



L'étude
MACROSECTORIELLE
DES BESOINS DE **FORMATION**
DU SECTEUR DE **L'AUDIOVISUEL**



ENJEUX COMPÉTENCES OPPORTUNITÉS 2022-2025

Mot d'introduction

Pour guider la nécessaire adaptation

En 2016, L'inis a pris la relève du Regroupement pour la formation en audiovisuel du Québec en tant que mutuelle de formation du secteur de l'audiovisuel.

À ce titre, L'institut a le mandat de produire sur une base triennale une étude identifiant les besoins de formation du secteur.

La présente étude a fait l'objet d'une vaste consultation auprès des travailleurs, travailleuses, de même que de l'industrie. Cette consultation, menée au cours des deux dernières années, a permis d'identifier les modèles d'apprentissage à privilégier dans notre milieu. Elle a aussi permis l'élaboration des référentiel et modèle de compétences, des outils qui tiennent compte des transformations en cours et des tendances se profilant dans plusieurs dimensions de l'activité humaine.

Car tout comme l'ensemble de la société, le milieu de l'audiovisuel n'échappe pas aux nombreux changements en lien avec la démographie, l'économie, la technologie et l'environnement.

Or, aujourd'hui plus que jamais, la formation continue devient le fer de lance requis pour affronter ces nouvelles réalités et les exigences accrues en matière de productivité. Formation pour « savoir-faire », bien sûr – les compétences spécifiques à un métier demeurant toujours indispensables – mais surtout formation pour « savoir-être », les compétences comportementales devenant tout aussi importantes que celles techniques pour connaître un parcours professionnel fructueux et valorisant.

Ces parcours peuvent d'ailleurs être multiples et toucher différents métiers comme en témoignent les exemples de cheminement de carrière proposés dans l'étude. Une première dans le domaine de l'audiovisuel qu'il est important de souligner.

Nous tenons évidemment à remercier l'équipe derrière cette étude pour la qualité de son contenu. Elle a été produite pour servir de guide à la nécessaire adaptation des intervenants et intervenantes du milieu de l'audiovisuel qui souhaitent mettre la formation au cœur de leur développement.

Elle vous appartient maintenant, faites-en bon usage.



Judith Brosseau
Présidente du conseil d'administration
L'inis



Christian Lemay
Vice-président, Formations mutualisées
L'inis

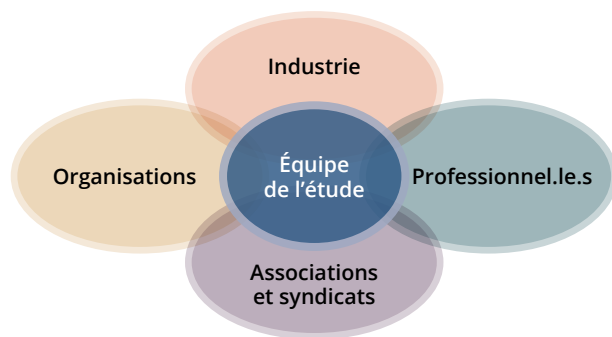
Remerciements

La réalisation de cette étude a été rendue possible grâce à l'aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Merci de votre appui et de la confiance que vous accordez à L'institut national de l'image et du son (L'inis).

Une étude semblable ne se fait pas seule. Tout au long de la démarche, l'Équipe s'est assurée d'être constamment consciente des besoins de l'industrie en se penchant sur les rôles de chacun des travailleurs et chacune des travailleuses, ainsi que sur les enjeux et opportunités actuels et futurs des métiers pour le développement de compétences nécessaires à court et moyen termes dans l'industrie.

Pour ce faire, l'Équipe a utilisé des approches novatrices, participatives et agiles afin de communiquer et impliquer les diverses parties prenantes (Figure 1). Les associations, syndicats, organisations, travailleurs et travailleuses de l'industrie ont tous collaboré aux nombreuses étapes de consultation et de validation des résultats des analyses de données. À ces 1 400 personnes qui ont été consultées par l'entremise d'un sondage, d'entrevues individuelles et de groupes de discussion, merci infiniment de votre précieuse collaboration. Ici, vous vous reconnaissez.

Figure 1 – Parties prenantes de l'étude



L'Équipe souhaite également saluer la contribution des 17 associations membres-mutuelle de L'inis (ci-après nommées 17 associations) qui ont été présentes à toutes les étapes de l'étude pour des consultations enrichissantes et des rencontres de validation empreintes de bienveillance envers les travailleurs et travailleuses passionnés de l'industrie. Votre soutien a fait toute la différence dans les résultats de cette étude.

Enfin, à tous les employés et toutes les employées de L'inis qui ont contribué, de près ou de loin, à différentes étapes de l'étude selon leurs connaissances, leur expertise et leur passion du milieu, l'Équipe vous est grandement reconnaissante.

1. Alliance Québec Animation (AQA)
2. Alliance of Canadian Cinema, Television & Radio Artists (ACTRA)
3. AQTIS 514 IATSE
4. Association des agences de communication créative (A2C)
5. Association des professionnels de l'édition musicale (APEM)
6. Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec (ARRQ)
7. Association nationale des doubleurs professionnels (ANDP)
8. Association québécoise de la production médiatique (AQPM)
9. Association québécoise des agents artistiques (AQAA)
10. Association des producteurs publicitaires (APP)
11. Femmes du cinéma, de la télévision et des médias numériques (FCTMN)
12. Guilde canadienne des réalisateurs – Conseil du Québec (DGC)
13. Société des auteurs de radio, télévision et cinéma (SARTEC)
14. Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec (SPACQ)
15. Spira – Coopérative vouée au cinéma indépendant
16. Union des Artistes (UDA)
17. Xn Québec

Équipe de l'étude

*Ça commence par une idée et puis
ça devient tout autre chose.*

PABLO PICASSO

Cette citation résume bien tout le chemin parcouru par cette équipe exceptionnelle. Ainsi, pour assurer le succès de cette démarche, une équipe multidisciplinaire a été mise en place. Tout au long de cette étude, les membres de l'équipe de l'étude seront mentionnés sous le terme « l'Équipe ».

L'inis

Samuel Escobar, Directeur

Programmes de formation professionnelle continue, L'inis

Samuel Escobar est directeur de la Formation professionnelle continue depuis septembre 2012. À ce titre, il est également responsable des activités de L'inis comme mutuelle de formation du secteur de l'audiovisuel. De 2002 et 2010, il a été coordonnateur du programme Médias interactifs et de 2008 à 2014, conseiller pédagogique pour l'ensemble des programmes.

Samuel Escobar n'est pas un nouveau venu dans le monde de l'éducation. De 1989 à 1996, il s'est investi comme conseiller pédagogique TIC, membre du Comité des Sages, enseignant et enseignant-ressource TIC au sein de la Commission scolaire de Montréal, où il a développé son expertise en matière de pédagogie. Entre 2000 et 2002, juste avant son arrivée à L'inis, Samuel Escobar a travaillé dans le domaine des médias interactifs à titre de chargé de projets puis directeur de production au sein de feu K-OS Multimédia. De 1998 à 2000, il a été éditeur en chef des résultats et producteur délégué de différents portails pour le Goal Media Group (NY). On lui doit aussi la création et la conception d'un site Web dédié au joueur de soccer Marcelo Salas.

Bianca Nolasco, M. Éd., Chargée de projets – Formations mutualisées

Programmes de formation professionnelle continue, L'inis

Détentrice d'un diplôme d'études supérieures spécialisées et d'une maîtrise en gestion de l'éducation et de la formation, Bianca Nolasco travaille à L'inis en tant que conseillère en formation et développement

de compétences auprès des 17 associations depuis 2018. Plus précisément, elle conçoit des formations visant le développement des compétences par des stratégies pédagogiques créatives et innovantes, adaptées aux besoins de perfectionnement et à la réalité des travailleurs et travailleuses de l'industrie de l'audiovisuel. De plus, elle produit et élabore des projets de formation d'envergure, tels que la formation sur la prévention du harcèlement (www.unefoisdetrop.ca) et l'étude macrosectorielle sur les besoins de formations et de développement de compétences. Ses principales responsabilités dans cette étude étaient de gérer le projet ainsi que les équipes internes et externes dans la réalisation des objectifs spécifiques de l'étude, tout en participant activement à la recherche et l'analyse des besoins de formation de l'industrie.

Claudine Trudel, Coordonnatrice de projets

Programmes de formation professionnelle continue, L'inis

Coordonnatrice de projets, Claudine Trudel est au service de la formation continue de L'inis depuis 2013. Elle orchestre plusieurs des étapes de la présente étude.

