieux faire son travail et pouvoir progresser. Rappelons par ailleurs que les associations territoriales jouent un rôle majeur : ce sont leurs formations qui sont le mieux identifiées par nos participant.e.s.

Le partage de connaissance entre collègues, mais aussi entre confrères et consœurs, a lui aussi son importance, car il peut constituer une véritable formation informelle. Elle ne doit bien sûr pas remplacer une formation « formelle », mais peut être l'occasion d'un véritable échange de compétences, qui devient crucial à un moment où les salles cherchent toujours à retrouver un public disparu pendant le covid. Les équipes ont à apprendre non seulement des compétences en leur sein, mais aussi des autres salles. Comme le résume Yohann : « une salle de cinéma isolée est une salle de cinéma qui ne va pas bien. »

Conclusion

*Le talent fait gagner des matchs, mais le travail d'équipe et l'intelligence
font gagner des championnats.*

- Michael Jordan

Cette étude de la cohésion d'équipe présente un résultat contrasté : bien que l'ambiance de travail soit jugée plutôt positivement par les répondant.e.s, on constate de nombreuses disparités et de multiples facteurs d'influence comme la relation de confiance entre direction et terrain, le temps passé ensemble, qu'il soit réunion ou de manière plus informelle, ou encore la complexité et la rigidité de la structure hiérarchique de la salle. Ces facteurs s'influencent entre eux, et tenter d'agir sur l'un aura des conséquences plus globales sur l'atmosphère de l'organisation.

Tout l'enjeu de ce travail consistait à mettre en lumière des problématiques globales à partir du ressenti et du quotidien de travailleurs et travailleuses de l'exploitation cinématographique. Les pistes de travail proposées en deuxième partie se veulent donc assez larges, mais répondent néanmoins à des questions concrètes : ai-je besoin de réunions régulières ? Par quel moyen communiquer le plus efficacement avec mon équipe de terrain ? Et si je confiais cette action de médiation à quelqu'un de l'équipe ?

La relation multiple entre confiance réciproque, cadre hiérarchique, *feedback* montants et descendant, et légitimité perçue, est complexe mais doit être autant que possible prise en compte, car elle peut consolider une équipe ou au contraire fortement dégrader la cohésion en cas d'évènement important, comme un licenciement ou une évolution du cadre de travail.

Dans un cadre plus quotidien, une attention particulière doit être portée à la circulation de l'information, et donc aux canaux utilisés. Il apparaît que les réunions sont un moment essentiel, bien que difficiles à mettre en place. Elles peuvent être complétées par des outils numériques bien choisis et dont l'adoption doit se faire en concertation avec l'équipe.

Le sujet de la polycompétence n'amène bien sûr aucune conclusion tranchée : plus que son recours ou non, c'est l'utilisation qui en est faite qui importe : monter en compétence permet de s'autonomiser et de rester motivé à son poste, mais peut aussi être une charge pour la santé des travailleurs et travailleuses. Mais confier des responsabilités à son équipe montre que l'on reconnaît agents et projectionnistes comme des employé.e.s à part entière, qui pourraient faire

carrière dans la salle s'ils en ont l'occasion, et représente une piste intéressante de formation et de répartition des missions à l'intérieur de l'équipe.

Ce mémoire n'est bien entendu pas exhaustif. Par exemple, il ne prend pas en compte l'action des bénévoles, indispensables au fonctionnement de nombreuses salles. Un futur travail pourrait d'ailleurs leur être dédié, tant le sujet est vaste. De même, les propositions se concentrent ici sur les salles, alors que de nombreux acteurs ont des possibilités d'action : le CNFPT par exemple pourrait devenir un partenaire pour la formation des employé.e.s de salles publiques, tandis que les syndicats locaux et associations territoriales ont un rôle à jouer dans l'échange de compétences entre salles. Enfin, si ce mémoire se concentre sur les relations et les compétences au sein des équipes, il ne faut pas oublier l'importance des rémunérations dans la satisfaction des travailleurs et travailleuses, mais aussi dans les relations de pouvoir et de confiance au sein des salles.

Pour les personnes intéressées et qui voudraient aller plus loin, je ne saurais trop recommander la lecture des autres mémoires de la Fémis cités en introduction, par Coline Darin (2022) et Manon Duperret (2023).

Bibliographie

Ouvrages

Darin, Coline. « Les métiers de l'accueil dans les salles de cinémas : État des lieux, enjeux et perspectives ». La Fémis, 2022.

Duperret, Manon. « Diriger des salles de cinéma au sein des principaux circuits français ». La Fémis, 2023.

Gallet, Benjamin. « Le burn out, modalité de la souffrance au travail dans la petite et moyenne exploitation ». La Fémis, 2023.

Articles

Brown, Sarah, Daniel Gray, Jolian McHardy, et Karl Taylor. « Employee Trust and Workplace Performance ». *Journal of Economic Behavior & Organization* 116 (août 2015): 361-78. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.05.001>.

Carron, Albert V., W. Neil Widmeyer, et Lawrence R. Brawley. « Group Cohesion and Individual Adherence to Physical Activity ». *Journal of Sport and Exercise Psychology* 10, n° 2 (juin 1988): 127-38. <https://doi.org/10.1123/jsep.10.2.127>.

Crowne, Douglas P., et David Marlowe. « A New Scale of Social Desirability Independent of Psychopathology. » *Journal of Consulting Psychology* 24, n° 4 (août 1960): 349-54. <https://doi.org/10.1037/h0047358>.

Garro-Abarca, Victor, Pedro Palos-Sanchez, et Mariano Aguayo-Camacho. « Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance ». *Frontiers in Psychology* 12 (17 février 2021). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>.

Hendrika, Frederik, et Erny Tajib. « The Influence Of Transformational Leadership, Corporate Culture, And Cadre Competence On The Job Performance Of Golkar Party Cadres With Employee Engagement As Mediation Variables ». *International Journal of Engineering Business and Social Science* 2, n° 04 (25 mars 2024): 1218-31. <https://doi.org/10.58451/ijebss.v2i04.154>.

Herath, HMWM, et MIF Ikra. « Impact of Symmetrical Internal Communication on Determinants of Organizational Employee Performance ». *International Journal of Research*

and Innovation in Social Science, 2024.
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2024.802008>.

Hudson, Cristina K., et Winny Shen. « Consequences of Work Group Manpower and Expertise Understaffing: A Multilevel Approach. » *Journal of Occupational Health Psychology* 23, n° 1 (janvier 2018): 85-98. <https://doi.org/10.1037/ocp0000052>.

Hudson, Cristina K., et Winny Shen. « Understaffing: An under-Researched Phenomenon ». *Organizational Psychology Review* 5, n° 3 (août 2015): 244-63. <https://doi.org/10.1177/2041386615576016>.

Lebrun, Anne-Cécile. « L'innovation managériale dans les petites et moyennes entreprises : le cas d'innovations managériales alternatives à l'organisation hiérarchique dans les PME en croissance ». Thèse, Université de Montpellier, 2022. <https://theses.hal.science/tel-03627918>.

Lee, Amber Yun-Ping, Po-Chien Chang, et Heng-Yu Chang. « How workplace fun promotes informal learning among team members: a cross-level study of the relationship between workplace fun, team climate, workplace friendship, and informal learning ». *Employee Relations: The International Journal* 44, n° 4 (1 janvier 2022): 870-89. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0251>.

Merrington, Peter, Matthew Hanchard, et Bridgette Wessels. « Inequalities in Regional Film Exhibition: Policy, Place and Audiences ». *Journal of British Cinema and Television* 18, n° 2 (avril 2021): 198-222. <https://doi.org/10.3366/jbctv.2021.0566>.

Mudrack, Peter E. « Defining Group Cohesiveness: A Legacy of Confusion? » *Small Group Behavior* 20, n° 1 (février 1989): 37-49. <https://doi.org/10.1177/104649648902000103>.

Orzel, Charlotte, et Ross Melnick. « Looking Out the Window(s): How US Film Exhibitors Survived the Early Years of the COVID-19 Pandemic. An Interview with Jackie Brenneman and Bryan Braunlich of the National Association of Theater Owners and The Cinema Foundation ». *Aniki: Revista Portuguesa Da Imagem Em Movimento* 10, n° 2 (15 juillet 2023): 172-94. <https://doi.org/10.14591/aniki.v10n2.1002>.

« Risques psychosociaux, bien-être et qualité de vie au travail ». INRS, 2019.

Schoenenberger, Sandrine, et Anne-Sophie Nyssen. « Bien-être et qualité de vie au travail ». In *Ergonomie: 150 notions clés*, 127-30. Univers Psy. Paris: Dunod, 2021. <https://www.cairn.info/ergonomie-150-notions-cles--9782100822126-p-127.htm>.

Sieloff, Charles G. « “If Only HP Knew What HP Knows”: The Roots of Knowledge Management at Hewlett-Packard ». *Journal of Knowledge Management* 3, n° 1 (1 mars 1999): 47-53. <https://doi.org/10.1108/13673279910259385>.

Sinitsyna, Elena, Amitabh Anand, Jean-Pierre Dumazert, et Sergey Kazakov. « The Role of Internal Communication on Employee Outcomes: A Review and Direction ». *FIIB Business Review*, 9 novembre 2023, 23197145231209643. <https://doi.org/10.1177/23197145231209643>.

Stroeback, Pernille S. « Let’s Have a Cup of Coffee! Coffee and Coping Communities at Work ». *Symbolic Interaction* 36, n° 4 (novembre 2013): 381-97. <https://doi.org/10.1002/symb.76>.

Waber, Benjamin N., Daniel Olguin Olguin, Taemie Kim, et Alex Pentland. « Productivity Through Coffee Breaks: Changing Social Networks by Changing Break Structure ». *SSRN Electronic Journal*, 2010. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1586375>.

Sites internet

Bertrand, Kevin, et Sylvain Devarieux. « Congrès FNCF 2023 – L’exploitation entre résilience et optimisation du modèle ». Le Film Français. Consulté le 27 mars 2024. <https://www.lefilmfrancais.com/cinema/163532/congres-fncf-2023-n-l-exploitation-entre-resilience-et-optimisation-du-modele>

Carbon, Justine. « Palmarès des Trophées du Film français 2024 ». Le Film Français. Consulté le 7 avril 2024. <https://www.lefilmfrancais.com/cinema/165645/palmares-des-trophees-du-film-francais-2024>.

Claude, Gaspard. « Étude quantitative : définition, techniques, étapes et analyse ». Scribbr, 5 décembre 2019. <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-quantitative/>.

Colon, Tanguy. « Guillaume Bachy élu président de l’Afcac - Boxoffice Pro », 14 octobre 2022. <https://www.boxofficepro.fr/guillaume-bachy-elu-president-de-la-fcac/>,
<https://www.boxofficepro.fr/guillaume-bachy-elu-president-de-la-fcac/>.

DRAC Haute-Normandie. « La Lettre de la DRAC Haute-Normandie », Février 2013. <http://lettre-hn.culture.gouv.fr/lettre/4yTiH2ohAsjWM8pFLabv>.

France Musique. « Frédéric Bonnaud », 2 novembre 2016. <https://www.radiofrance.fr/francemusique/podcasts/l-invite-du-jour/frederic-bonnaud-5677949>.

« Géographie du cinéma en 2022 ». CNC. Consulté le 1 avril 2024.
https://www.cnc.fr/professionnels/etudes-et-rapports/etudes-prospectives/geographie-du-cinema-en-2022_2032577.

Girardot, Laure. « Réunionite : ces réunions qui vous coûtent plus que vous ne l'imaginez... ». Welcome to the jungle, février 2024.
<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/reunionite-mal-qui-coute-beaucoup-a-votre-entreprise>.

Hardy, Mathilde. « Qu'est-ce que la matrice RACI et comment s'en servir? », 18 novembre 2020. <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/methode-raci-le-plus-court-chemin-pour-bien-gerer-vos-projets.html>.

Le Figaro. « Le sous-effectif, principale nuisance à la productivité », 15 février 2014.
<https://www.lefigaro.fr/emploi/2014/02/15/09005-20140215ARTFIG00094-le-sous-effectif-principale-nuisance-a-la-productivite.php>.

Lefait, Philippe. « Rafael Maestro: « Cinéma Paradiso* » en Dordogne, une toile en milieu rural ». *Des mots de minuit - Magazine culturel*. Consulté le 4 avril 2024.
<https://desmotsdeminuit.francetvinfo.fr/mot-a-mot/rafael-maestro-cinema-paradiso-en-dordogne-une-toile-en-milieu-rural/>.

Medvedkine, A. « Lettres ouvertes à la Cinémathèque Française ». Lettres ouvertes à la Cinémathèque Française. Consulté le 4 avril 2024. <http://lettresOuvertes.canalblog.com/>.

Ville du Blanc-Mesnil. « Offre d'emploi : « Directeur adjoint en charge du développement des publics » », s. d.
https://www.blancmesnil.fr/sites/default/files/directeur_adjoint_en_charge_du_developpement_des_publics.pdf.

Annexe 1 : questionnaire destiné aux équipes opérationnelles

1.Votre salle compte...

Réponse requise. Choix unique.

Un seul écran

2 à 4 écrans

5 à 7 écrans

8 écrans et plus

2.Votre salle se situe :

Réponse requise. Choix unique.

Dans une grande ville (agglomération >150.000 habitants)

Ville moyenne (agglomération entre 50.000 et 149 999 habitants)

Petite ville (agglomération entre 10.000 et 49.999 habitants)

Village ou milieu rural (moins de 10.000 habitants)

3.Il s'agit :

Réponse requise. Choix unique.

D'une entreprise

D'une coopérative

D'une association

D'une salle publique (en régie directe, et non en délégation ou autre)

4.Le cinéma est-il placé sous la convention collective de l'exploitation ?

Réponse requise. Choix unique.

Oui

Non

5. Vous y travaillez depuis :

Réponse requise. Choix unique.

Moins d'un an

Entre 1 et 3 ans

Entre 3 et 12 ans

Plus de 12 ans

6. Combien de personnes y travaillent ?

Réponse requise. Texte à une seule ligne.

7. Combien cela représente-t-il en équivalent temps plein (ETP) ?

Texte à une seule ligne.

8. Existe-t'il un Document Unique d'Evaluation des Risques Psychosociaux (DUERP) dans ce cinéma ?

Réponse requise. Choix unique.

Oui

Non

Je ne sais pas

9. Ce cinéma comporte-t-il :

Réponse requise. Choix multiples.