Marisol Drouin, Coordonnatrice de projets

Programmes de formation professionnelle continue, L'inis

Marisol Drouin est auteure et scénariste. En 2021, elle rejoint l'équipe des programmes de la formation professionnelle continue en tant que coordonnatrice de projets, entre autres Élan et On tourne vert. Elle participe à la coordination de plusieurs étapes du projet de l'étude ainsi qu'à la relecture du rapport de cette dernière.

Louise Hélène Paquette**les Éclaireurs**

Fondatrice de la firme Les Éclaireurs et chercheure associée au Pôle médias de HEC, Louise Hélène travaille dans le milieu de la culture, des médias et du divertissement depuis plus de 28 ans. Elle a dirigé pendant plus de sept ans le service de la Veille stratégique concurrentielle de Radio-Canada, après quinze années à la direction générale de la recherche d'Astral Media Radio, devenue Bell Média depuis.

Louise Hélène est diplômée de l'Université de Sherbrooke en marketing et en gestion de la créativité à l'Université de Montréal, et s'est spécialisée à l'École des dirigeants à HEC. Elle est également engagée dans l'obtention d'un diplôme supérieur en stratégie de l'intelligence d'affaires.

Camille Thibodeau, CRHA, M.Éd.**GESHUM**

Fondatrice de GESHUM, Camille Thibodeau a acquis auprès de PME et de grandes entreprises une solide expertise dans l'ensemble des activités des ressources humaines. Camille possède plus de 25 ans d'expérience dans le domaine des ressources humaines et du service à la clientèle. Formatrice agréée, elle a également agi à titre de vice-présidente ressources humaines pour le Groupe Forzani, de même qu'en tant que généraliste en ressources humaines dans diverses organisations des secteurs public et privé, de la grande et de la petite entreprise. De plus, Camille est reconnue comme une experte en matière de gestion par compétences. Détenant un 3^e cycle en organisation apprenante, une maîtrise en gestion de la formation ainsi qu'un baccalauréat en administration des affaires (HEC), elle est aussi membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec.

Annie Gauthier, CRHA, M.Éd.**LEADEO**

Cofondatrice de la firme LEADEO, Annie est spécialisée dans la gestion de projets d'innovation et en *Design Thinking* depuis plus de 8 ans. Gestionnaire et conseillère bilingue, dynamique et novatrice comptant plus de 20 années d'expérience en apprentissage, en développement organisationnel, gestion des talents

et leadership au sein de différentes entreprises de multiples secteurs tels que les médias et communications, l'art et la culture, les transports, la finance, l'assurance, les technologies, le manufacturier, l'énergie, l'éducation et la santé tant privée que publique. Détenant une maîtrise en gestion de la formation ainsi qu'un baccalauréat en administration des affaires de l'Université de Sherbrooke, elle est aussi membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec.

Jacques Pelletier, M. Sc., Mathématicien et statisticien, associé fondateur**L'OBSERVATEUR**
Tout ce que l'on mesure s'améliore™

Jacques contribue au domaine de la recherche et de la statistique depuis plus de 30 ans. Il est reconnu comme l'une des grandes compétences canadiennes en matière de planification et recherche socio-économique et marketing par l'American Marketing Association. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages scientifiques publiés par l'UNESCO, la FAO et le Secrétariat de l'Intérieur aux États-Unis.

Isabelle Martin, M. Sc., Anthropologue

Isabelle participe à la réalisation de projets de recherche en comportements des consommateurs à L'Observateur depuis plus de 15 ans. Impliquée dans la plupart des mandats de sondage d'opinion, elle se distingue par sa compréhension facile des divers enjeux de recherche marketing et socio-économique.

Michelle Rivard, Présidente-directrice générale

Habile communicatrice, sa formation en droit et en science politique lui confère une expertise unique dans l'analyse des enjeux commerciaux. Sous sa direction, L'Observateur a obtenu un prestigieux prix décerné par l'ICSC (International Council of Shopping Centers) pour son programme de suivi de la conformité du service à la clientèle. Reconnue pour ses compétences en animation, Michelle a dirigé plusieurs séances de formation, coaching et créativité pour le compte de clients tels Aéroports de Montréal, Sobeys, Intrawest Mont-Tremblant, Subaru Canada, Téva-Neurosciences.

Sommaire

Tous les trois ans, L'institut national de l'image et du son (L'inis) – la mutuelle de formation du secteur de l'audiovisuel reconnue par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale – a pour mandat de réaliser une étude macrosectorielle pour répondre aux besoins de perfectionnement et de développement des travailleurs et travailleuses de l'industrie.

Les membres de l'équipe pluridisciplinaire mise en place pour garantir la réalisation de cette étude macrosectorielle sont mentionnés sous le terme « l'Équipe ». Dans cette édition amorcée en 2019, le travailleur et la travailleuse en tant qu'individus sont au premier plan de la démarche de développement de compétences. Ces derniers exercent souvent plus d'un métier pendant leur carrière et, fréquemment, souhaitent développer des compétences spécifiques dans d'autres domaines ou départements, d'où la vision pluridisciplinaire soutenue par l'Équipe dans son travail. Compte tenu des expériences et apprentissages en variétés innombrables, il est impératif de s'inspirer de ces réalités pour constituer des activités de perfectionnement qui répondront aux besoins de tous. **Le milieu de l'audiovisuel est unique en son genre ; il en va de même du développement de compétences qui lui est propre.**

Chapitre I – L'étude

Le Chapitre I de cette étude macrosectorielle pose les bases du mandat et révèle la rigoureuse méthodologie mise en place par l'Équipe.

Mandat

Dire que l'industrie de l'audiovisuel vit d'importantes transformations est un euphémisme. Pour assurer l'avenir de l'industrie, la formation continue est un levier stratégique au développement des compétences de la main-d'œuvre du secteur. Force est de constater que celle-ci devra faire l'acquisition de compétences clés qu'il est nécessaire d'identifier avec le milieu. Au savoir-faire exigé *de facto* s'impose davantage qu'auparavant un savoir-être qui requiert une intégration tout aussi intelligente et efficace au cœur des activités d'apprentissage et de développement (section 1).

Objectifs de l'étude

Ainsi, pour cerner les besoins de formations et de développements, l'Équipe s'est fixée quatre objectifs (section 2) :

1. Dresser le portrait de l'industrie, anticiper ses tendances et leurs impacts.
2. Définir des cheminements de carrière de travailleurs et travailleuses de l'industrie afin d'offrir des parcours d'apprentissage personnalisés selon leurs besoins de développement à différentes étapes de leur carrière.
3. Définir un référentiel de compétences comportementales essentielles facilitant l'identification de développement des individus pour assurer une main-d'œuvre qualifiée.
4. Identifier les thèmes et sujets de formations à préconiser.

Méthodologie

Pour tirer le plein potentiel des informations recueillies tout en les validant simultanément, l'Équipe a combiné quatre méthodes d'enquête pour atteindre ses visées (section 3).

Une **veille stratégique** a initié le processus en identifiant les variables d'influences via des sources académiques, des études et de la littérature, dressant ainsi le portrait et les tendances de l'industrie. De concert avec la firme L'Observateur, une approche quantitative a permis de consulter par voie de **sondage** les travailleurs et travailleuses du milieu, à laquelle a suivi une approche qualitative de **consultations** sur le terrain par des **entrevues** auprès des travailleurs et de l'industrie. Finalement, c'est par une approche collaborative organique que l'Équipe est parvenue à colliger les données obtenues auprès de l'industrie (section 3.3.2) via des consultations auprès des **17 associations membres-mutuelle de L'inis**, du sondage et des entrevues individuelles et groupes de discussion, les mettant ainsi en relation pour leur donner sens et répondre aux quatre objectifs de l'étude, en dressant un référentiel de compétences, l'élaboration de six profils représentant des exemples de cheminements de carrières possibles (section 2.3) et une liste des métiers du secteur de l'audiovisuel.

Chapitre II – Portrait et tendances de l'industrie

Certaines forces en présence laissent entrevoir le mouvement qui poussera à nouveau les travailleurs et travailleuses de l'industrie de l'audiovisuel à devenir des apprenants permanents et des créateurs de valeur. Le Chapitre II révèle le portrait de l'industrie et ses tendances. Il se penche particulièrement sur les implications directes et indirectes de ces dernières sur les métiers et compétences, en visitant les quatre dimensions d'influence fondamentales : la démographie, l'environnement, la technologie et l'économie.

Démographie, la société en profonde mutation

Démographiquement la société amorce un profond changement de par l'exode massif de la génération des Boomers vers la retraite ce qui amènera une restructuration de l'économie (section 1.1.1). Il en découle une pénurie de main-d'œuvre déjà tangible (section 1.1.2). Dans 10 ans, le nombre de naissances sera inférieur à celui des décès ; la croissance reposera ainsi uniquement sur l'immigration. Les générations des millénariaux et des Z sont dorénavant en plus grande proportion sur le marché du travail et accélèrent la transformation numérique, créant du même coup de nouvelles compétences inhérentes aux formats, ainsi qu'une importance nouvelle accordée au respect de la diversité, de l'inclusion et des autres valeurs chères aux plus jeunes générations telles que l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle (section 1.2).

Environnement, les acteurs de changement

L'environnement devient également une préoccupation authentique pour les travailleurs et travailleuses de l'audiovisuel, de même que pour l'industrie qui impose désormais des normes. De concert avec une conscience écologique grandissante (section 2) qui encourage l'apparition de plus en plus de plateaux verts, une perspective sanitaire impacte tout aussi tangiblement l'environnement de travail. La santé mentale se révèle une valeur qu'il faut d'autant plus préserver dans un contexte post-pandémique où l'adaptation constante exigée devient source de pression accrue (section 2.2).

Technologie, l'ère de l'humanité augmentée

Le confinement lié à la pandémie de COVID-19 a incité un plus grand nombre de Québécois et Québécoises à recourir aux réseaux sociaux pour atténuer l'isolement tandis que les plus jeunes se sont rassemblés dans le métavers des plateformes sociales de jeux vidéo (section 3.1). Ceci a eu pour effet d'accélérer l'évolution des formats audiovisuels et l'adoption des nouvelles plateformes de diffusion au détriment du cinéma en salle. À l'ère numérique, les possibilités des travailleurs et travailleuses se trouvent augmentées par les nouveaux outils (section 3.2), les productions virtuelles et le déploiement à plus vaste échelle de l'intelligence artificielle (section 3.2.3).

Économie, l'ère de la globalisation

Enfin, le secteur de l'économie ne demeure pas en reste (section 4). Le public ne consomme plus ses contenus de la même façon, comme le démontre la prévalence des abonnements aux plateformes américaines de diffusion, qui concurrencent les services de vidéo sur demande locaux (section 4.1). Dans tous les cas, la culture et le savoir-faire de la main-d'œuvre québécoise demeurent une pierre angulaire qui font se démarquer le Québec sur l'échiquier de la globalisation (section 4.2). Toutefois, la pénurie de cette main-d'œuvre reste un enjeu criant, en milieu urbain comme en région. Une amélioration constante et soutenue des compétences des travailleurs et travailleuses de l'industrie de l'audiovisuel québécois représente le défi de la deuxième décennie du 21^e siècle, pour sécuriser un avenir de croissance, de durabilité et d'inclusion.

Chapitre III – Métiers et cheminements de carrière

Au vu des données révélées précédemment par le sondage et les entrevues, le Chapitre III va enfin à la rencontre des travailleurs et travailleuses du milieu et guide les analyses en matière de besoins de développement de compétences et de cheminements de carrière.

Métiers en audiovisuel

Une liste a été créée uniquement pour les fins de l'étude dans le but d'appuyer la recherche, l'analyse et les résultats des données. Celle-ci compte plus de 700 métiers et représente au-delà de 27 000 travailleurs et travailleuses, entreprises et salariés, répartis dans un éventail de 39 départements et domaines (section 1.2). **Elle ne constitue pas une liste des fonctions pour lesquelles les associations d'artistes sont reconnues au sens de la Loi sur le statut de l'artiste ou pour lesquelles elles négocient des ententes collectives avec des producteurs et productrices ou des associations de producteurs.**

Cheminements de carrière

Toujours en se référant aux propos recueillis lors des entrevues, l'Équipe s'est inspirée du *Design Thinking* (une approche centrée sur l'humain) pour élaborer six profils pour mieux saisir les besoins réels de développement des gens du milieu et leur réalité tout au long de leur carrière (section 2.3). Créés à titre d'exemple, ces profils représentent plusieurs possibilités de cheminements pour évoluer dans le milieu. Voici une illustration de l'un d'entre eux, celui du profil Créatif – Technique – Gestion :



4. Créatif – Technique – Gestion



Mes points de départ

- Le milieu m'a toujours intéressé dès mon jeune âge
- Je savais que je voulais être un meilleur réalisateur en faisant une formation d'acteur
- Une personne m'a donné ma chance et m'a amené à cheminer dans le milieu
- J'ai continué à étudier dans divers domaines de l'audiovisuel

Mes motivations

- L'expérience acquise
- Le sentiment d'accomplissement
- Raconter des histoires
- Le sentiment de faire la différence
- Travailler avec des créatifs

Mes défis

- Gestion budgétaire difficile
- Conditions de travail (ex. manque de respect pour le rôle de l'artiste)
- La sécurité d'emploi n'est pas là dans le technique

Ce qui fait la différence

- La volonté et la détermination
- Rigueur
- Ouverture d'esprit, la capacité à s'autodévelopper
- Un environnement qui croit en nous
- Sensibilité de ce que le client veut et sensibilité à l'auditoire

Ce qui permet de progresser

- Être accompagné des bonnes personnes et avoir des opportunités
- Avoir appris à tout faire sur la production pour être un meilleur réalisateur
- Le talent (sortir du lot) et la chance

Comment j'aime apprendre

- Formation dans des milieux de travail
- Apprentissage dans l'action
- Stage
- Mentorat
- Échanger avec les pairs

Mes compétences clés

- Gérer les priorités
- Faire preuve de polyvalence
- Assurer la synergie d'équipe
- Se développer en continu

Exemples de cheminement

- Acteur, réalisateur, concepteur vidéo, producteur
- Acteur, réalisateur, scénariste, producteur
- Monteur, réalisateur, producteur, scénariste
- Coordonnateur de production, régisseur, directeur de production, assistant régisseur, chef logistique

« L'expérience de qui va me former est très importante. Avoir un lieu où on a les équipements et pouvoir pratiquer. »

Repositionner l'individu au cœur du développement des compétences en offrant des parcours personnalisés adaptés à ses besoins et réalités jouera un rôle de premier plan dans la rétention et l'évolution des chemine-ments de carrière du milieu. Un accompagnement dans son développement sera un incontournable, dans le respect de ses ambitions autant que de ses compétences.

Chapitre IV – Compétences clés

C'est ce sur quoi se penche le Chapitre IV. Ces compétences, essentiellement comportementales, sont modélisées et définies dans un référentiel. Le modèle et le référentiel de compétences, dans les faits, per-mettent le partage d'un vocabulaire commun et l'élaboration d'une structure auxquels il devient plus aisé de se référer. Le modèle et le référentiel facilitent l'identification des compétences et le développement de ces dernières pour accompagner la progression d'individus, autant que l'évolution d'une industrie en pleine mouvance en offrant une main-d'œuvre qualifiée.