Une salle de pause commune à tous les employés (direction comprise)

Une salle de pause pour les agents

Un autre espace commun utilisé par les agents et la direction

Un autre espace commun utilisé seulement par les agents

Un autre espace commun utilisé seulement par la direction

Aucun de ces espaces

10. Avez-vous l'impression que la chaîne hiérarchique / décisionnelle de votre cinéma est claire et définie (vous savez toujours à qui poser une question quand vous hésitez dans votre travail) ?

Réponse requise. Likert.

Absolument

Plutôt oui

Plutôt non

Pas du tout

11. Combien d'interlocuteurs hiérarchiques (personnes qui peuvent vous donner des ordres) avez-vous ?

Réponse requise. Texte à une seule ligne.

12. Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Réponse requise. Likert.

Tout à fait d'accord

Plutôt d'accord

Plutôt pas d'accord

Pas du tout d'accord

Je fais parfois face à des demandes contradictoires de ma hiérarchie

J'ai le sentiment que la direction connaît bien la réalité de mon métier

13. Rencontrez-vous physiquement vos supérieurs hiérarchiques lors de votre journée de travail ?

Réponse requise. Likert.

Très souvent

Assez souvent

Rarement

Jamais

14. Pensez-vous que votre salle est :

Réponse requise. Likert.

Totalement en sur-effectif

Plutôt en sur-effectif

Ni l'un ni l'autre

Plutôt en sous-effectif

Totalement en sous-effectif

15. Cela influe-t-il sur votre travail, et si oui comment ?

Réponse requise. Texte multiligne.

16. Existe-t-il une représentation syndicale au sein de votre organisation ?

Réponse requise. Choix unique.

Oui

Non

17. Quel impact la représentation syndicale a-t-elle sur votre travail et votre environnement de travail ?

Texte multiligne.

18. Vos missions actuelles correspondent-elles à votre fiche de poste ?

Réponse requise. Choix unique.

Oui

Non, je fais plus que ma fiche de poste

Non, je fais d'autres missions que ma fiche de poste

Non, je fais complètement autre chose (ou presque)

Je n'ai pas de fiche de poste

19. Globalement, comment qualifieriez-vous :

Réponse requise. Likert.

Très mauvaise

Mauvaise

Bonne

Excellente

L'ambiance de travail dans votre cinéma

Vos relations avec la direction

La relation de vos collègues avec la direction

20. Globalement, comment qualifieriez-vous :

Likert.

Excellente

Bonne

Mauvaise

Très mauvaise

La relation de vos collègues avec leur hiérarchie (hors direction), si applicable

Vos relations avec votre hiérarchie (hors direction), si applicable

21. Qu'est ce qui pourrait permettre l'amélioration des relations à l'intérieur de l'équipe du cinéma ?

Réponse requise. Texte multiligne.

22. Y'a-t-il des réunions d'équipe /régulières /dans votre cinéma ?

Réponse requise. Likert.

Oui, chaque mois

Oui, chaque semaine

Oui, moins souvent

Non, seulement ponctuelle-ment

Non, jamais

Réunions ouvertes à l'ensemble du personnel

Réunions réunissant les chefs de postes (responsables cabine/ technique, hall, etc.) et la direction

23. Quels canaux de communication utilisez-vous dans votre travail ?

Réponse requise. Choix multiples.

Une plateforme dédiée (Slack, Asana...)

Un outil de partage de documents (tableau Excel partagé, drive...)

Mail

Voie orale

24. Ces canaux de communication permettent-ils une transmission des informations optimale ?

Réponse requise. Likert.

Absolument

Plutôt oui

Plutôt non

Pas du tout

25. Êtes-vous d'accord avec ces affirmations ?

Réponse requise. Likert.

Tout à fait d'accord

Plutôt d'accord

Plutôt pas d'accord

Pas du tout d'accord

Je fais régulièrement des retours à ma hiérarchie

J'ai l'impression que ces retours sont écoutés et pris en compte

Ma hiérarchie me fait souvent des retours sur mon travail

26. Ces retours de la hiérarchie concernent :

Réponse requise. Choix unique.

Uniquement le négatif

Surtout le négatif

Le négatif et le positif

Surtout le positif

Uniquement le positif

27. Avez-vous un entretien annuel d'évaluation ?

Réponse requise. Choix unique.

Oui

Non

28. Avez-vous un entretien professionnel tous les deux ans ?

Réponse requise. Choix unique.

Oui

Non

29. Le travail est pour vous une expérience :

Réponse requise. Net Promoter Score.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Collective (je travaille en équipe, si je réussis le groupe réussit et inversement)

Individuelle (je travaille plutôt seul, mes objectifs sont uniquement les miens)

30. Le projet de votre cinéma :

Réponse requise. Likert.

J'y adhère totalement

J'y adhère plutôt

Je n'y adhère pas vraiment

Pour moi c'est juste un job

31. Réponse requise. Likert.

Le reste de l'équipe y adhère totalement

Le reste de l'équipe y adhère plutôt

Le reste de l'équipe n'y adhère pas vraiment

Pour tout le monde c'est juste un job

32. Votre vie professionnelle et votre vie personnelle...

Réponse requise. Likert.

Sont bien délimitées

Sont plutôt délimitées

Sont assez confondues

Sont complètement confondues

33. Avez-vous l'impression d'avoir beaucoup de temps informel avec vos collègues ?

Réponse requise. Likert.

Absolument

Plutôt oui

Plutôt non

34. Avez-vous l'impression d'avoir suffisamment de temps informel avec vos collègues ?

Réponse requise. Likert.

Absolument

Plutôt oui

Plutôt non

Pas du tout

35. Ces temps informels avec vos collègues sont-ils également l'occasion de faire passer des directives ou des informations ?

Réponse requise. Likert.

Absolument

Plutôt oui

Plutôt non

Pas du tout

36. Avez-vous le sentiment d'avoir la confiance de l'équipe de direction ?

Réponse requise. Likert.

Absolument

Plutôt oui

Plutôt non

Pas du tout

Annexe 2 : questionnaire destiné aux équipes de directions

1. Votre salle compte...

Réponse requise. Choix unique.

Un seul écran

2 à 4 écrans

5 à 7 écrans

8 écrans et plus

2. Votre salle se situe :

Réponse requise. Choix unique.

Dans une grande ville (agglomération >150.000 habitants)

Ville moyenne (agglomération entre 50.000 et 149 999 habitants)

Petite ville (agglomération entre 10.000 et 49.999 habitants)

Village ou milieu rural (moins de 10.000 habitants)

3. Il s'agit :

Réponse requise. Choix unique.

D'une entreprise

D'une coopérative

D'une association

D'une salle publique (en régie directe, et non en délégation ou autre)

4. Le cinéma est-il placé sous la convention collective de l'exploitation ?

Réponse requise. Choix unique.

Oui

Non

5. Vous y travaillez depuis :

Réponse requise. Choix unique.

Moins d'un an

Entre 1 et 3 ans

Entre 3 et 12 ans

Plus de 12 ans

6. Combien de personnes y travaillent ?

Réponse requise. Texte à une seule ligne.

7. Combien cela représente-t-il en équivalent temps plein (ETP) ?

Texte à une seule ligne.

8.Existe-t'il un Document Unique d'Evaluation des Risques Psychosociaux (DUERP) dans ce cinéma ?

Réponse requise. Choix unique.

Oui

Non

Je ne sais pas

9.Ce cinéma comporte-t-il 

Réponse requise. Choix multiples.

Une salle de pause commune à tous les employés (direction comprise)

Une salle de pause pour les agents

Un autre espace commun utilisé par les agents et la direction

Un autre espace commun utilisé seulement par les agents

Un autre espace commun utilisé seulement par la direction

Aucun de ces espaces

10.Avez-vous l'impression que la chaîne hiérarchique / décisionnelle de votre cinéma est claire et définie (vous savez toujours à qui confier telle mission et auprès de qui s'assurer que le travail est fait) ?

Réponse requise. Likert.

Absolument

Plutôt oui

Plutôt non

Pas du tout

11. Avez-vous le sentiment de connaître la réalité de ces métiers de votre salle ?

Réponse requise. Choix multiples.

Accueil

Projection

Médiation

Jeune public

Comptabilité

12. Avez-vous le sentiment que l'équipe opérationnelle (les agents et projectionnistes) connaît la réalité de votre métier ?

Réponse requise. Likert.

Absolu-ment

Plutôt oui

Plutôt non

Pas du tout

13. Pour vous, les sujets d'organisation du travail sont-ils une priorité ?

Réponse requise. Likert.

Absolu-ment

Plutôt oui

Plutôt non

Pas du tout

14. Dans les faits, ces sujets occupent une part de votre emploi du temps :

Réponse requise. Likert.

Très large

Plutôt large

Plutôt petite

Très petite

15. Pensez-vous que votre salle est :

Réponse requise. Likert.

Totalement en sur-effectif

Plutôt en sur-effectif

Ni l'un ni l'autre

Plutôt en sous-effectif

Totalement en sous-effectif

16. Cela influe-t-il sur votre travail, et si oui comment ?

Réponse requise. Texte multiligne.

17. Existe-t-il une représentation syndicale au sein de votre organisation ?

Réponse requise. Choix unique.

Oui

Non

18. Quel impact la représentation syndicale a-t-elle sur votre travail et votre environnement de travail ?

Texte multiligne.

19. Vos missions actuelles correspondent-elles à votre fiche de poste ?

Réponse requise. Choix unique.

Oui

Non, je fais plus que ma fiche de poste

Non, je fais d'autres missions que ma fiche de poste

Non, je fais complètement autre chose (ou presque)

Je n'ai pas de fiche de poste

20. Globalement, comment qualifieriez-vous :

Réponse requise. Likert.

Très mauvaise

Mauvaise

Bonne

Excellente

L'ambiance de travail dans votre cinéma

Vos relations avec l'équipe opérationnelle (les agents et projectionnistes) collectivement

Vos relations avec l'équipe opérationnelle, individuellement

21. Globalement, comment qualifieriez-vous :

Likert.

Excellente

Bonne

Mauvaise

Très mauvaise

La relation de vos collègues à la direction avec l'équipe opérationnelle

Vos relations avec le reste de l'équipe de direction

22. Selon vous, qu'est-ce qui peut être générateur de tensions au sein des équipes ou entre elles ?

Texte multiligne.

23. Qu'est ce qui pourrait permettre l'amélioration des relations à l'intérieur de l'équipe du cinéma ?

Réponse requise. Texte multiligne.

24. Y'a-t-il des réunions d'équipe /régulières /dans votre cinéma ?

Réponse requise. Likert.

Oui, chaque mois

Oui, chaque semaine

Oui, moins souvent

Non, seulement ponctuelle-ment

Non, jamais

Réunions ouvertes à l'ensemble du personnel

Réunions réunissant les chefs de postes (responsables cabine/ technique, hall, etc.) et la direction

23. Quels canaux de communication utilisez-vous dans votre travail ?

Réponse requise. Choix multiples.

Une plateforme dédiée (Slack, Asana...)

Un outil de partage de documents (tableau Excel partagé, drive...)

Mail

Voie orale

24. Ces canaux de communication permettent-ils une transmission des informations optimale ?

Réponse requise. Likert.

Absolument

Plutôt oui

Plutôt non

Pas du tout

25. Rencontrez-vous physiquement l'équipe opérationnelle lors de votre journée de travail ?

Réponse requise. Likert.

Très souvent

Assez souvent

Rarement

Jamais

25. Êtes-vous d'accord avec ces affirmations ?

Réponse requise. Likert.

Tout à fait d'accord

Plutôt d'accord

Plutôt pas d'accord

Pas du tout d'accord

Mes équipes me font régulièrement des retours

J'écoute ces retours et les prends en compte

Je fais souvent des retours à mes équipes sur leur travail

26. Ces retours à vos équipes concernent :

Réponse requise. Choix unique.

Uniquement le négatif

Surtout le négatif

Le négatif et le positif

Surtout le positif

Uniquement le positif

27. Avez-vous un entretien annuel d'évaluation ?

Réponse requise. Choix unique.

Oui

Non

27. Faites-vous passer un entretien annuel d'évaluation ?

Réponse requise. Choix unique.

Oui

Non

28. Avez-vous un entretien professionnel tous les deux ans ?

Réponse requise. Choix unique.

Oui

Non

29. Le travail est pour vous une expérience :

Réponse requise. Net Promoter Score.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Collective (je travaille en équipe, si je réussis le groupe réussit et inversement)

Individuelle (je travaille plutôt seul, mes objectifs sont uniquement les miens)

30. Le projet de votre cinéma :

Réponse requise. Likert.

J'y adhère totalement

J'y adhère plutôt

Je n'y adhère pas vraiment

Pour moi c'est juste un job

31. Réponse requise. Likert.

Le reste de l'équipe y adhère totalement

Le reste de l'équipe y adhère plutôt

Le reste de l'équipe n'y adhère pas vraiment

Pour tout le monde c'est juste un job

32. Votre vie professionnelle et votre vie personnelle...

Réponse requise. Likert.

Sont bien délimitées

Sont plutôt délimitées

Sont assez confondues

Sont complètement confondues

33. Avez-vous l'impression d'avoir beaucoup de temps informel avec vos collègues ?

Réponse requise. Likert.

Absolument

Plutôt oui

Plutôt non

34. Avez-vous l'impression d'avoir suffisamment de temps informel avec vos collègues ?

Réponse requise. Likert.

Absolument

Plutôt oui

Plutôt non

Pas du tout

35. Ces temps informels avec vos collègues sont-ils également l'occasion de faire passer des directives ou des informations ?

Réponse requise. Likert.

Absolument

Plutôt oui

Plutôt non

Pas du tout

36. Quand vous partez en congés, avez-vous peur de ce qui va se passer en votre absence ?

Réponse requise. Likert.

Absolument

Plutôt oui

Plutôt non

Pas du tout

Annexe 3 : résultats

Pour des raisons de mise en page et de quantité de données, l'Annexe 3 est présentée dans un fichier à part.

Merci de consulter la pièce jointe : Annexe 3.xlsx.

Annexe 4 : résultats du test χ^2 pour les différentes questions de contrôle

Tables de contingence

Tables de contingence

OP ou DIR	Nb Ecrans				Total
	1	3	2	4	
OP	11	9	13	5	38
DIR	16	7	12	4	39
Total	27	16	25	9	77

Tests χ^2

	Valeur	ddl	p
χ^2	1.31	3	0.726
N	77		

Tables de contingence

OP ou DIR	Nb employé.e.s																						Total	
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	18	19	20	26	30	40	50		90
OP	2	1	3	2	4	5	0	2	4	0	2	2	0	1	2	3	0	1	0	2	0	1	1	38
DIR	2	2	5	4	3	5	4	1	0	1	1	1	3	0	1	2	1	1	1	0	1	0	0	39
Total	4	3	8	6	7	10	4	3	4	1	3	3	3	1	3	5	1	2	1	2	1	1	1	77

Tests χ^2

	Valeur	ddl	p
χ^2	23.2	22	0.392
N	77		

Tests χ^2

	Valeur	ddl	p
χ^2	34.3	29	0.227
N	61		

Tables de contingence

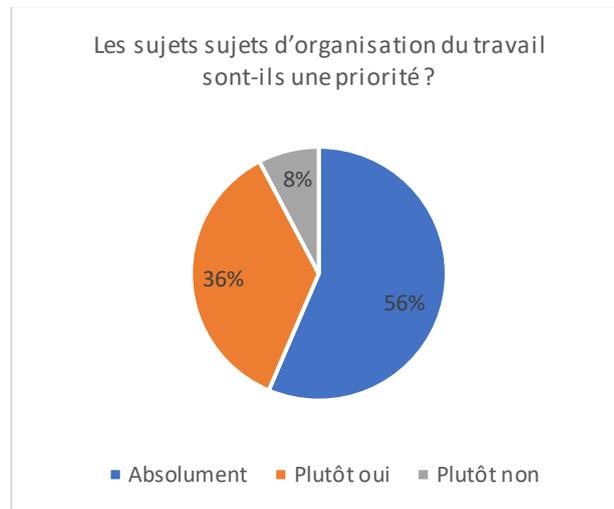
OP ou DIR	Sous- ou sureffectif				Total	
	Ni l'un ni l'autre	Plutôt en sous- effectif	Plutôt en sur- effectif	Totalement en sous- effectif		Totalement en sur- effectif
OP	16	17	2	2	1	38
DIR	21	13	2	3	0	39
Total	37	30	4	5	1	77

Tests χ^2

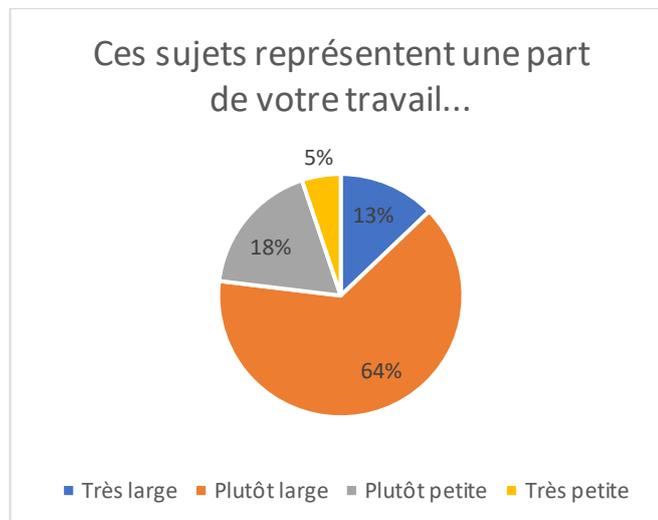
	Valeur	ddl	p
χ^2	2.40	4	0.663
N	77		

Annexe 5 : graphiques d'analyse des résultats

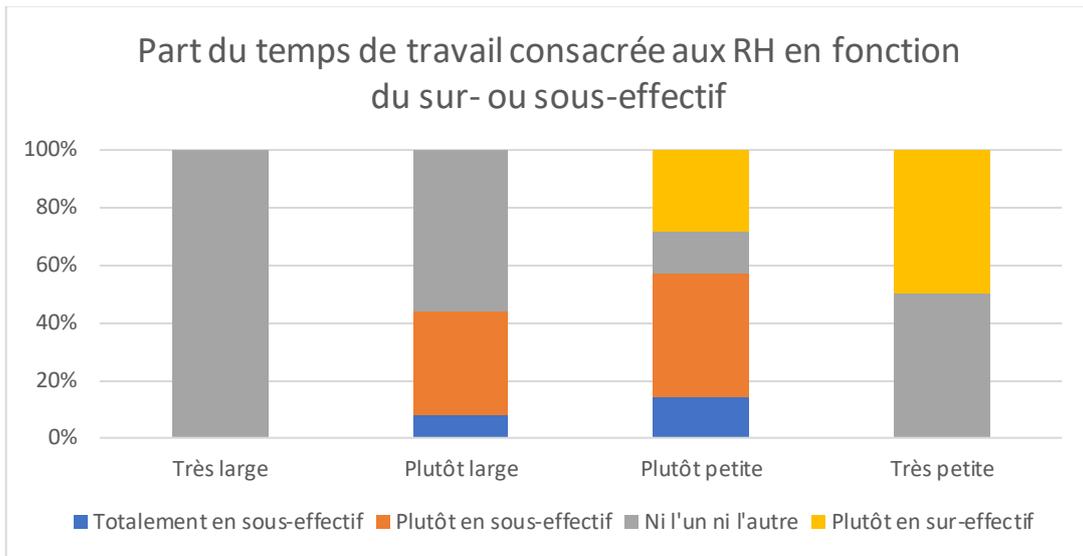
5a



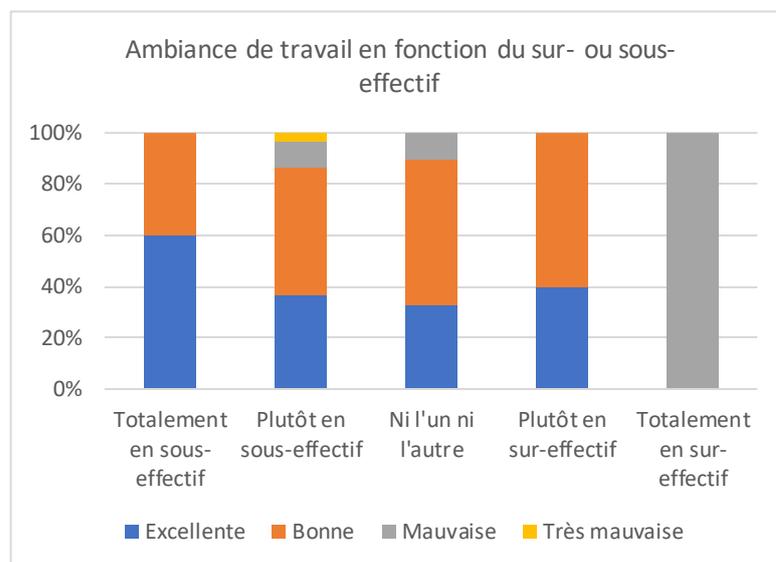
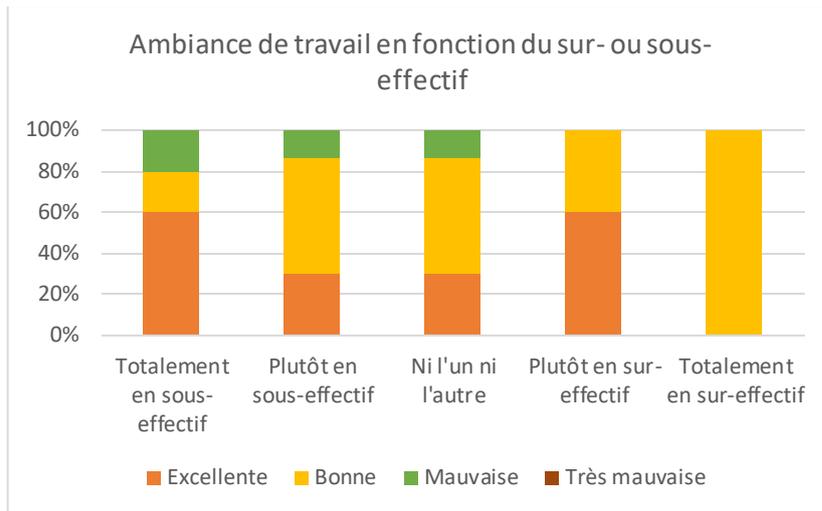
5b