Approche par compétences

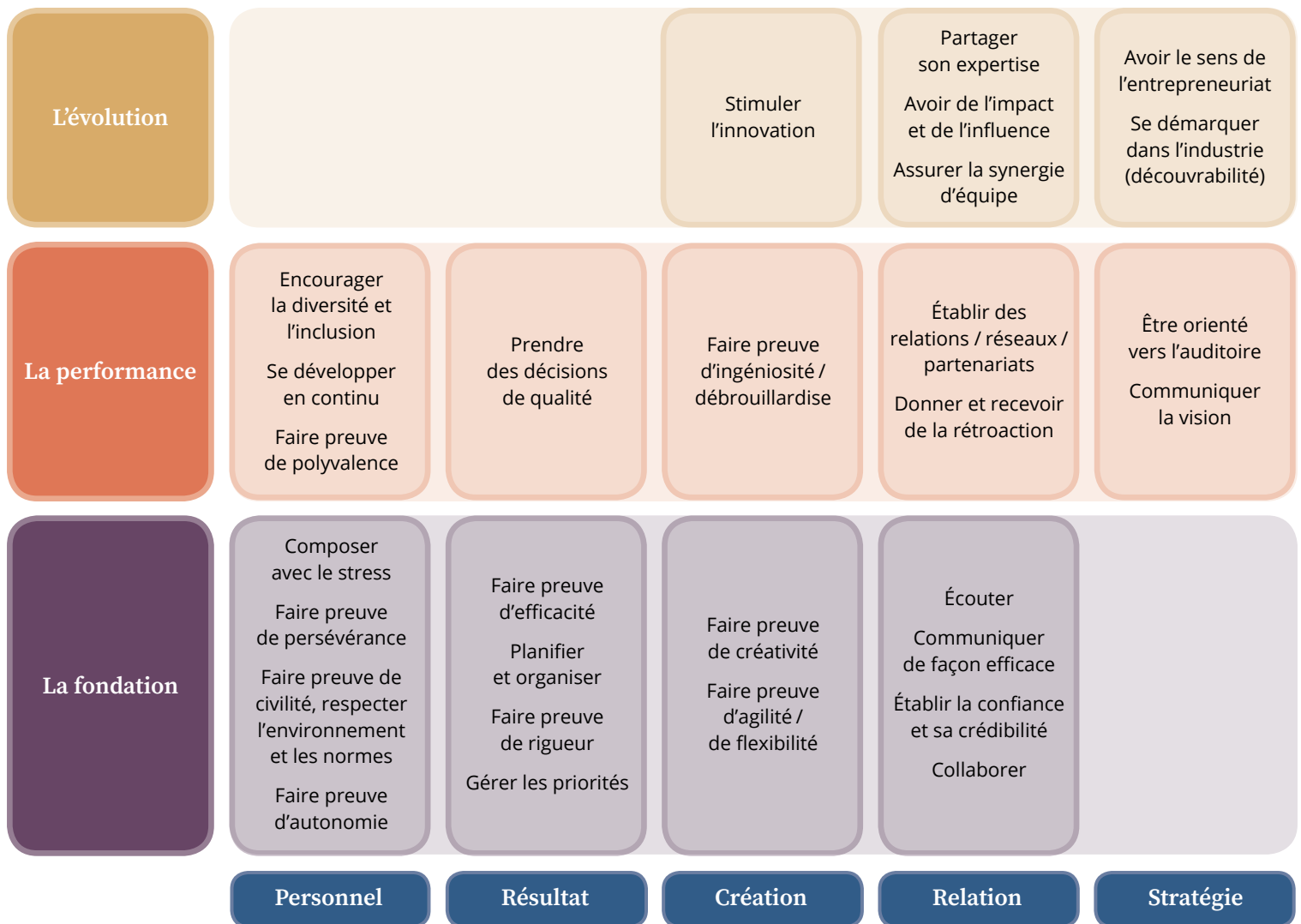
Pour dresser le référentiel, l'Équipe souligne d'abord la différence entre les compétences spécifiques et comportementales (section 1). Dans le premier cas, on réfère plutôt au savoir-faire en lien avec une exper-tise technique ou professionnelle (section 1.1). Dans le second, il est davantage question de savoir-être, des compétences définies comme étant transversales – i.e. s'appliquant à plus d'un métier ou plan de carrière –, transférables à différentes situations et postes, apprises par l'expérimentation sur une longue durée (section 1.2).

Sélection des compétences

L'Équipe identifie et valide auprès du milieu les compétences comportementales garantes de réussite en audiovisuel qui pourront influencer d'éventuels succès futurs (section 2.3).

Modèle et référentiel de compétences

Il en résulte le référentiel de compétences comportementales de l'industrie de l'audiovisuel québécois, de même que son modèle qui en synthétise les bases (section 3). Pour clarifier les compétences du modèle dans le référentiel complet, des indicateurs comportementaux ont été développés (section 3.2). Ceux-ci reflètent la réalité de l'industrie de l'audiovisuel et constituent des énoncés de comportement précis, spéci-fiques et détaillés. Tous les travailleurs et travailleuses peuvent observer et développer des éléments d'une de ces compétences pour évoluer selon les attentes de l'industrie. Bien que ces compétences particulières ne soient pas consciemment intégrées par le milieu, les travailleurs et travailleuses consultés les expriment intuitivement comme ce dont ils ont besoin pour réussir dans l'industrie. Les identifier clairement permettra l'évolution positive de l'industrie par la qualification adéquate de sa main-d'œuvre. Ci-bas le modèle de compétences comportementales de l'industrie de l'audiovisuel qui présente les 29 compétences selon les catégories de chacune (axe des X) et les niveaux de progression (axe des Y). L'axe des Y du modèle com-prend trois niveaux : la fondation, la performance et l'évolution. Ces niveaux favorisent le développement et une progression de carrière dans l'industrie, peu importe le métier et l'expertise.



Faire preuve d'efficacité

Exemple de compétence

- Accomplit plus que la majorité des gens en essayant de toujours en faire plus ou faire mieux ;
- Agit rapidement et met l'emphasis sur la productivité ;
- Peut faire plusieurs choses en même temps et les compléter avec succès ;
- Agit avec un sentiment d'urgence et s'assure que les échéanciers sont respectés ;
- Optimise l'utilisation des ressources disponibles ;
- Peut déléguer des tâches au besoin pour faire arriver les choses efficacement.

Indicateurs comportementaux observables chez une personne considérée compétente, un modèle à suivre.

Chapitre V – Besoins de développement

Si de nouvelles compétences voient le jour, il en va de même des besoins de développement des travailleurs et travailleuses de l'industrie. Le Chapitre V fait le pont entre ces deux concepts.

Besoins de formations et de développement

Comme il est mentionné au Chapitre II, la pandémie a créé de nouveaux besoins de développement et fragilisé certains métiers appelés à se transformer (Braham & Homsy, 2021). De nouvelles fonctions voient le jour en raison d'une réorganisation du travail et des pratiques culturelles, par des circonstances économiques et de développement technologique (Gilde canadienne des réalisateurs (Québec), 2021). La transformation se fera à vitesse grand V, ce qu'attestent les réponses au sondage mené par L'Observateur de même que les entrevues réalisées auprès des travailleurs et travailleuses concernés.

Ils souhaitent des formations (section 1.1), particulièrement par thèmes, car les travailleurs et travailleuses ne veulent pas nécessairement restreindre leur évolution de carrière à leur seul métier : ils cherchent parfois à développer des compétences qui les amèneraient ailleurs professionnellement, tout en demeurant dans le milieu de l'audiovisuel. Dans le temps, plusieurs en viennent ainsi à porter plusieurs chapeaux. Ce type de cheminement n'est possible que si les offres de formation et opportunités de développement sont disponibles universellement entre domaines et départements, permettant du même coup aux individus de mettre à profit leurs compétences dans d'autres sphères de l'audiovisuel et faire évoluer leur carrière.

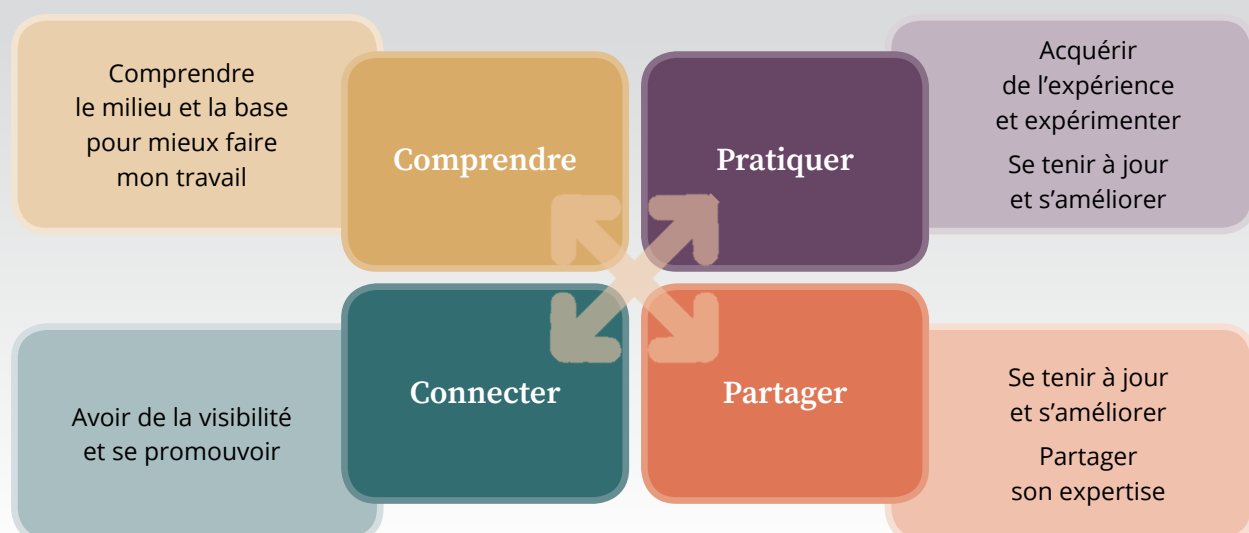
Inversement, certains métiers souffrent de ne pas bénéficier de formation reconnue officiellement par le milieu (section 1.1.2), bien que disponible.

Quelques formations devraient également être créées pour assurer une requalification ou un rehaussement de compétences existantes, ce qui favoriserait l'apparition d'une main-d'œuvre polyvalente.

Apprentissage et développement

L'Équipe a travaillé à regrouper l'ensemble des sujets de formations recherchés non seulement par les travailleurs et travailleuses, mais aussi par l'industrie. Cependant, ce n'est pas tout de souligner l'importance du développement des compétences, encore faut-il adéquatement le soutenir par une offre de formation répondant aux besoins de perfectionnement des travailleurs et travailleuses.

Le modèle d'apprentissage et de développement élaboré par l'Équipe met de l'avant les préférences en matière d'activités d'apprentissage des gens du milieu selon quatre éléments à la fois essentiels et complémentaires favorisant un développement de compétences optimal, tel qu'illustré ci-bas.



Développement de compétences optimal

Les besoins de développement reposent sur plusieurs composantes : les tendances et besoins de l'industrie, ceux de la clientèle ciblée et le contexte d'apprentissage dans lequel les personnes se développent (section 3). Pour combler l'écart de performance, certains ensembles d'éléments retiennent l'attention pour favoriser un développement de compétences optimal des travailleurs et travailleuses selon leurs besoins individuels et ceux de l'industrie :

- l'analyse des besoins de développement ;
- le développement de la relève ;
- le développement des travailleurs et travailleuses expérimentés ;
- le transfert des apprentissages en milieu de travail.

Pour l'analyse des besoins de développement de compétences, le modèle d'apprentissage et de développement précédemment mentionné ainsi que le référentiel de compétences présenté au Chapitre IV deviennent des outils indispensables. L'Équipe fait état des réponses des travailleurs et travailleuses, experts et expertes consultés. Elle constate dans un premier temps que les travailleurs du milieu assument souvent plusieurs rôles et fonctions au cours de leurs carrières. Pour répondre aux attentes de l'industrie, ces derniers souhaitent conséquemment développer leur savoir-faire et leur savoir-être basés sur leurs besoins individuels (section 3.1).

Pour ce qui est du deuxième ensemble d'éléments favorable au développement de compétences, selon les travailleurs et l'industrie, il faut d'abord miser sur celui de la relève (section 3.2.1). Le profil de la relève peut être déterminé par les jeunes qui intègrent le milieu, mais aussi par des travailleurs d'expérience provenant d'autres secteurs d'activités. Cette relève a besoin de formations de base sur le processus de production, permettant une compréhension rapide du fonctionnement du secteur et une intégration plus efficace. Pour la relève dite « junior », des formations courtes sur le développement de compétences spécifiques (savoir-faire) pourraient être nécessaires en ce qui a trait à certains métiers d'entrée ou métiers de création en pénurie.

Pour la relève plus expérimentée ayant exercé un métier hors secteur, celle-ci pourrait aussi bénéficier de formations courtes pour assurer une reconnaissance de son expérience, tout en acquérant de nouvelles connaissances pour un nouveau métier. Cette approche d'une plus grande polyvalence est en adéquation avec les besoins de l'industrie.

La gestion de développement de compétences dédiée aux travailleurs et travailleuses expérimentés du milieu est très complexe de par la pluralité des fonctions et des cheminements de carrière diversifiés et atypiques. Les travailleurs estiment qu'un rehaussement de compétences de même qu'une requalification des acquis professionnels s'avéreraient bénéfiques à cette main-d'œuvre active et à sa progression de carrière dans l'industrie (section 3.2.2).

Quant au transfert d'apprentissages en milieu de travail, il s'avère essentiel d'intégrer au développement de compétences des moments de pratique ou d'échange avec le milieu entre la fin de la formation et l'application de ses connaissances (section 3.3). Ces pratiques, identifiées lors de la conception d'un programme ou d'une formation, devront se faire par une expérimentation dans la durée soutenue par des pairs, supérieurs immédiats, formateurs et coachs de même que par des associations, pour en consolider l'efficacité (Roussel, 2011).

Chapitre VI – Pistes d'action

Ce dernier chapitre est un appel à l'action qui met de l'avant 22 initiatives concrètes regroupées en sept approches liées à la formation continue :

1. Mettre l'apprenant.e au cœur de son développement
2. Analyser les besoins de développement
3. Intégrer les compétences clés
4. Former et développer les compétences
5. Intégrer la relève dans le milieu
6. Faire des partenariats
7. Développer une vision à plus long terme

Ces initiatives concertées avec l'ensemble des intervenants et intervenantes concernés sont applicables dès maintenant pour obtenir des gains rapides, ou encore à moyen terme, en prenant le temps de procéder à leur analyse et leur développement.

Conclusion

Les conclusions et résultats constatés serviront de tremplin à L'Inis, à titre de mutuelle de formation, pour sa prochaine édition de l'étude. Il ne suffit pas de tracer un état des lieux, aussi exhaustif soit-il ; il est maintenant nécessaire de bâtir sur ces assises pour que s'améliore l'industrie.

Le talent de la main-d'œuvre de l'industrie audiovisuelle québécoise n'est plus à démontrer, mais pour l'enrichir, humainement et professionnellement, des formations en synchronicité avec les parcours professionnels uniques des gens du milieu s'avèrent la clé de voûte de sa pérennité. Pour ce faire, les métiers et le développement des compétences devront continuer de croître de manière ciblée, en conjuguant savoir-faire et savoir-être, dans un univers où évoluent à vitesse grand V les technologies autant que les mentalités. Le référentiel de compétences et son modèle, de même que le modèle d'apprentissage seront des outils indispensables dans cette aventure.

Un dialogue doit être encouragé entre les principaux joueurs de l'industrie et ses associations, pour accompagner les cheminements de carrière des individus, dont le talent et la créativité sont reconnus ici et à l'échelle internationale.

Table des matières

Mot d'introduction	2
Remerciements	3
Équipe de l'étude	4
Sommaire	6

Chapitre I – L'étude

1. Mandat	21
2. Objectifs de l'étude	22
3. Méthodologie	22
3.1 Méthodes d'enquête	23
3.1.1 Veille stratégique	23
3.1.2 Approche quantitative	23
3.1.3 Approche qualitative	23
3.1.4 Approche collaborative	23
3.2 Population de l'étude	23
3.3 Étapes de la démarche	23
3.3.1 Construction du projet	24
3.3.1.1 Identification et validation des tendances dans l'industrie	24
3.3.1.2 Les métiers en évolution	24
3.3.2 Consultation auprès de l'industrie	25
3.3.2.1 Schématisation du processus de production	25
3.3.2.2 Validation des besoins avec les professionnels et professionnelles clés	26
3.3.2.3 Référentiel de compétences	26
3.3.3 Sondage et recherche	26
3.3.4 Analyse et validation de données du sondage	27
3.3.5 Entrevues individuelles et groupes de discussion	27
3.3.6 Entrevues avec l'industrie, consolidation des données du référentiel de compétences et du développement des types de cheminements de carrière	27

Chapitre II – Portrait et tendances de l'industrie

1. Démographie, la société en profonde mutation	29
1.1 Générations, les nouveaux rapports de force	29
1.1.1 L'exode massif des Boomers vers la retraite va restructurer l'économie	31
1.1.1.1 La retraite est un concept fluide	31
1.1.2 Le défi du manque de main-d'œuvre durera toute une décennie	33
1.1.3 Cinq générations sont désormais en cohabitation	35
1.2 Diversité, les nouvelles réalités	37
1.2.1 La progression passe par l'immigration	37
1.2.2 La population intègre les valeurs d'inclusion	39
1.2.3 L'interculturalisme sera un sujet de débat sur l'intégration	45
2. Environnement, les acteurs de changement	47
2.1 Écologie, on tourne vert	47
2.1.1 Les changements climatiques font pression sur l'économie	47
2.1.2 On tourne vert	48
2.2 Santé, les nouvelles normes de sécurité	49
2.2.1 La neuroscience prendra plus d'importance	49
2.2.2 En postpandémie, on change de vie	52

3. Technologie, l'ère de l'humanité augmentée	53
3.1 Communautés, les nouvelles façons de se connecter	53
3.1.1 « Qui m'aime me suive »	53
3.1.2 L'immersion donne naissance à de nouvelles plateformes de diffusion	55
3.1.3 L'hyperpersonnalisation favorise l'appauvrissement des opinions et les scissions	56
3.2 Nouveaux outils, nouvelles capacités, nouveaux marchés.....	56
3.2.1 Les objets connectés multiplient les moments de divertissement.....	57
3.2.2 La 5G ouvrira la porte à de nouvelles réalités	58
3.2.3 L'intelligence artificielle propulse la création audiovisuelle.....	59
4. Économie, l'ère de la globalisation	64
4.1 Productions, changement de mode de consommation.....	64
4.1.1 Les plateformes américaines font pression sur l'économie canadienne.....	64
4.1.2 La protection passera par la réglementation	69
4.2 Globalisation, le Québec dans le monde.....	72
4.2.1 L'identification des œuvres favorisera leur découvrabilité.....	72
4.2.2 Les talents et la technologie déterminent l'unicité de l'industrie.....	73
5. Observations clés.....	73