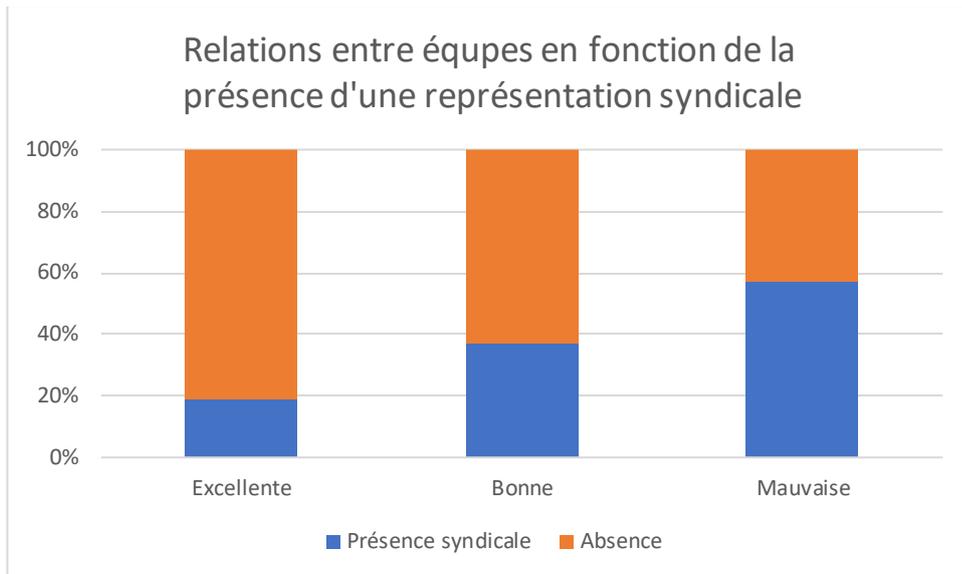
5c



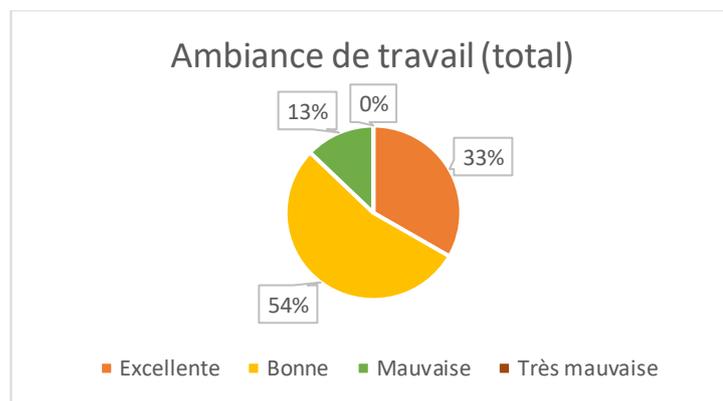
5d



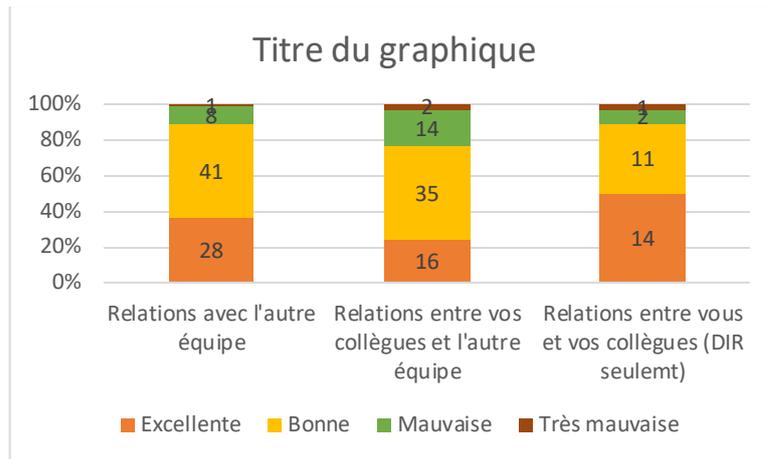
5e



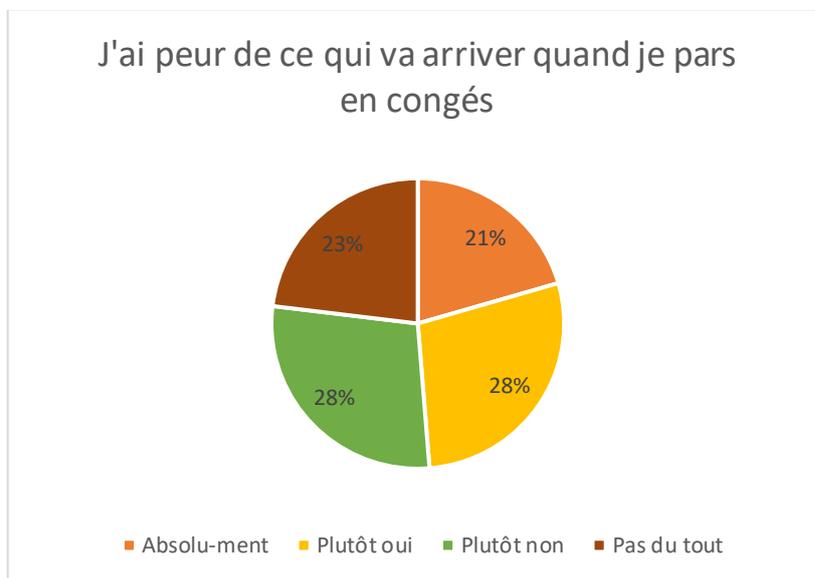
5f



5g

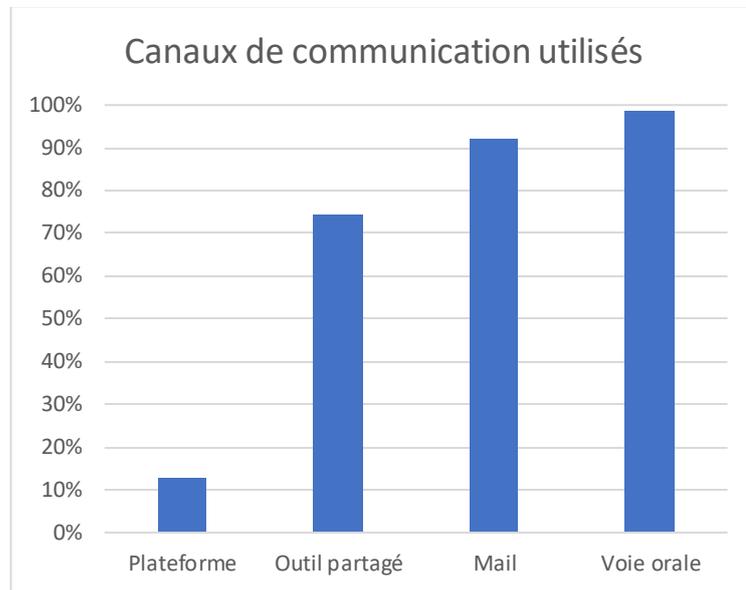


5h

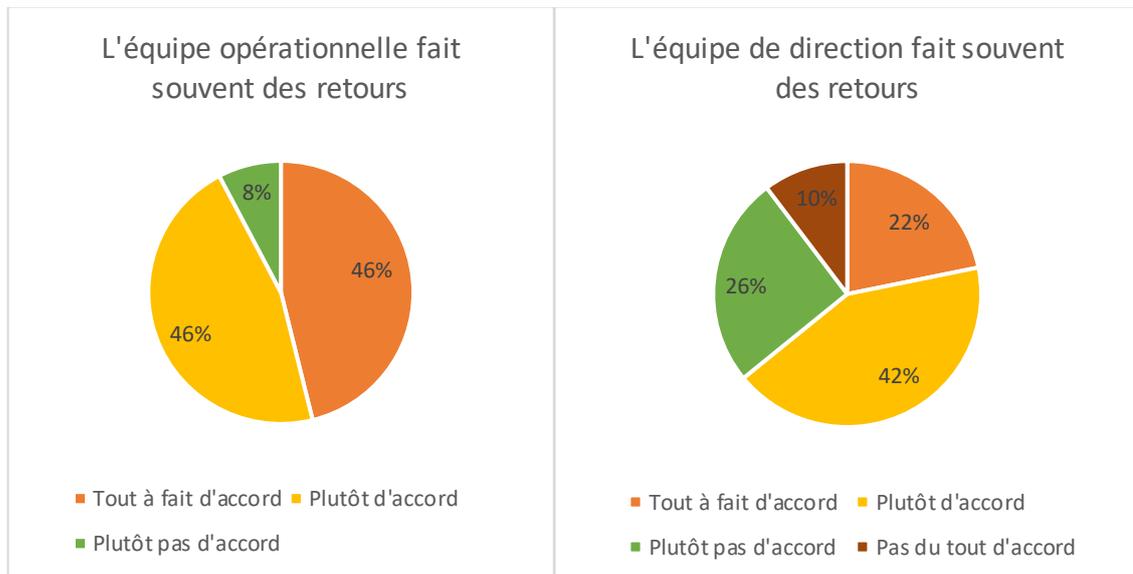


Annexe 6 : graphiques d'analyse des résultats (seconde partie)

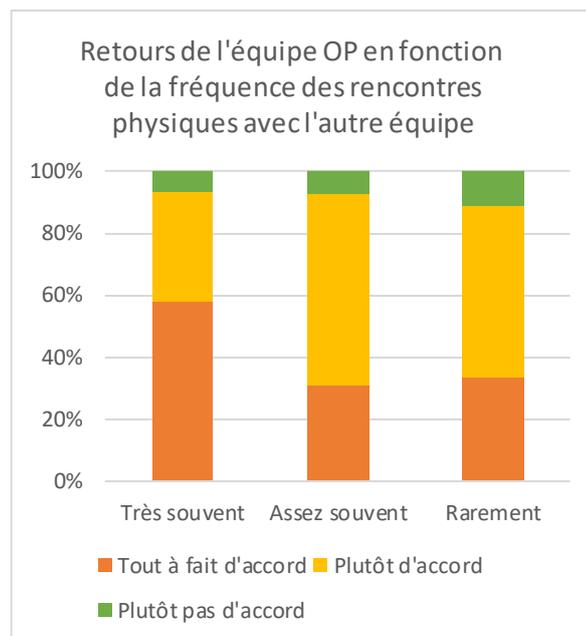
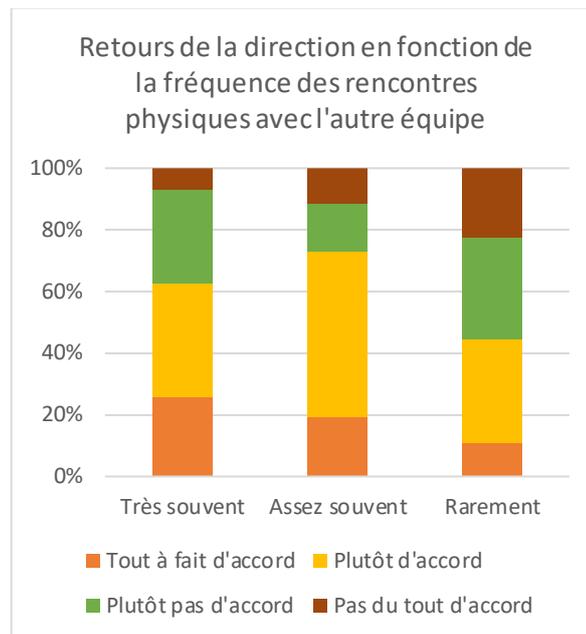
6a : Canaux de communication



6b : retours des équipes

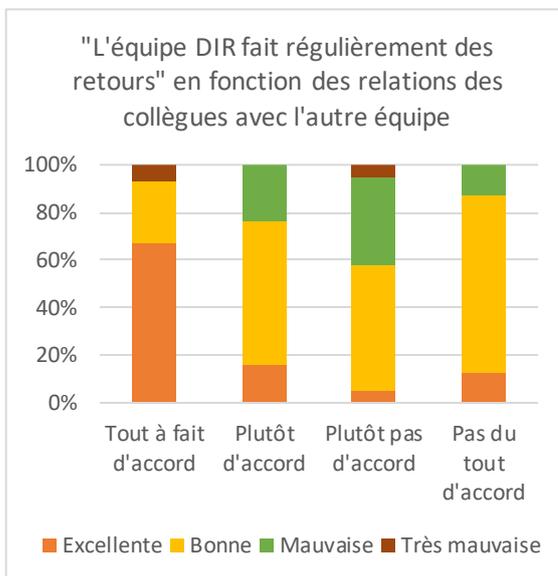
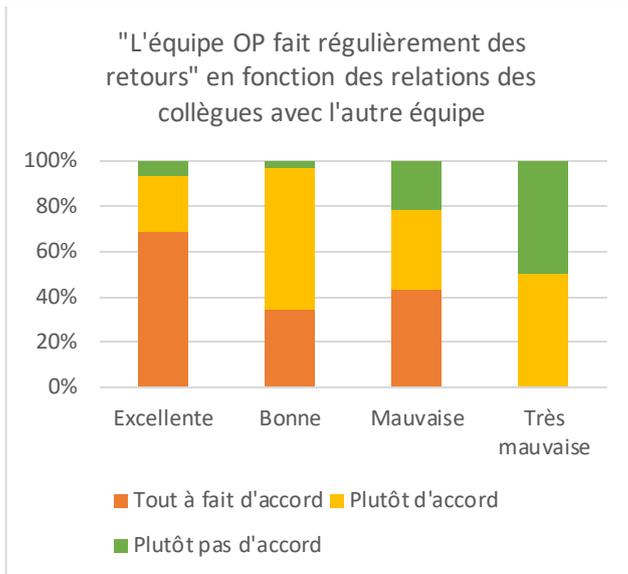


6c : rencontre avec les équipes et *feedback*

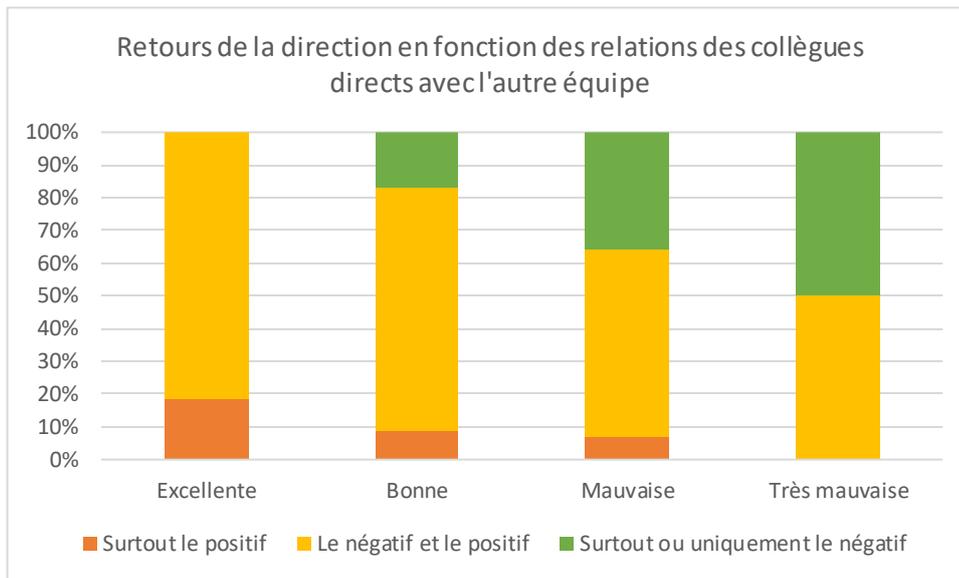
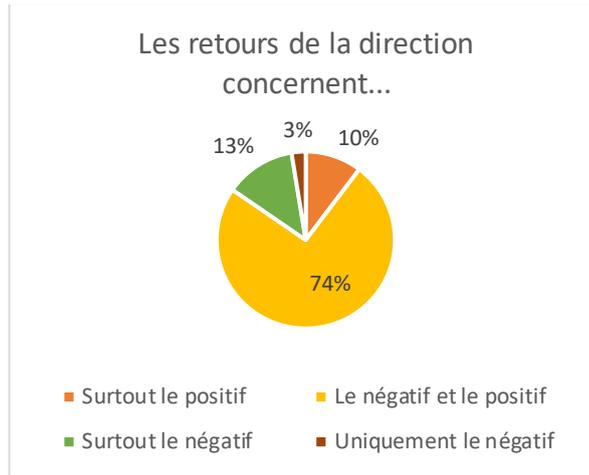


6d : *feedback* et relations entre équipes.

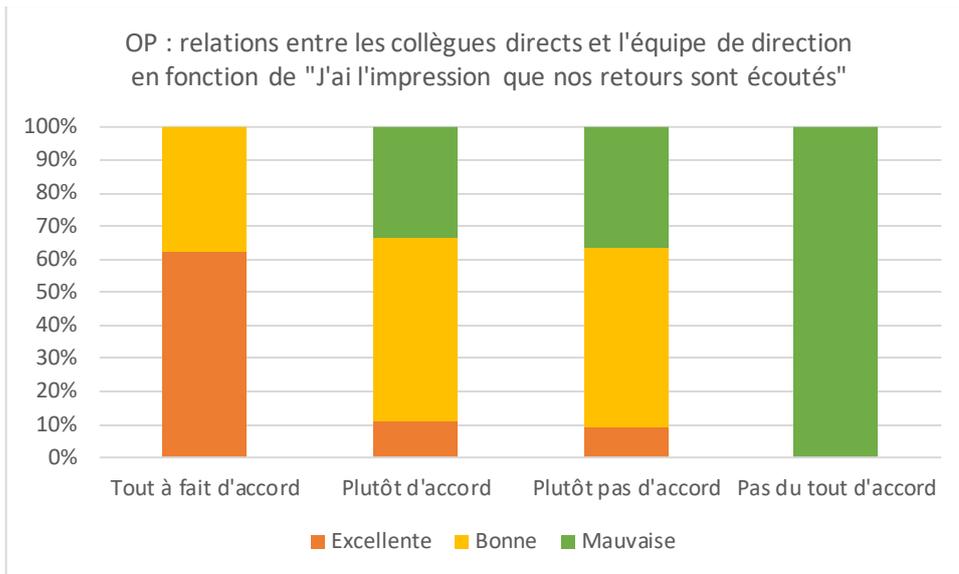
NB : on utilise l'indicateur « relation des collègues avec l'autre équipe » car l'item « relation du répondant avec l'autre équipe » ne permet pas une analyse réaliste, les réponses étant réparties de manière non uniforme (trop de « bonnes » relations)



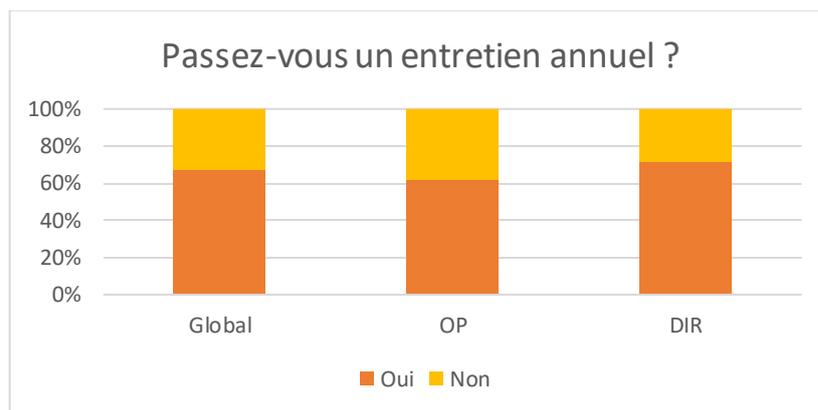
6e : contenu des retours de la direction



6f : écoute des retours des équipes OP et relations entre équipes

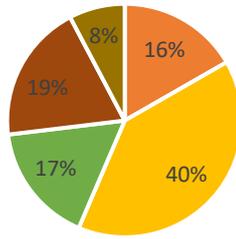


6f



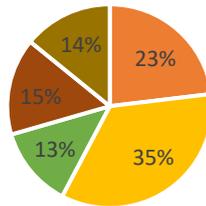
6g

Y'a-t-il des réunions régulières ouvertes à tous les employés dans votre salle ?