Chapitre III – Métiers et cheminements de carrière

1. Métiers en audiovisuel.....	75
1.1 Catégorisation des métiers et des professions	75
1.2 Liste des métiers	76
1.3 Évolution des métiers	77
2. Cheminements de carrière	79
2.1 Changements en perspective	79
2.2 Étapes du cheminement de carrière en audiovisuel	80
2.2.1 Débuts	81
2.2.2 Évolution.....	82
2.2.3 Transfert d'expertise.....	84
2.3 Types de cheminements	87
Créatif – Administratif.....	89
Créatif – Gestion	90
Créatif – Technique	91
Créatif – Technique – Gestion	92
Gestion – Influenceur – Créatif	93
Technique – Technologique – Gestion – Créatif	94
3. Observations clés.....	95

Chapitre IV – Compétences clés

1. Approche par compétences.....	97
1.1 Compétences spécifiques	98
1.2 Compétences comportementales.....	98
2. Sélection des compétences.....	99
2.1 Collecte de données, identification et validation des compétences clés	99
2.1.1 Recherche et démarchage	99
2.1.2 Ateliers.....	100
2.1.3 Sondage.....	100
2.1.4 Entrevues et rencontres	100
2.2 Analyse des résultats	100

2.3	Projection grâce aux tendances	102
2.3.1	Population québécoise, société en profonde mutation	102
2.3.2	Environnement, des acteurs de changement.....	102
2.3.3	Technologie, l'ère de l'humanité augmentée.....	102
2.3.4	Économie, l'ère de la globalisation.....	102
3.	Modèle et référentiel de compétences	103
3.1	Modèle de compétences	103
3.1.1	Catégories de compétences.....	104
3.1.2	Niveaux de progression.....	104
3.1.2.1	Fondation	104
3.1.2.2	Performance	104
3.1.2.3	Évolution	105
3.2	Référentiel de compétences comportementales.....	106
3.2.1	Démarche et validations.....	106
4.	Observations clés.....	107

Chapitre V – Besoins de développement

1.	Besoins de formations et de développement	109
1.1	Formations.....	111
1.1.1	Formation par thèmes.....	112
1.1.2	Métiers sans formation reconnue.....	113
2.	Apprentissage et développement.....	114
2.1	Démarche utilisée pour bâtir le modèle d'apprentissage et de développement	114
2.1.1	Les styles de perfectionnement	114
2.1.2	Activités d'apprentissage.....	115
2.2	Modèle d'apprentissage et de développement.....	116
2.2.1	Situations réelles d'apprentissage selon le modèle.....	116
2.3	Motivations et freins à l'apprentissage.....	118
3.	Développement de compétences optimal	120
3.1	Analyse des besoins de développement.....	120
3.2	Développement de la relève et des travailleurs et travailleuses de l'industrie	120
3.2.1	Développement de la relève	121
3.2.2	Développement des travailleurs et travailleuses de l'industrie	121
3.3	Transferts des apprentissages en milieu de travail	122

Chapitre VI – Pistes d'action

1.	Mettre l'apprenant.e au cœur de son développement	124
2.	Analyser les besoins de développement.....	125
3.	Intégrer les compétences clés.....	125
4.	Former et développer les compétences.....	126
5.	Intégrer la relève dans le milieu	128
6.	Faire des partenariats	128
7.	Développer une vision à plus long terme	129
	Conclusion	129

Annexe 1 – Étapes de l'étude.....	131
Annexe 2 – Questionnaire associations	135
Annexe 3 – Sondage	136
Annexe 4 – Code de classification des professions	176
Annexe 5 – Liste des métiers	177
Annexe 6 – Entrevues individuelles	192
Annexe 7 – Entrevues individuelles – Questionnaire semi-dirigé.....	193
Annexe 8 – Entrevues individuelles – Résultats détaillés en lien avec le cheminement de carrière	194
Annexe 9 – Ateliers de compétences.....	197
Annexe 10 – Référentiel de compétences comportementales	198
Modèle de compétences comportementales	198
Catégories de compétences comportementales retenues (axe des x)	199
Niveaux de progression (axe des y)	199
Fondation	199
Performance	199
Évolution	199
Indicateurs comportementaux de compétences	200
Annexe 11 – Entrevues industrie	208
Annexe 12 – Groupes de discussion.....	209
Annexe 13 – Liste de sujets de formations.....	210
1. Financement	210
2. Logiciels – Nouvelles technologies.....	211
3. Affaires – Développement – Découvrabilité	212
4. Gestion de carrière – Méthodologie de travail	213
5. Gestion – Production	213
6. Droits – Conditions de travail	215
7. Écriture – Scénarisation.....	215
8. Artisans (direction artistique / décors / costumes / coiffure / maquillage)	216
9. Santé et sécurité au travail	217
10. Interprétation – Membres UDA et ACTRA.....	218
11. Réalisation.....	219
12. Formations techniques à sujets variés	220
Glossaire	223
Références bibliographiques	229
Crédits	236

Liste des tableaux

Tableau 1 – Proportion des Québécois.es de certains métiers qui utilisent l’anglais au travail en 2011 et en 2016	46
Tableau 2 – Taux d’adoption des technologies des Québécois.es en 2021.....	57
Tableau 3 – Catégories des métiers et des professions de l’industrie de l’audiovisuel	76
Tableau 4 – Métiers et domaines d’activités en évolution.....	78
Tableau 5 – Perception du changement	110
Tableau 6 – Préférences de style de perfectionnement (Sondage).....	114
Tableau 7 – Thème de formation : Financement.....	210
Tableau 8 – Thème de formation : Logiciels – Nouvelles technologies.....	211
Tableau 9 – Thème de formation : Affaires, développement et découvrabilité.....	212
Tableau 10 – Thème de formation : Gestion de carrière et méthodologie	213
Tableau 11 – Thème de formation : Gestion et production	214
Tableau 12 – Thème de formation : Droits et conditions de travail	215
Tableau 13 – Thème de formation : Écriture et scénarisation	216
Tableau 14 – Thème de formation : Artisans (Direction artistique, décors, costumes, coiffure, maquillage)	217
Tableau 15 – Thème de formation : Santé et sécurité au travail	218
Tableau 16 – Thème de formation : Interprétation (Membres UDA et ACTRA)	219
Tableau 17 – Thème de formation : Réalisation	220
Tableau 18 – Formations techniques à sujets variés.....	221

Liste des figures

Figure 1 – Parties prenantes de l’étude.....	3
Figure 2 – Les neuf métiers rencontrés.....	25
Figure 3 – Processus de production et proportion des répondants et répondantes du sondage œuvrant dans les différentes étapes.....	26
Figure 4 – Évolution de la population du Québec par génération de 1901 à 2031	29
Figure 5 – Population du Québec selon l’âge et la génération en 2023.....	30
Figure 6 – Population active versus l’ensemble de la population québécoise selon l’âge et les générations en 2023.....	31
Figure 7 – Évolution de la population du Québec âgée entre 15 et 64 ans, de 1901 à 2031.....	33
Figure 8 – Évolution de la population du Québec selon l’accroissement naturel et migratoire de 2001 à 2031	37
Figure 9 – Proportion des néo-Canadien.ne.s par génération au Québec en 2020	38
Figure 10 – Proportion des Canadien.ne.s ayant subi des comportements non désirés en public, en ligne ou au travail en 2018.....	43
Figure 11 – Taux de bilinguisme de la population du Québec et des autres provinces en 1961 et en 2016.....	45
Figure 12 – Proportion des Québécois.es et des Canadien.ne.s qui affirment ressentir des émotions négatives.....	49
Figure 13 – Proportion des Québécois.es et des Canadien.ne.s qui affirment ressentir des émotions positives.....	51
Figure 14 – Proportion de la population qui fréquente au moins un réseau social de 2006 à 2021 et proportions par génération en 2021	53
Figure 15 – Palmarès des réseaux sociaux et la proportion des générations parmi leurs utilisateurs en 2021	54
Figure 16 – Profil des répondants et répondantes du sondage.....	63
Figure 17 – Évolution de la proportion des Québécois.es qui écoutent des contenus télévisés ou cinématographiques sur Internet de 2007 à 2021 et taux d’adoption par génération en 2021.....	64

Figure 18 – Heures consacrées à l’écoute de contenus sur les plateformes traditionnelles et numériques par génération en 2016 et en 2021	65
Figure 19 – Arrivée des services des plateformes de diffusion offerts au Québec de 2004 à 2021	65
Figure 20 – Abonnés aux services de vidéo sur demande au Québec en 2021	66
Figure 21 – Proportion des travailleur.euse.s autonomes et salariés au Québec en 2015	67
Figure 22 – Évolution des abonnements à des services de télévision par câble, fibre optique ou satellite au Québec de 2005 à 2021 et taux d’abonnement par génération en 2021	70
Figure 23 – Revenus des entreprises de distribution de radiodiffusion canadiennes de 2014 à 2019.....	70
Figure 24 – Assistance annuelle totale au cinéma au Québec selon l’origine des films de 1985 à 2020.....	71
Figure 25 – Changement de profession / métier au cours des cinq prochaines années.....	80
Figure 26 – Les trois étapes du cheminement de carrière	80
Figure 27 – Formation effectuée en lien avec le principal métier exercé	81
Figure 28 – Définition de compétence.....	97
Figure 29 – Deux principaux types de compétences.....	98
Figure 30 – Compétences sélectionnées lors du sondage.....	100
Figure 31 – Compétences nommées lors des entrevues.....	101
Figure 32 – Axes des X et des Y	103
Figure 33 – Catégories de compétences comportementales retenues.....	104
Figure 34 – Modèle de compétences comportementales de l’industrie de l’audiovisuel	105
Figure 35 – Fiche de compétence.....	106
Figure 36 – Thèmes de formation	112
Figure 37 – Métiers nécessitant une formation officielle reconnue par le milieu	113
Figure 38 – Liste des activités d’apprentissage par ordre d’importance.....	115
Figure 39 – Modèle d’apprentissage et de développement.....	116
Figure 40 – Exemples de situations réelles et d’activités d’apprentissage selon le modèle	117
Figure 41 – Principales variables qui favorisent ou qui freinent la motivation à l’apprentissage.....	118



Chapitre I L'étude

Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible.

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Dans les prochaines années, une des principales préoccupations au Québec sera l'amélioration de la qualification de la main-d'œuvre par le développement de compétences reconnues en milieu de travail (Braham & Homsy, 2021). Dans un contexte où l'industrie de l'audiovisuel vit d'importantes transformations, la formation continue devient un levier stratégique au développement des compétences de cette main-d'œuvre.

1.

Mandat

L'institut national de l'image et du son (L'inis) est la mutuelle de formation du secteur de l'audiovisuel. Tous les trois ans, dans le respect de sa mission, L'inis a pour mandat de réaliser une étude macrosectorielle pour répondre aux besoins de perfectionnement et de développement des travailleurs et travailleuses de l'industrie. Une première étude a été réalisée en 2017 présentant ainsi les besoins de formation (RH Conseil, 2017).

Définition d'une mutuelle

Une mutuelle de formation est un regroupement d'entreprises soucieuses de se doter de ressources et de services communs de formation pour répondre à leur problématique commune en la matière. Il peut être question de difficultés liées à l'amélioration de la qualification et des compétences de leur main-d'œuvre ou à la gestion et à l'organisation de la formation de celle-ci. En ce sens, une mutuelle de formation vise à structurer, développer et mettre en œuvre des services de formation. Il s'agit là d'un autre moyen que la Loi met à la disposition des entreprises pour les aider à remplir leurs obligations.¹ Dans le contexte de L'inis, les entreprises sont remplacées par les 17 associations et syndicats regroupés au sein de L'institut à titre de membres-mutuelle.

Cette étude, amorcée en 2019, a pour mandat d'identifier les besoins de perfectionnement et de développement de compétences des travailleurs et travailleuses de l'industrie de l'audiovisuel au Québec. Pour ce faire, elle répond d'abord aux questions suivantes :

1. Quelles sont les tendances qui influencent l'évolution de l'industrie de l'audiovisuel au Québec et qui pourraient avoir un impact sur les besoins de formations ?
2. Quels sont les principaux cheminements de carrières pour évoluer et se développer dans le milieu ?
3. Quelles sont (et seront) les compétences clés pour réussir dans ce nouvel environnement et dans ces différentes étapes professionnelles ?
4. Quels sont (et seront) les besoins en développement des travailleurs et travailleuses du secteur de la production audiovisuelle ?

Un mandat ambitieux pour une première consultation auprès du milieu. Toutefois, une question est vite survenue : à quelles compétences pourrait-on faire référence dans ce développement ? Pour y répondre, un nouveau projet s'est ajouté : créer un référentiel de compétences. Oui, mais pour qui ?

1. La Mutuelle de formation – Commission des partenaires du marché du travail (2008). <https://www.cpmmt.gouv.qc.ca/formation/mutuelles.asp>.

Un premier démarchage sur les métiers de l'industrie a révélé l'opacité du sujet et l'ampleur du terrain à sonder : plus de 700 métiers, répartis dans plusieurs départements et domaines d'activités, sans liste de référence officielle pour l'industrie. Pour les fins de l'étude, cette liste devait d'abord être dressée.

Le travail de recherche s'est avéré plus complexe, mais plus fructueux que l'Équipe ne l'imaginait initialement. Le contexte pandémique allait quelque peu bouleverser le processus et les étapes de cette étude et en post-dater la finalité d'un an, soit en décembre 2021 plutôt que décembre 2020.

Ce prolongement de l'enquête de terrain a toutefois permis de mesurer l'état d'esprit avant, pendant et après le confinement et la richesse découlant d'une pluralité de points de vue. De plus, cette période de turbulence a mis de l'avant une pénurie de main-d'œuvre pour certains métiers plus spécifiques. L'Équipe a tiré profit des nouvelles informations découlant de ces événements sans précédent pour en récolter les données collatérales. Bien sûr, nous avons profité de l'occasion pour les cueillir au passage.

2. Objectifs de l'étude

L'identification des compétences essentielles pour travailler dans le domaine de l'audiovisuel est au cœur de la démarche entreprise dans le cadre de cette étude. Qu'elles soient du domaine du savoir-faire ou du savoir-être, ces compétences doivent être intégrées avec intelligence et efficacité lors des activités d'apprentissage et de développement.

Afin de répondre aux besoins de formation, aux perspectives de développement des compétences et soutenir, par les activités d'apprentissage, le cheminement de carrière des travailleurs et travailleuses de l'industrie de l'audiovisuel du Québec, quatre objectifs sont fixés, en phase avec les besoins exprimés :

1. Dresser le portrait de l'industrie, anticiper ses tendances et leurs impacts.
2. Définir des cheminements de carrière de travailleurs et travailleuses de l'industrie afin d'offrir des parcours d'apprentissage personnalisés selon leurs besoins de développement à différentes étapes de leur carrière.
3. Définir un référentiel de compétences comportementales essentielles facilitant l'identification de développement des individus pour assurer une main-d'œuvre qualifiée.
4. Identifier les thèmes et sujets de formations à préconiser.

3. Méthodologie

La démarche méthodologique de l'étude a suivi le sillon des objectifs précités. Il fallait d'abord vaincre l'opacité du sujet par une démarche exploratoire créative qui permettrait à l'Équipe de tirer le plein potentiel des informations recueillies lors des entretiens et surtout, de valider celles-ci tout au long du parcours de l'enquête.

3.1 Méthodes d'enquête

Pour cela, l'Équipe a combiné plusieurs méthodes d'enquête réparties et juxtaposées tout au long de l'étude.

3.1.1 Veille stratégique

Afin d'obtenir le portrait et les tendances de l'industrie, l'Équipe a effectué une veille auprès de sources académiques d'études et a examiné la littérature existante, complétant ainsi une analyse prospective des courants émergents au Canada et à l'international. Elle a ainsi identifié les variables d'influence. Des entrevues ont également été réalisées auprès d'experts pour récupérer les informations manquantes, ou encore vérifier concrètement certaines théories. Cette vigie s'est effectuée tout au long de l'étude. Une étape de démarchage et de balisage a aussi été réalisée pour définir la liste des métiers qui devaient constituer l'univers de référence de l'étude.

3.1.2 Approche quantitative

Un sondage quantitatif a été complété pour permettre de consulter le vaste bassin des travailleurs et travailleuses de l'industrie québécoise de l'audiovisuel. Tous ont été sollicités par courriel. Le questionnaire, administré par le biais d'une plateforme Web, était disponible en français et en anglais, selon les préférences du répondant ou de la répondante.

3.1.3 Approche qualitative

Le volet qualitatif de cette étude repose principalement sur des consultations qui ont pris la forme d'observations sur le terrain, d'ateliers de *Design Thinking*² ainsi que des entrevues individuelles et de groupes semi-dirigées.

3.1.4 Approche collaborative

Les membres de l'Équipe ont collaboré de façon organique tout au long du processus, du premier atelier jusqu'à la rédaction de ce rapport, permettant à tous d'établir les relations entre les données et les étapes de chacun.