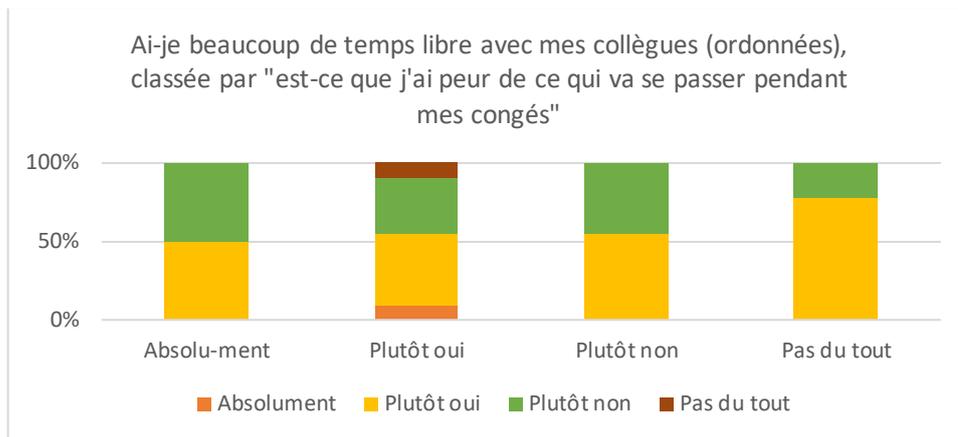


- Oui, chaque semaine
- Oui, chaque mois
- Oui, moins souvent
- Non, seulement ponctuellement
- Non, jamais

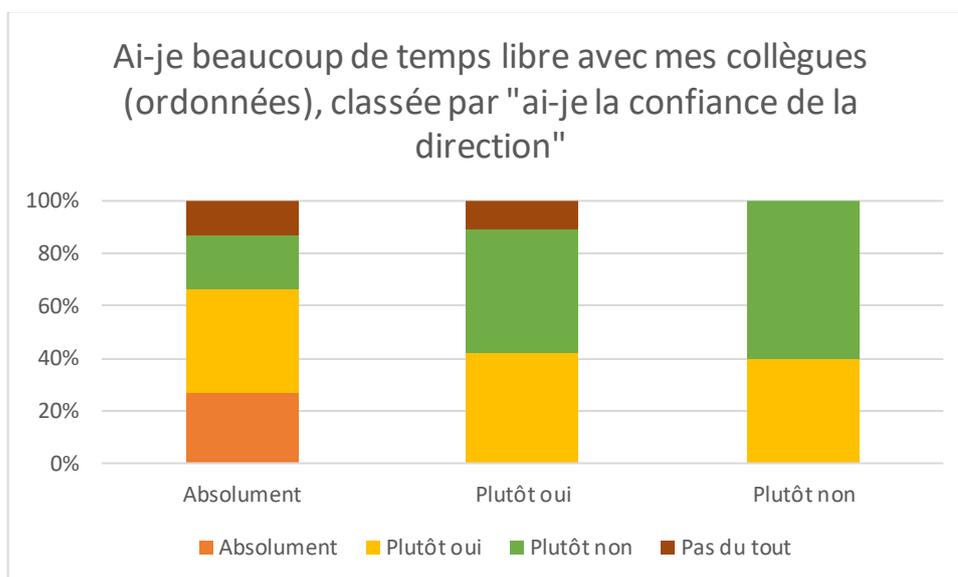
Y'a-t-il des réunions régulières ouvertes à tous les employés dans votre salle ?



- Oui, chaque semaine
- Oui, chaque mois
- Oui, moins souvent
- Non, seulement ponctuellement
- Non, jamais



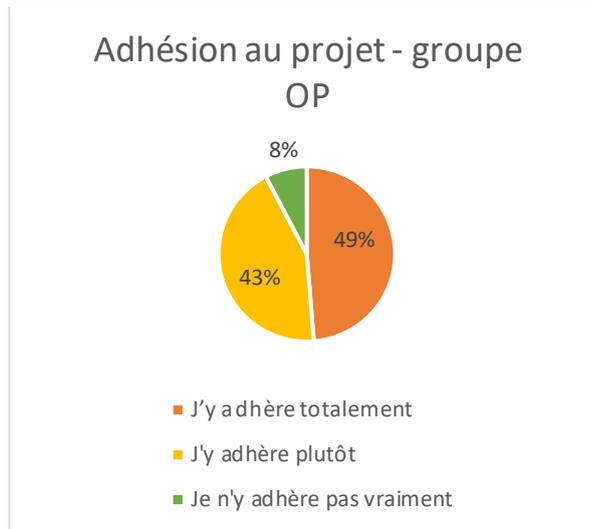
6i



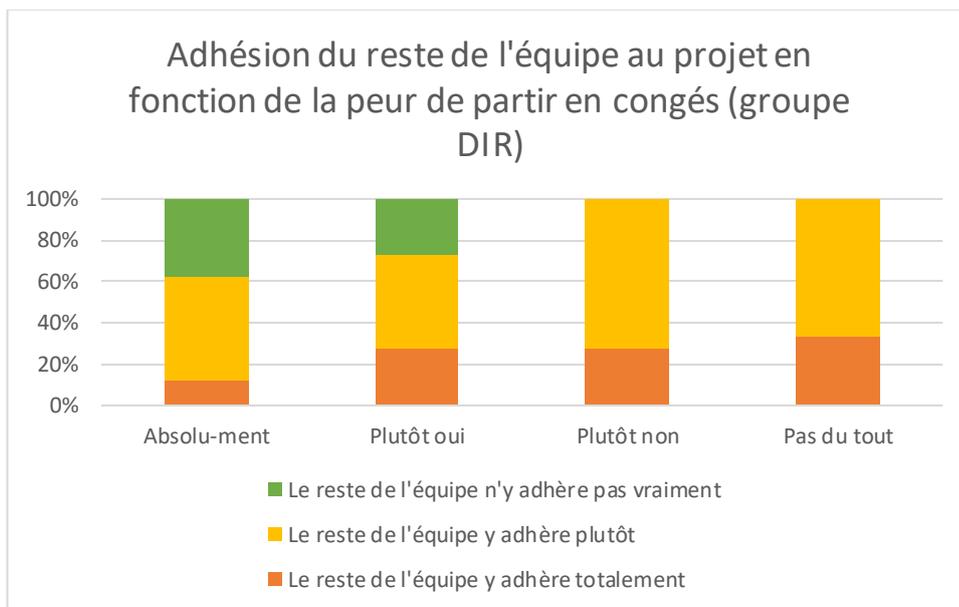
Annexe 7 : graphiques d'analyse des résultats (dernière partie)

7a

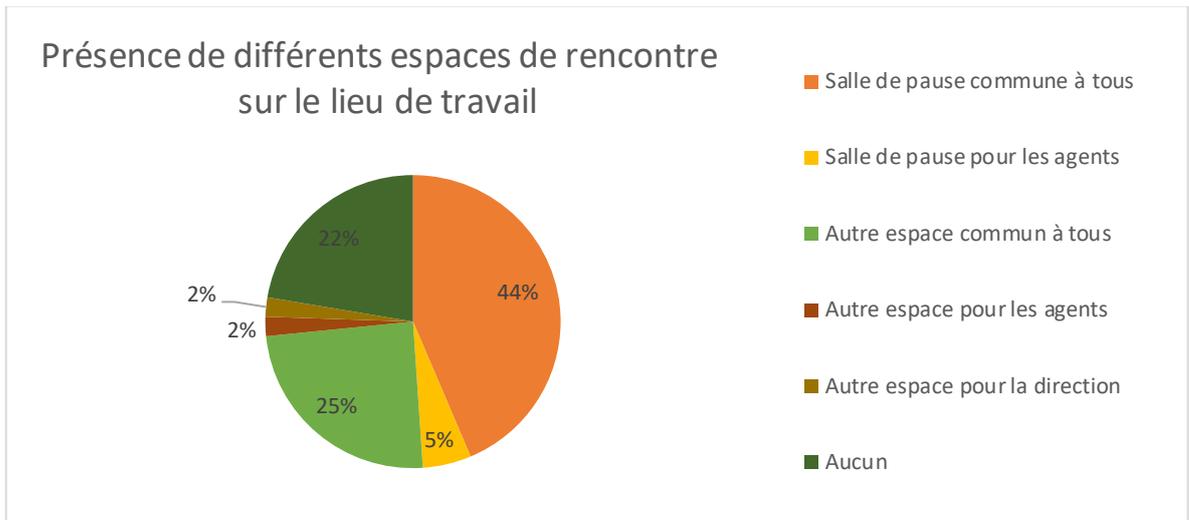
Adhésion au projet de la salle	Nb de répondants (% du total)	Vision du travail (échelle 0-10)		
		Moyenne	Médiane	écart type
J'y adhère totalement	45 (57,7%)	2,29	2,00	2,11
J'y adhère plutôt	28 (35,9%)	3,86	4,50	2,27
Je n'y adhère pas vraiment	5 (6,4%)	4,00	5,00	2,55



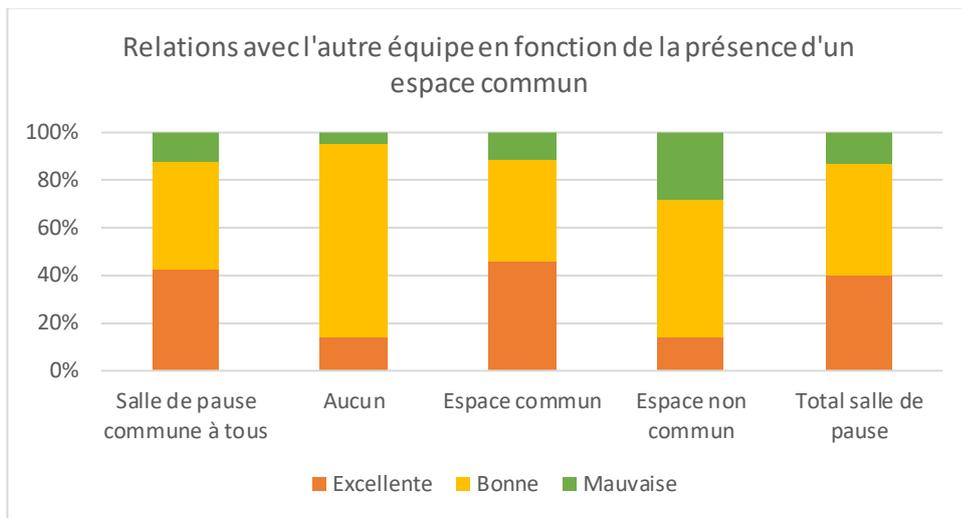
7b



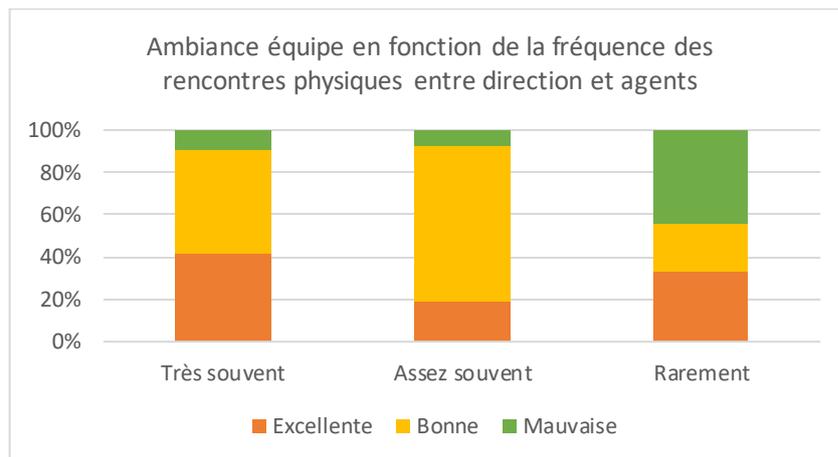
7c



7d



7e



Annexe 8 : Analyse de variance (ANOVA)

ANOVA – Equipes opérationnelles

ANOVA – Clarté de la hiérarchie en fonction du nombre d'interlocuteurs hiérarchiques

	Somme des carrés	ddl	Carrés moyens	F	p
Hiérarchie claire	109	3	36.19	5.63	0.003
Résidus	225	35	6.43		

Annexe 9 : retranscriptions d'entretiens

Sarah

Est-ce qu'on peut commencer par des questions très pratiques, donc que tu me redéfinisses un peu l'organigramme de ta salle combien de personnes il travaillent comment tout ça est organisé

ouais bah le XXXX c'est une entreprise individuelle avec un gérant et trois personnes salariées, il y a ma collègue qui est à temps plein 35h en tant que chef de cabine, il y a moi qui a un contrat de 20h semaine en tant que médiatrice projectionniste chargée de communication, et on a une personne qui fait le ménage quelques heures aussi par semaine, et du coup le gérant qui se paye au bénéfice.

OK et du coup de toute cette équipe est-ce que vous voyez comment c'est comment les rotations s'organisent est-ce que vous êtes souvent ensemble au cinéma comment ça se passe

alors c'est ça qui est assez spécial c'est que quand c'est moi qui travaille en présentiel ma collègue ne travaille pas du coup on alterne et en gros c'est soit elle soit moi et notre gérant gère, enfin prend en charge trois ou quatre jours de projection par mois. Par contre lui il vient presque tous les jours au bureau, enfin au ciné, du coup on se voit lui et moi ou lui et elle mais XXX et moi, du coup ma collègue, on communique surtout par message ou via un cahier de liaison qu'on a dans la cabine et en fait on s'écrit des trucs quand on a

des choses à se dire, on s'appelle s'il y a besoin, mais en fait si j'avais pas été aussi un peu à l'initiative d'une réunion, on n'en faisait pas tant. mais en fait on a réussi à mettre ça en place à peu près une fois par mois bah à chaque fois que je viens... bah on essaie de faire des réunions tous les trois. Mais bon c'est pas une volonté de la direction.. voilà c'est un peu à l'initiative de ma collègue et moi qu'on en fait et c'est un peu nous qui amenons des sujets sur la table.

Vous arrivez vous y tenez à avoir le truc régulier chaque mois au moins une réunion

Franchement à peu près ouais je pense qu'on le fait à chaque fois que je viens à X.

OK et autrement vous vous voyez jamais physiquement en dehors des réunions

Moi je vois mon patron très souvent parce que donc du coup même quand c'est pas lui qui tient le ciné il vient faire dans le bureau la programmation et des coups de fil et des trucs, donc on se voit pas mal. et ma collègue un peu moins mais ça arrive quoi. Elle est trop contente quand ça arrive.

Vous entendez bien

ouais ouais bon on a une on a une grande différence d'âge... c'est-à-dire que ils sont un peu de la génération de mes parents enfin ou pas loin. je suis la plus jeune et donc on a voilà ils m'apprennent beaucoup de choses et inversement on rigole pas mal... ma collègue est très facilement stressé par des choses qui sont souvent plutôt anodines pourtant... mais voilà il y a quand même une bonne entente généralisée quand on est tous les trois. après je sais que entre mes deux collègues parfois c'est il y a eu des tensions il y a eu des bourdes de RH, je sais pas si je t'avais dit mais un jour YY avait décrété que il allait baisser le nombre d'heures de ma collègue. Il avait dit bah je te passe à 30h un truc comme ça sans son consentement sans son accord préalable et en fait elle lui avait envoyé un recommandé en lui disant, bah c'est illégal tu ne peux pas faire ça et ça avait beaucoup tendu leur relation que elle fasse ça de cette manière et que blab bla bla et du coup ils avaient été en conflit à ce moment-là et en général il y a des conflits sur les horaires sur qui fait quoi sur la manière dont est élaboré parfois le planning de travail. C'est fréquent qu'il y ait des éclats de voix entre eux deux

Mais le planning il est fait au mois ?

ouais en fait si tu c'est tellement chiant... en gros ils ont fait tu sais les semaines de cinéma, ils en ont fait quatre donc du mercredi au mardi et à chaque fois ils ont mis en place les prénoms pour que on sache qui bosse semaine 1 qui bosse semaine 2 qui bosse semaine 3 et qui bosse semaine 4. Bref donc oui là j'ai mon planning jusqu'au mois de juin, je sais que je bosse toutes les semaines 3 et donc du coup bah j'ai remis ça dans mon agenda et en fait voilà j'ai une visibilité. Et puis parfois on échange des jours mais pareil parfois il y a des soucis, justement il y a des fois où elle estime aussi qu'elle fait beaucoup d'heure sup et qu'elle est pas payée du coup elle veut des récupés et puis... en gros les

points de tension portent sur les heures sup parce qu'il veut pas les payer, il veut qu'elle prenne des récupés, mais il veut décider quand est-ce qu'elle prend des récupés et du coup elle veut pas ; et sur le salaire parce qu'elle a de l'ancienneté et elle estime que elle devrait gagner plus. Mais c'est très minimes nos augmentations, et là en plus je sais pas si elle va le savoir mais le gérant a aligné mon salaire sur le sien... Avant elle était payée plus au taux horaire et là il a décidé que c'était pas normal et du coup je vais être payée plus... et ça je sais que si elle le sait...

Parce qu'elle a elle a de l'ancienneté du coup elle il y a une question de statut un peu

Bah en tout cas selon elle... enfin elle trouverait ça normal d'être mieux payé sauf que lui il dit que c'est pas dans la convention collective.

Mais il se réfère quand même à la convention collective

ouais il a dû demander à quelqu'un savoir si c'était une obligation légale et on lui a dit non du coup bah il estime qu'il a pas à la payer plus, et par contre moi il veut me payer plus parce qu'il il estime que je travaille bien j'imagine...

oui ah ok et est-ce que est-ce que le côté ancienneté joue dans vos relations dans Je pas dans un côté hiérarchique ou quelque chose comme ça

euh bah moi je me réfère beaucoup à eux deux parce qu'ils ont vraiment l'expérience et du coup il m'apprennent plein de trucs quoi mais après en terme hiérarchique enfin bah oui si il me donne des trucs à faire je les fais, enfin ça arrive mais j'ai mon mot à dire et puis les choses se négocient. Il y a des fois où justement mon gérant il fait un peu ces crises de de comment il dit... des crises de patron là, enfin d'autorité voilà, et il veut taper du poing sur la table en disant « de toute façon c'est moi le patron c'est moi qui décide donc SARAH tu as remplacé XXX sur Noël et ben XXX tu fais des récupés sur les scolaires je vais vérifier ça » enfin tu vois il est un peu en mode « c'est moi le patron » il a pas envie de se faire marcher dessus mais quand même dans l'ensemble on est un peu aussi en position de pouvoir, dans le sens où on fait toutes les deux des trucs qui sait pas faire. XXX il y a des trucs qu'elle fait dans la caisse etc., YY il s'en occupe pas 2 secondes et moi pareil la communication le site internet, les newsletter si je les envoie pas elles partent pas en fait, donc tu as aussi ce truc de, certes il y a il est censé y avoir une relation un peu hiérarchique mais en fin de compte... ça se discute.

ouais et du coup ça apporte aussi la question de est-ce que chacun connaît le métier de l'autre et ce que ça implique

bah peu en fait. Moi j'ai l'impression que j'apprends de leur 2 métier à eux, elle elle me montre des trucs très régulièrement (quoique de moins en moins mais elle m'a montré des trucs), lui je m'intéresse aussi à ce qu'il fait notamment la prog, mais en fait chacun un peu ses prérogatives tu vois. YY parfois j'essaie de lui faire des suggestions sur la prog mais il a toujours le dernier mot, je m'occupe pas du tout de la presse parce que c'est

chiant mais lui il fait ses petits collages montage machin... pareil c'est lui qui s'occupe de commander les affiches donc en fait je sais que il fait tout un tas de trucs... notamment voilà le suivi des films, le routage, la prog, la PR, un peu l'entretien tu vois, mener des trucs à la déchetterie, faire des commandes de PQ... enfin tu vois tout ce qui est lié au lieu. Donc je sais à peu près tout ce qu'il fait, je sais globalement tout ce que fait XXX,

Est-ce que l'inverse est vrai ?

ouais est-ce que ça va, je leur parle de ce que je fais tu vois même le parrainage ils sont évidemment au courant la com il savent, les scolaires que je prévois ils savent aussi, donc oui. je pense qu'ils sauraient pas le faire forcément mais ils savent que je fais.

ils se rendent compte de la charge de travail ce que c'est ? De ce que tu me dis j'ai l'impression qu'ils connaissent la théorie mais qu'ils savent pas vraiment ce que c'est que tu fais

oui il doit y avoir une partie un peu abstraite pour eux... moi il y a des fois où je me demande si XXX elle pense pas que quand je suis à Paris je bosse pas du tout par exemple, j'ai l'impression que parfois elle se rend pas compte que en fait même à distance je fais pas mal de choses pour le ciné. certes c'est pas en présentiel mais quand je quand je suis chez moi c'est très fréquent que je prépare des trucs, je cogite, je fais la com' enfin tu vois je suis quand même tout un tas de choses en télétravail et ça je sais pas si elle s'en rend compte. Mais je sais pas si ça les intéresse tant que ça d'ailleurs de savoir

pourquoi ça les intéresserait pas

je sais pas... je pense pas qu'ils aient une appétence pour le numérique par exemple, ça les intéresse pas trop que je leur montre. Je leur ai montré une fois Instagram mais ça...

du coup il te laisse un peu faire ça dans ton coin en mode...

Si des fois elle lit les newsletter elle me dit ah il manque un accent ah oh tu t'es trompé... non ça c'est arrivé deux trois fois, maintenant ça n'arrive plus parce que je deviens un parano, mais c'est arrivé que je me plante dans les bandes annoncés ou dans les horaires. mais bon c'est jamais dramatique

mais du coup c'est c'est quoi l'attitude est-ce que c'est un peu genre SARAH elle fait son truc et et elle gère ça bien ou est-ce que c'est un peu genre SARAH fait des trucs un peu magiques on sais pas trop ce que c'est

Non je pense qu'il ils me font confiance ouais je pense que mais tu je

tu leur fais un reporting tu t'assures que eux ils sachent un peu ?

non parfois je je suis vraiment très autonome genre tu vois là j'ai décidé d'organiser une réunion d'information et d'accueil sur le le parrainage d'ailleurs j'ai peut-être trouvé un nom je juste appeler « parlons ciné »

c'est pas mal ça

c'est mignon mais bon bah ouais c'est vrai que c'est cool et bref j'ai j'ai organisé une réunion d'accueil et d'information, finalement il y a une journaliste qui est venue, il y a eu pas mal de personnes qui sont venues et on a fait une concertation pour voir comment on pouvait améliorer le sujet, trouver des participants participantes et cetera c'était super. Mais ça personne m'a dit de le faire ! et même tout le projet parrainage il vient de moi exclusivement, personne ne m'a dit ... en fait je pense que tu as plusieurs manières d'envisager mon boulot. il y a peut-être d'autres personnes qui feraient ça de manière très simple en mode je fais la projection quand il faut faire la projection je fais la communication et basta. Alors que moi le projet de médiation je le construis et je vais un peu plus loin que ce que je pourrais me contenter de faire

Tu bosses beaucoup en autonomie finalement

Ouais de ouf de ouf ! Pareil sur les cours que je fais quand j'accueille des séances scolaires et que derrière j'interviens en classe d'anglais ou d'espagnol je dis ce que je veux ! Enfin genre personne va regarder je suis en je suis en autonomie plus plus plus. et surtout il y a une vraie confiance qui m'est faite parce que à aucun moment quelqu'un va mettre son nez dans mes notes

mais qu'est-ce qui te met en confiance parce que j'imagine que c'est pas juste il regarde d'ailleurs sinon ce serait pas être en confiance ce serait juste que personne s'intéresse à ce que tu fais

je sais pas je pense qu'il m'apprécie en tant que personne qui m'estime qui reconnaissent que je dis pas que de la merde... enfin je sais pas en fait je pense que c'est que interpersonnellement parlant ça se passe bien, et du coup je pense que ça passe surtout par ça et puis que peut-être bah j'ai fait un peu mes preuves... je vois pas trop d'autres explication, il voit que je suis quelqu'un qui prend son travail au sérieux...

donc ça enfin ça passe aussi beaucoup par la relation ouais autant personnelle en fait plus personnel que professionnel

ah ouais ouais je pense clairement

Est-ce que vous avez du temps justement informel en dehors du travail genre vraiment dans un contexte hors du travail vous voyez et ...

alors ouais c'est arrivé quelque fois avec XXX que on déjeune ensemble, qu'on prenne un goûter enfin ouais. Parfois on se fait des grandes séances de ménage aussi, on nettoie toute la cabine et ça c'est aussi les moments où on en profite pour boire un coup pour être un peu ensemble parler d'autres choses. Et en fait YY j'ai beaucoup de moments informels avec lui, parce que tu vois souvent quand il est au bureau bah des fois on bosse chacun de notre côté, parfois c'est carrément

autre chose rien à voir avec le ciné et puis je sais pas, l'un ou l'autre va se mettre à parler « ah tu as vu il tel film qui sort » ou quoi, et en fait on parle de on parle de la vie on parle des potin de X, on parle... tu vois genre la conversation va vraiment sur plein de terrains même perso. enfin

c'est des moments un peu spontanés

ah ouais de ouf de ouf mais c'est mais ça ça en est à me demander quels sont les moments pro que j'ai avec eux, [rire] enfin si, on a des moments pro quand ils me font remonter une info importante genre « attention sur ce film il y a ça » ou tu vois quand on a des warnings... là par exemple tu vois Condor sur how to have sex ils nous ont envoyé un DCP dans lequel était intégré le film plus une conférence de 20 minutes avec la réale et une sociologue. et en fait moi je me suis rendu compte de ça en en ingérant le film je dis mais attends c'est pas normal ma playlist elle fait 2h alors que le film il dure 1h30 ça va pas et du coup j'ai capté ça et j'ai prévenu vite en mode alors attention il y a ce problème avec ce film j'ai fait une playlist spéciale qui va mettre le film sur pause après le générique pour pas que ça décale toutes nos séances parce que sinon ça me met dans la... Mais tu vois c'est que c'est assez ponctuellement qu'on échange des infos vraiment pro

Et ça se fait dans ça se fait dans ces moments informels aussi ou pas du tout

en fait c'est ça c'est que le formel informel est assez flou. c'est qu'il y a du formel dans l'informel, et inversement. Même les réunions c'est jamais très cadré, puis ça peut dévier sur « au fait hier j'ai vu bidule » enfin tu vois le genre. Et pareil nous on a un groupe WhatsApp qu'on utilise, enfin que j'utilise principalement et sur lequel ils répondent parfois, et ça je pense que c'est un truc que j'ai apporté aussi dans l'équipe dès le début, j'ai créé un groupe WhatsApp avec nous 3 et j'ai créé un agenda partagé avec nous 3. qui est surtout utilisé par XXX et moi mais pas par YY qui continue à consulter le format papier... voilà

Je sens un peu d'agacement

ouais non mais c'est juste bon voilà on a vraiment cette différence de culture, mais tant que ça marche on s'en fout. Je veux dire c'est juste que moi le fait d'avoir les deux ça m'agace, le fait qu'on soit à la fois sur papier et qu'on double tout sur le numérique en fait je trouve ça fatigant. Mais c'est juste parce que je l'ai jamais fait dans ma vie professionnelle avant, je suis habituée à ce que ça soit fluide pour les gens le numérique mais en fait c'est pas le cas pour d'autres générations donc forcément mais bon je m'y suis faite hein

Tu m'as évoqué tout à l'heure quand on parlait de ce sentiment de mise en confiance le fait que tes premiers projets s'étaient bien passés et que du coup c'était aussi ce qui te permettait de te sentir bien de sentir en confiance. Est-ce que tu peux me parler un peu plus de ça ?

Par exemple une des premières soirées que j'ai animées, YY était dans la salle on a pu en discuter après, il m'a fait des feedback. il m'a dit c'était bien mais tatata bon fallait donner la parole plus vite, ce genre de retour. mais je pense que à partir du moment où le travail est fait, il flique pas du tout, il fait confiance. ça c'est son truc « moi je te fais confiance a priori tu vois c'est que si tu le fais mal que à postériori je vais te faire un retour un reproche une remarque » mais tu vois sur le travail que je fais avec les scolaires, je sais même pas s'il cherche à avoir un retour sur ce que je fais, il voit juste qu'il y a des scolaires et ça lui suffit. Genre ce que je peux entretenir comme relation avec les profs ou ce que je peux faire comme intervention en cours en fait je sais même pas... si après je pense que comme c'est un bled, si ça se passait mal il le saurait, donc je pense aussi qu'il y a ce côté autocontrôle... le contrôle social lié au fait que les rumeurs vont très vite et que le négatif va plus vite que le positif aussi et que le positif en fait n'est pas souvent un sujet. mais c'est une bonne question quand même sur pourquoi il me fait confiance j' aucune idée pourquoi ils me font confiance [rire]

non mais c'est ça qui m'intéresse de toucher

mais c'est une bonne question bah ouais mais ouais et j réfléchirai plus je te dirais si j'ai d'autres idées qui me viennent mais je leur demanderai au fait Quentin m'a demandé pourquoi vous me faisiez confiance

pas tant pourquoi que qu'est-ce qui te donne l'impression d'être en confiance dans leur attitude moi c'est ça qui m'intéresse

ah bah parce qu'ils me le disent ! YY il me dit « je te fais confiance » Ce que je viens de dire, il me fait confiance a priori et il me l'a dit plusieurs fois. et et XXX c'est pareil je pense que elle me laisse ces petits mots là mais que voilà elle a... Elle m'a suffisamment bien briefé pour savoir, je pense, qu'elle peut me faire confiance. et du coup ça me fait avoir confiance

Jean-Baptiste

Je voulais commencer par aborder le sujet de la présence sur le terrain, c'est quelque chose dont tu m'as déjà parlé donc je voulais savoir quel était ton niveau de présence sur le terrain à toi et à XXX, et comment ça se passait au quotidien avec les rencontres physiques avec l'équipe

Je considère que la présence des membres de l'équipe de direction sur le terrain est indispensable au bon déroulement de l'exploitation, et que malgré la charge de travail qu'il peut y avoir derrière le bureau et du côté de l'administration, il ne faut pas oublier que le cœur de notre métier c'est d'accueillir des spectateurs et d'être avec l'ensemble de l'équipe. Sinon je pense qu'on perd un point de vue crucial, et donc ce lien avec l'équipe, certes il se fait à travers la mission d'encadrement, puisque ce sont nos parmi nos missions tant de directeur adjoint que de directeur, mais pas que. Je pense aussi que beaucoup de gestes professionnels passent par non seulement le non verbal, mais aussi des moments qui sont davantage des moments de discussion, d'une certaine façon, de bavardage, même si le mot bavardage est parfois mal connoté, mal compris... mais la discussion informelle c'est aussi très important. Et en plus elle permet de passer des informations de façon différente et de les mémoriser aussi au sein de l'équipe différemment. et enfin on prévoit aussi chaque semaine avec certains membres de l'équipe, qui sont les contrats temps plein une réunion de direction ou de pilotage, qui est chaque début de semaine, ou plutôt le mardi avant la nouvelle semaine cinématographique, qui permet de faire le point sur les derniers jours, d'envisager les jours à venir, de partager les informations, et ensuite que les personnes qui ont participé à cette réunion partagent eux-même l'information aux agents d'accueil et aux personnes qui sont à temps partiel.

Donc voilà : circulation de l'information, échange, discussion et présence de la direction dans tous les cas sur le terrain c'est très important

Et ces temps informel dont tu me parles est-ce que c'est des temps est-ce que c'est des temps de pause ou est-ce que c'est des temps de travail mais qui est juste vous êtes à proximité et le et la discussion s'enclenche qu'est-ce que c'est comme temps

C'est du temps de travail bien sûr. Après rien n'empêche effectivement sur le temps de pause de discuter, parfois de travail ou d'autres choses, mais moi je considère que le temps de pause c'est du temps de pause, donc c'est toujours de mon point de vue du temps de travail rémunéré... et qui n'est pas forcément très cadré dans les plannings de travail. Moi je peux aller dans le hall un peu à n'importe quel moment, à des moments de forte fréquentation parce que ma présence le justifie d'autant plus pour être en relation avec le public, et pour aider aussi l'ensemble de l'équipe et l'encadrer, mais aussi à des moments beaucoup plus calmes puisque l'équipe elle-même est dans d'autres dispositions. Mais dans tous les cas c'est sur du temps de travail

Cette réunion hebdomadaire que tu as le mardi si j'ai bien compris c'est avec les gens qui sont en CDI c'est ça

Tout le monde est en CDI, d'ailleurs on pourra revenir là-dessus parce que dans la notion de cohésion je pense que c'est intéressant. Mais effectivement cette réunion se fait à 4 donc moi-même, le directeur adjoint et les deux techniciens de cinéma qui sont eux aussi à temps plein. Donc en fait les quatre temps pleins du cinéma, puisque il y a toujours en tout cas quand on accueille du public l'un de nous quatre sur place (sauf le soir lorsqu'il s'agit de fermer le cinéma après 21h) mais en tout cas à partir du moment où nous quatre partageons la même discussion et les mêmes informations, la marge de perte d'information et d'erreurs ou d'oublis dans la semaine est très faible, puisqu'on est quatre à avoir entendu la même chose.

OK et est-ce que tu as d'autres canaux de communication que cette réunion

Les moments de discussion informel bien sûr, d'encadrement ça j'en ai parlé, cette réunion donc de début de semaine... et sinon j'envoie aussi chaque début de semaine, le mardi ou le mercredi, cette fois-ci à l'ensemble du personnel y compris les temps partiels et les agents d'accueil, ce que j'appelle un briefing. Ce briefing est jamais totalement exhaustif, mais il dresse la liste de ce qui me semble important à communiquer à l'ensemble de l'équipe. Le but c'est pas d'être redondant avec la Réunion à 4 du mardi matin, c'est parfois... de mettre l'accent sur certains points de programmation par exemple, comment conseiller les spectateurs autour d'une proposition de film en particulier, rappeler que dans 3 jours nous avons une privatisation et que du coup il est bon la veille de sortir les tables ou de ranger des guides-file. Des petits points parfois très précis mais qui là aussi vont faire qu'après l'exploitation va être beaucoup plus fluide, et que l'ensemble du personnel va se sentir accompagné. Après c'est, choisir par quel canal on communique l'info, en l'occurrence moi c'est surtout soit dans le briefing écrit par mail, soit lors de la réunion des quatre temps pleins... c'est surtout ces moments-là, après évidemment tout au long de la semaine il y a d'autres moments où je peux aller dans le hall pour donner une info, mais ce ne sont pas les moments les plus privilégiés.

ok tu m'as dit quelque chose qui m'intéresse beaucoup tu m'as dit le personnel se sent accompagné. comment est-ce que on fait pour mettre les gens en confiance pour qu'ils se sentent accompagné mais pas fliqué par exemple

C'est important... et pour cela je pense qu'il faut toujours casser, d'une certaine façon, une approche hiérarchique trop pyramidale des fonctions de chacun. Je ne dis pas pour autant que tout le monde est égal et que toutes les missions sont partagées par tout le monde, il y a des responsabilités qui demeurent... comment dire... qui demeurent octroyées voilà, davantage à un directeur, un directeur adjoint, un responsable technique, mais je pense que c'est vraiment important que la direction ne soit pas perçue comme le binôme du directeur et de son adjoint enfermé dans son bureau, déconnecté de la réalité du terrain.

La considération qu'on doit apporter à l'ensemble de l'équipe, elle passe justement par ce que je disais avant aussi, ces moments de discussions qui vont dans les deux sens, parce que c'est aussi des moments d'écoute où passent certains messages y compris de la part des agents d'accueil, de la part des techniciens de cinéma, et qui nous permettent après en direction de de ressentir les choses et peut-être après de prendre des décisions un peu plus... fines ou pertinentes.

Ça passe aussi parfois par, très simplement, prendre le café, ou aller à l'épicerie à côté pour chercher à manger le midi, voilà c'est des moments qui sont partagés, et du coup effectivement il y a vraiment cette notion d'accompagnement au quotidien qui me semble intéressante. Et puis de d'avoir en tête qu'on fait tous partie du même bateau, on est tous embarqués dans le même navire et l'idée c'est de regarder tous dans la même direction. Pour avoir l'ensemble de l'équipe avec soi, je pense que ce sont des choses qui sont importantes.

Après un autre aspect aussi c'est l'entretien individuel, qui parfois se justifie. Tout ne peut pas passer par du bavardage, y compris avec un salarié en particulier, parfois parler dans le hall ça suffit pas, certaines choses ne se disent pas publiquement ou ne se disent pas dans des horaires de travail habituels. dans ces cas-là faut pas hésiter aussi, je pense, toujours pour accompagner le personnel, à dégager du temps d'entretien individuel au bureau, rémunéré là aussi bien sûr, pour aborder des sujets peut-être un peu plus personnels, ou qui concernent le salarié davantage.

Je ne l'ai plus en tête, est-ce que vous avez une salle de pause justement pour tout le monde au cinéma

Il y a une salle qui est un local du personnel. C'est un local qui est peu utilisé en tant que tel, mais qui peut l'être. C'est une pièce qui est fermée à clé, donc tout le monde dans l'équipe peut y rentrer. Il y a une petite cuisine, alors ça reste modeste mais un frigo, un évier, un micro-ondes, donc il y a de quoi se faire ses repas. Il y a aussi de quoi éventuellement il y a un petit bureau, donc on peut manger dans ce local sans être dérangé, vraiment au calme, et ce local comporte également des toilettes avec lavabo privatives. Donc c'est vraiment un espace qui est dédié à l'ensemble de l'équipe et qui est là. Dans les faits l'équipe l'utilise peu, parce que hormis les weekends, les horaires de travail font que les amplitudes horaires ne nécessitent pas forcément de se poser longuement dans ce local. donc le local est là mais ils s'en emparent pas tant que cela. C'est pareil pour les toilettes, ils ont le réflexe d'aller dans les toilettes du des spectateurs, c'est très... voilà. alors qu'ils ont des toilettes potentiellement pour eux.

Et le et du coup la socialisation se fait plutôt où entre les membres de l'équipe déjà est-ce qu'elle se fait et si oui est-ce qu'elle se où elle se fait

Oui elle se fait, ils s'entendent très bien. Alors avec le directeur adjoint et le directeur aussi, mais bon je veux pas être de toutes les discussions et de ces moments qui sont aussi

des moments de convivialité, il faut quand même trouver une juste distance. Et indépendamment de XXX et moi, l'équipe s'entend vraiment bien. Après il y a des affinités évidemment plus ou moins fortes, selon les personnes, certaines personnes qui préfèrent travailler avec d'autres, mais globalement il y a de vraies amitiés qui se sont tissées, et ces amitiés elles...

c'est des espaces de socialisation qui sont donc surtout au niveau des caisses. C'est aussi la raison, enfin une des raisons pour lesquelles moi quand j'ai pris la direction de alors à YY et aussi à colombe j'ai fait en sorte que le TMS il soit vraiment à côté des caisses, pour que les techniciens de cinéma soient aussi dans le hall, sortir autant que possible le technicien de la cabine. Ce qui pour le coup peut avoir des effets pervers, parce que certaines opérations nécessitent quand même du calme, mais c'est vraiment dans le hall au niveau de la banque d'accueil où se situe aussi le TMS, [et donc] que tout se joue et que tout se passe. Donc c'est vraiment à la fois le lieu de rencontre entre l'équipe et les spectateurs, mais aussi le lieu de rencontre entre les membres de l'équipe eux mêmes.

ok c'est intéressant et h et du coup est-ce que tu est-ce que tu sens une une adhésion au projet du cinéma au niveau de l'équipe ou ou est-ce que c'est plutôt des jobs alimentaires globalement

il y a une adhésion... selon le type de poste.... Comment dire, ils aiment tous le cinéma, ils ont des cinéphilies plus ou moins développées, et ça c'est ça c'est très bien. Il y en a qui voient beaucoup de films, d'autres beaucoup moins, mais en tout cas ils sont fiers de travailler dans ce cinéma, parce qu'en plus le cinéma dans une ville comme celle-ci de ...000 habitants c'est un lieu important, ils le savent et ils en ont vraiment conscience. Après bon, il y a notamment un poste qui consiste à essentiellement à fermer le cinéma le soir, clairement en termes de répartition des horaires de travail, c'est pas le poste le plus évident, et ça j'en ai conscience et je l'ai expliqué dès le début à la personne qui avait postulé, parce que cette personne, voilà c'est parfois 6 jours sur 7 elle est de fermeture, mais y trouve malgré tout du sens à titre personnel. C'est-à-dire qu'elle ne fait pas sous la contrainte, j'avais insisté là-dessus. Mais forcément un poste comme celui-ci est un peu plus alimentaire que les autres.

mais bon globalement ils sont attachés à leur cinéma, on a notamment un agent d'accueil qui est ici depuis 10 ans à temps partiel qui ne veut pas partir alors qu'elle aurait eu la possibilité d'occuper un temps plein ailleurs, mais voilà elle se sent très bien ici... une autre, donc technicienne de cinéma, qui qui a fui, m'a-t-elle expliqué, une situation très très compliquée avec des exploitants, a démissionné de son poste pour venir chez nous, et elle revit... et elle en est contente, et elle me le dit avec beaucoup de bonheur... donc voilà c'est très important le bien-être des salariés au travail, et de les écouter, et que le travail leur donne du sens aussi dans leur quotidien.

Quotidien qui parfois n'est pas évident, par exemple je pense que c'est intéressant que j'approfondisse un tout petit peu sur cette technicienne. Cette technicienne sa vie personnelle est à X. C'est pas à côté, X et YY. Elle rentre quasiment toutes les semaines à Rennes, moi je fais très attention justement dans le planning à dégager du temps, minimum 2 jours consécutifs voire 2 jours et demi pour qu'elle puisse rentrer et vivre sa vie perso en Bretagne. Mais du coup vu qu'elle se sent bien au travail au XXXXXX, et ben ça lui va. Je dis pas forcément que ça va lui aller 5 ou 10 ans, mais en tout cas ça lui va et elle est contente de venir travailler en dépit de ses contraintes personnelles. Donc voilà je me dis que c'est quand même important en fait, tout ce dont on parle là cette... recherche du bien-être de tout le monde, en fonction des situations particulières de chacun.

Tu sens que ça permet aux gens de travailler aussi d'une manière qui est plus, bah plus, j'ai pas envie de dire plus efficace mais plus détendue du moins

plus détendu, plus détendu, alors il y a quand même deux idées qui me viennent en tête. C'est-à-dire que ils vont travailler de façon plus détendue, ils sont contents de venir travailler. Donc il y a une solidarité aussi qui se crée de façon assez spontanée. il n'est pas rare par exemple que là il par exemple tout à l'heure à 18h c'était le moment où un technicien remplaçait l'autre pour la suite de la journée, il n'est pas rare que celui qui parte propose spontanément de rester un quart d'heure ou une demi-heure de plus s'il y a quelque chose à voir, quelque chose à faire. Je demande pas, je le demande pas, avec vraiment de la bonne volonté, c'est proposé de bon cœur et dans ce cas-là bien sûr moi je considère que c'est de l'heure rémunérée, éventuellement de l'heure complémentaire il y a il y a aucun souci là-dessus on se fait confiance.

Donc ça c'est de la solidarité, de la même façon, j'ai la responsabilité des plannings que je communique suffisamment en avance, en tout cas j'essaie, mais je ne suis pas fermé aussi à ce qu'entre eux ils fassent des inversions... je demande toujours à être mis au courant évidemment, mais si deux agents d'accueil souhaitent inverser leurs heures la semaine qui suit, ou les techniciens de cinéma également inverser un weekend, moi dans la mesure où juste ça reste dans la réglementation du travail, qu'il n'y a pas de problème de conformité à ce niveau-là, moi je suis pas contre.

Donc aussi cette confiance là et ce bien-être au travail ça fait qu'il y a aussi une autonomie de l'équipe sur des problématiques qui, sinon pour un directeur de salle, peuvent être mais très chronophage et ça peut être un enfer à gérer. Alors que là quand on fait confiance, il y a cette autonomie qui se crée et c'est plutôt chouette.

Par contre et ça c'est la deuxième idée je voulais quand même venir dessus, c'est que... l'effet pervers, j'utilise beaucoup de guillemets, mais en tout cas ce qui se passe assez logiquement quand on fait confiance et qu'on est attentif au bien-être, c'est parfois le relâchement. C'est le temps de pause qui va durer un peu longtemps alors qu'il y a du

travail, c'est un peu moins d'attention portée à certains détails, ah tiens il manque des programmes, il y a plus de tickets, j'ai oublié de sortir les poubelles... des points très concrets, mais qui font que parfois que l'esprit se relâche un peu trop. Donc là par contre après c'est à moi, et je pense que c'est vraiment mon travail, de trouver ce juste équilibre, que le curseur se place bien entre le petit coup de pression de temps en temps malgré tout et l'attention portée au bien-être et à la convivialité. Mais globalement voilà faut un petit coup de pression de temps en temps, ils comprennent, ils disent « oui effectivement tu as raison on aurait dû le voir, on aurait dû s'en occuper » et puis c'est reparti pour 6 mois, il y a rien de grave. Mais je préfère ça plutôt qu'une équipe qui est malheureuse !

OK et du coup en terme de planning est-ce que tu t'arranges pour mettre ensemble les gens qui ont envie de travailler ensemble ou est-ce que tu as l'approche « éducation nationale » qui est de séparer les copains dans des classes différentes à chaque fois

ah non je.... ni ni l'un ni l'autre, je n'essaie ni de mettre des gens ensemble, ni de les séparer... je trouve qu'un planning c'est déjà suffisamment complexe à mettre en œuvre pour respecter nos obligations, les temps de repos de chacun, donc pour moi le planning ne prend pas en considération ce genre de choses. Et de toute façon assez naturellement tout le monde est amené à travailler avec tout le monde : les weekends il y a des alternances, parfois pour arranger un tel il y a des inversions, donc tout le monde se côtoie. Alors jamais tout le monde en même temps, l'équipe hormis un événement très particulier n'est jamais au complet au même moment, donc ça parfois ça peut manquer aussi hein, mais pour te répondre sur les plannings je fais pas particulièrement attention à ça. Parce qu'en plus sinon je pense que ça pourrait créer de la... si je commençais à rentrer là-dedans, ça pourrait créer des formes de rancœur, le sentiment qu'on préfère l'un à l'autre, je ne veux pas du tout insinuer cette idée-là.

ok est-ce que tu as beaucoup de catégories socio-professionnelle différentes dans l'équipe

C'est pas net... je pense que globalement alors moi-même je suis issu de mes parents de classe moyenne, mon adjoint aussi, dans l'équipe il y a quand même du fait du territoire à YY, une petite distinction qui est assez locale entre ceux qui ont un lien avec XXXXXX et ceux qui n'en ont pas. Par exemple on a quelqu'un dans l'équipe qui a un réseau aussi très fort sur le territoire, parce que son père travaille XXXXXX. C'est pas un problème sur le terrain, mais ça crée des dynamiques différentes entre des salariés qui viennent d'un milieu modeste ou classe moyenne, et je pense à deux en particulier dont la famille a vraiment du lien avec XXXXXX où il y a beaucoup d'argent. donc parfois ça se ressent un petit peu mais c'est pas générateur de tension, il y a pas de sous-entendu, en tout cas je ne pense pas.

ok oui parce que c'est je sais plus qui qui m'a parlé de ce facteur là en me disant ça peut aussi jouer sur l'approche au travail des gens et sur l'importance que ça a pour eux et tout ça

Ouais en l'occurrence, celui qui a des parents avocat a le poste..... le plus difficile en terme d'heure de travail, c'est pas le poste le plus valorisé, donc il y a pas il y a pas forcément plus de lien entre le je sais pas si c'était l'idée que tu voulais amener aussi ou la question que entre entre la la catégorie socioprofessionnelle et le...

c'est vrai que toi tu as pas l'élément d'avoir des jobs étudiants dans ton cinéma

J'ai une agente d'accueil qui est étudiante. Elle est étudiante en Master à Paris, elle fait elle a tous ses cours en distantiel donc elle est très dispo. Mais contrairement à des milieux urbains très denses et des villes universitaires, à YY on a peu d'étudiants. Les étudiants ils sont à XY, ils sont à Paris. Donc d'ailleurs nous quand on doit recruter des agents d'accueil c'est plus compliqué, parce que les étudiants sont pas trop dispos. J'ai autre chose qui me revient en tête par rapport à ce qu'on se disait juste avant, là où il y a une distinction assez intéressante c'est entre ceux qui sont originaires d'YY et ceux qui ne le sont pas. Ceux qui sont originaires d'YY bah voilà ils connaissent le territoire sur le bout des doigts ils connaissent tous les partenaires voilà ils connaissent les écoles ils connaissent les structures associatives alors que quand tu n'es pas d'YY comme moi comme mon adjoint ou comme une technicienne qu'on a recruté celle dont je te parlais tout à l'heure l'année dernière

bah c'est pas la même dynamique non plus mais après voilà c'est on se nourrit les uns les autres donc c'est bien c'est bien quand même ouais

ok et ben je vais avoir une dernière question : est-ce que tu as en mémoire un cas concret ou un exemple de moment où la communication à l'intérieur de l'équipe a été vraiment un élément clé dans le dans le fonctionnement ou dans le dans le surpassement d'un obstacle ou quoi

ok alors oui je peux te citer un cas un peu un peu chaud d'ailleurs mais bon vu que la retranscription sera anonyme il y aura pas de problème... j'ai, il y a 2 ans, licencié un des techniciens de cinéma qui s'avérait être le fils du précédent directeur, fils qui était donc à un poste de technicien de cinéma mais certainement pour des raisons liées à la présence de son père auparavant dans l'entreprise, mais qui n'était pas très bon dans son travail, et qui, je trouve, n'avait pas le bon état d'esprit, était un peu passif agressif, se prenait un peu trop pour le chef et pour celui qui sait, et après moi le déluge. Sauf qu'un jour (je suis obligé de te raconter un peu sur la longueur pour que tu vois après où je vais aller) un jour il a insulté mon adjoint pendant mes vacances. Du coup voilà une vraie dispute avec insulte mon adjoint s'en a pris vraiment plein la figure certainement du fait aussi de mon absence. J'ai pas été fondamentalement étonné parce que pour moi la personnalité de ce technicien était déjà assez instable. Donc ce qu'on a fait c'est qu'il y a eu une mise à pied immédiate il n'est jamais revenu travailler aussi pour protéger le directeur adjoint et faire en sorte que le directeur adjoint se sente en sécurité au cinéma, donc mise à pied du salarié concerné et qui a débouché sur un licenciement 3 semaines plus tard voilà.

par contre là où et j'en viens à la notion de de cohésion d'équipe là où c'était très important dans une situation de crise comme celle-ci c'était que la démarche soit bien comprise par l'ensemble de l'équipe et que la confiance soit là parce que évidemment ce technicien licencié s'entendait bien aussi avec d'autres membres de l'équipe donc il y a un discours qui pouvait être amené par le technicien licencié sur les raisons pour lesquelles on avait licencié sur ce que nous on avait dit voilà donc là la confiance dans l'équipe et la recherche de cohésion c'est super important parce que sinon ça aurait pu déboucher sur des malentendus encore plus lourds ; des sous-entendus ; l'idée que nous on voulait s'en débarrasser et qu'on avait trouvé un prétexte... donc c'est dans ces moments-là parfois qui sont des moments bah difficiles comme dans toute vie d'entreprise, quand un salarié commet une faute manifestement grave que tout le travail aussi de cohésion et de confiance d'accompagnement de l'ensemble des salariés bah c'est d'une certaine façon un un cadre qui permet de tenir h parce que sinon le doute s'installe il peut y avoir un effet domino, des volontés de partir, de quitter l'entreprise, des sous-entendus donc c'est aussi l'intérêt d'une cohésion d'équipe, elle est aussi dans les épreuves que l'entreprise peut traverser pour que les dégâts potentiellement collatéraux ne soient pas importants. L'idée en fait c'est le c'est d'avoir une confiance entre la direction et l'équipe, parce que s'il y avait pas cette confiance là et que j'avais expliqué les raisons pour lesquelles on avait licencié ce technicien qui était pote avec la moitié de l'équipe, s'il y avait pas cette confiance-là vis-à-vis de moi, et ben ça n'aurait fait qu'aggraver le fossé qu'accentuer le fossé entre l'équipe et moi. Donc voilà dans des dans des moments un peu compliqués c'est important de pouvoir compter sur la confiance effectivement

Voilà c'est un exemple parmi d'autres mais il y en a d'autres où la pour moi la cohésion d'équipe c'est vraiment le structurant dans l'identité d'un cinéma. C'est pas qu'une marge, pas qu'une petite valeur ajoutée, c'est, je pense que les spectateurs le ressentent. je pense que clairement l'image du cinéma et la perception du cinéma chez les spectateurs est très fortement conditionnée par l'esprit de travail et la cohésion d'équipe, et la qualité aussi la qualité des animations qualité des privatisations ça se ressent ça se ressent vraiment entre entre un établissement où l'équipe est soudée solidaire et à le sourire et un établissement où où l'ambiance est mauvaise ça se voit sur les gestes professionnels et ça se voit beaucoup plus d'ailleurs quand on ne fait pas partie de l'équipe et qu'on est extérieur je pense que on manque même de recul parfois on se dit voilà non ça se voit pas c'est interne à l'entreprise moi je pense que si en fait ça se ça se ressent très vite et de façon beaucoup plus rapide et visible qu'on le pense. parce que nous-même quand on rentre dans un établissement et qu'en fait il y a des problèmes on le ressent c'est difficile à exprimer c'est un peu souterrain c'est des sous-entendus c'est des comportements c'est des regards mais on se dit ah là le feeling il est pas bon quoi.

Oui oui c'est ça en fait quand tu as affaire à une personne qui a un peu l'air de faire la gueule ça peut être un mauvais jour mais au bout de la deuxième ou 3è personne tu sens qu'il y a qu'il y a quelque chose c'est ouais c'est assez rapide en fait

c'est ça, voilà. et aussi tu as pas posé la question mais je pense c'est important de dire l'importance de respecter le droit du travail, de respecter les plannings, je pense que malheureusement certains employeurs ne sont pas assez rigoureux sur ce point mais justement la cohésion d'équipe et la confiance elle passe aussi et peut-être même prioritairement par le respect du pacte avec les employeurs et les équipes de direction, qui est donc le respect des horaires de travail. Donc un planning il indique une heure d'arrivée, il indique une heure de sortie, il indique les pauses, il est communiqué suffisamment à l'avance, ça par contre je pense que n'importe quel directeur doit l'assumer et c'est la base d'une bonne cohésion d'équipe vraiment.

C'est un peu bête comme question mais est-ce que c'est aussi important de communiquer à l'équipe que tu respectes bien le code du travail

oui de leur dire bien sûr, de leur rappeler parce que parfois justement eux, il peut arriver qu'ils grognent gentiment parce que, une semaine un peu plus compliquée en terme de planning et du coup je dois demander à quelqu'un, voilà que son weekend soit un tout petit peu plus court, mais dans tous les cas on restera dans les clous de la convention collective dans la durée légale du temps de repos hebdomadaire. Donc effectivement de temps en temps même si je pense c'est important d'être sympa dans le sens d'être à l'écoute des demandes liées à la vie personnelle, parfois on a pas le choix donc dans ces cas-là on est obligé de rappeler que bah on est dans le cadre du Code du travail, de la convention collective, et qu'on l'applique. C'est crucial et d'ailleurs même moi dès que je fais passer un entretien d'embauche j'explique ces choses-là et je dis tout de suite que la convention collective est là, que je la tiens à disposition de n'importe qui, que qui veut voir la convention peut la lire, c'est pas c'est pas un totem enfermé dans le coffre-fort voilà. C'est ce qui nous permet de tenir en fait donc c'est ce qui permet à l'équipe de tenir la convention donc elle est là et c'est bien de rappel qu'elle est là.

Concernant la mobilité verticale....

Il y a cet agent à temps partiel qui est devenu technicien de cinéma, mais il avait été licencié pour raisons économiques pendant le covid, donc il y a eu cette interruption. Dans le cadre d'une réorganisation et des départs qu'il y a eu depuis 2 ans, une agent d'accueil qui faisait plutôt de la caisse depuis 2014, je lui ai donné une mission et aujourd'hui elle s'occupe de la gestion du stock de confiserie, elle a été formée pour s'occuper des comptes hebdo et dépôts en banque... IL y a là la notion de mobilité verticale, d'accompagnement.

Moi j'étais directeur adjoint et je suis devenu directeur après quelques années ailleurs. L'entreprise est vigilante à promouvoir en interne, quand le salarié en a envie et quand l'opportunité se présente, parfois elle se présente pas, ou alors dans un timing plus long terme.

Dans tous les cas ça veut dire qu'en tant que directeur ou directeur adjoint, il faut avoir en tête les projets de chaque salariés. D'où l'entretien annuel, qui est très important, c'est vraiment crucial de laisser le salarié exprimer ses éventuels projets.

Si le salarié concerné a un projet de continuer à monter dans l'entreprise... Dans l'ambiance il faut faire attention, parce que le risque de ce type de mobilité verticale, c'est de générer un sentiment de déséquilibre, de la jalousie ;.. c'est des choses qui ne se disent pas de façon très claire, c'est assez souterrain, mais il faut faire attention au sentiment que certains peuvent avoir quand d'autres sont valorisés « pourquoi lui et pas moi ». Ça demande quand même une vigilance et d'être clair dans la façon d'expliquer les choses, et aussi au point de vue contrat, avec la signature d'un avenant qui précise vraiment de façon très très rationnelle les nouvelles missions, les nouvelles rémunérations, éventuellement le taux horaires, etc etc.

Pour terminer un sujet sur lequel on est un peu à l'arrache, et je pense qu'on est pas les seuls, c'est sur la formation... par exemple afdas, voilà tout ce qui va relever de compétences financées par l'entreprise par le biais de stages de formation, là-dessus... je pense qu'on pourrait vraiment s'améliorer, mais ça demande le temps de s'y consacrer. Et voilà, je pense qu'on fait certes confiance à l'expérience et au sentiment de confiance qu'on peut avoir auprès d'un salarié, par contre c'est un peu laborieux ou compliqué, on a pas forcément le réflexe de réfléchir au formation s qui peuvent être amenées, je pense notamment au siap parce qu'il y a pas de siap obligatoire chez nous, ou des formations au management... enfin voilà l'esprit.