3.2 Population de l'étude

Au total, plus de 1 491 personnes de l'industrie ont été consultées à travers la démarche :

- Atelier avec les 17 associations – Novembre 2019
- Entrevues avec neuf travailleurs et travailleuses de métiers différents et principalement des métiers pivots – Décembre 2019 et janvier 2020
- Atelier sur les compétences clés pour réussir dans le milieu avec plus d'une cinquantaine de travailleurs et travailleuses de l'industrie – Février 2020
- Sondage auprès de 1 340 répondants et répondantes, dont plus de 900 ont signifié des besoins de formation (comprenant 267 métiers différents dont 174 avaient plus de 2 métiers en fonction) – Juin 2020 à janvier 2021
- Entrevues individuelles avec 29 travailleurs et travailleuses provenant de plusieurs métiers et de divers départements et domaines en audiovisuel – Mai et juillet 2021
- Huit groupes de discussion auxquels ont participé 20 personnes au total – Juin et juillet 2021
- Entrevues avec 10 professionnels et professionnelles de l'industrie – Août à octobre 2021

2. *Design Thinking* : Une approche de résolution de problèmes complexes centrée sur les besoins des personnes et axée sur l'innovation et la collaboration. Elle vise à développer de nouvelles solutions qui créent de la valeur pour les personnes et l'organisation. (Adapté et traduit par Leadeo.)

3.3 Étapes de la démarche

Une donnée ne vaut rien si elle n'est pas confrontée à la réalité. La démarche comptait six étapes permettant de recueillir les hypothèses et les données puis de les valider à plusieurs reprises auprès des travailleurs et travailleuses, associations et experts du milieu.



1. Construction du projet



2. Consultation auprès de l'industrie



3. Sondage et recherche



4. Analyse et validation des données du sondage



5. Entrevues individuelles et groupes de discussion



6. Entrevues avec l'industrie, consolidation des données pour le référentiel de compétences et le développement des types de cheminements de carrière

Ces six étapes sont expliquées dans le texte qui suit et détaillées dans un tableau à l'Annexe 1.



3.3.1 Construction du projet

Pour jeter les bases, la quête d'information a débuté à l'automne 2019 et avait comme premier objectif l'identification des tendances de l'industrie et l'évolution des métiers. Quels enjeux et opportunités pour les travailleurs et travailleuses de l'industrie ? Existence-ils des écarts entre les besoins de développement et la réalité ? Ce sont ces écarts qui définissent les fondements de l'élaboration des programmes de formation.

Un questionnaire a été envoyé aux 17 associations pour connaître les attentes du milieu de l'audiovisuel et valider certaines hypothèses (Annexe 2).

3.3.1.1 Identification et validation des tendances dans l'industrie

Un premier atelier a eu lieu en novembre 2019 avec un groupe constitué des 17 associations, directeurs et directrices des programmes longs (écriture, télévision et cinéma) de L'Inis, ainsi que deux organismes invités, Compétence Culture et la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Les échanges ont permis d'identifier les tendances qui affecteraient le plus l'industrie ainsi que ses travailleurs et travailleuses.

3.3.1.2 Les métiers en évolution

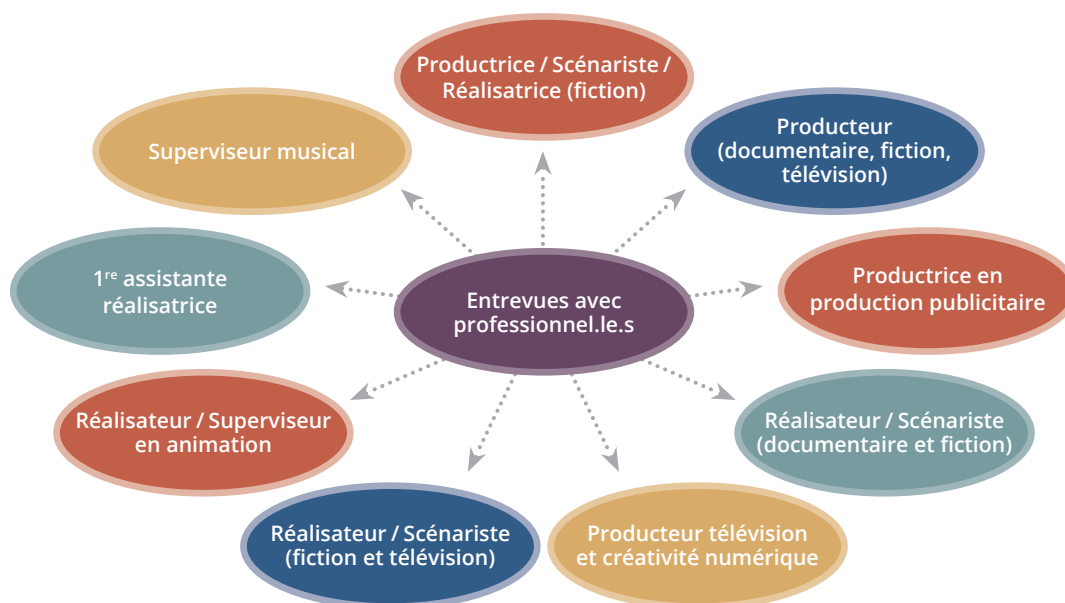
Cet atelier avait également pour but de cibler les besoins de développement pour les métiers les plus à risque, nécessitant un développement plus urgent de compétences. Toutefois, à cette étape, très peu de métiers ont été identifiés comme tels. Ce sont plutôt des besoins de développement de compétences comportementales (savoir-être) qui sont apparus comme primordiaux, ainsi que quelques compétences spécifiques plus techniques (savoir-faire).



3.3.2 Consultation auprès de l'industrie

L'Équipe a validé l'étonnante conclusion précédente par des entrevues avec des professionnels et professionnelles clés de l'industrie, ayant un métier central, c'est-à-dire côtoyant plusieurs métiers différents au cours du processus de production audiovisuelle. Celui-ci modélise toutes les étapes comprises entre la création d'une œuvre audiovisuelle jusqu'à sa distribution ou diffusion. Les neuf métiers des personnes rencontrées sont présentés à la Figure 2.

Figure 2 – Les neuf métiers rencontrés

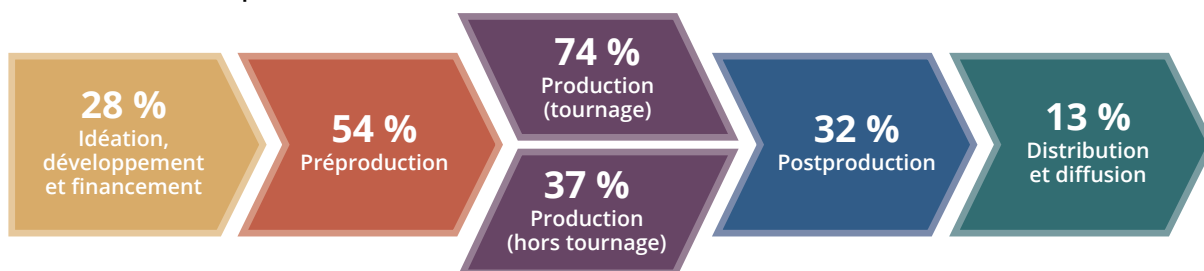


3.3.2.1 Schématisation du processus de production

Grâce aux consultations précédentes, l'Équipe a pu élaborer le processus de production, lequel a permis de mieux comprendre la dynamique des métiers et leurs interactions les uns avec les autres (Figure 3). Ce schéma a fait l'objet d'une validation par des collaborateurs et collaboratrices de l'industrie et des 17 associations. Lors des entrevues subséquentes, l'Équipe s'est assurée de la représentation de chaque catégorie dans l'échantillon de la recherche.

À l'étape suivante du sondage, à la question : « À quelle(s) étape(s) contribuez-vous habituellement dans le processus de production ? », les répondants et répondantes ont affirmé œuvrer majoritairement à l'étape de la production, soit au tournage (74 %) ou hors tournage (37 %), à la préproduction (54 %) ou encore en postproduction (32 %). 28 % d'entre eux investissent majoritairement leur temps à l'étape de l'idéation, du développement et du financement, tandis que 13 % se consacrent davantage à la distribution et à la diffusion. Il est important ici de noter que plusieurs métiers travaillent à plus d'une étape (ex. réalisateur, directeur de la photographie, direction artistique/décors, etc.).

Figure 3 – Processus de production et proportion des répondants et répondantes du sondage œuvrant dans les différentes étapes³



Source : Sondage mené dans le cadre de cette étude, dont les résultats sont à l'Annexe 3.

3.3.2.2 Validation des besoins avec les professionnels et professionnelles clés

Mis à part les nouveaux métiers liés aux développements de la production numérique et quelques métiers souffrant d'un manque de main-d'œuvre, aucun autre n'a été identifié à risque. Les travailleurs et travailleuses interrogés ont principalement souligné des compétences comportementales à développer, pour leur métier et pour les métiers avec lesquels ils sont en interaction.

3.3.2.3 Référentiel de compétences

Quelles compétences comportementales le secteur devrait-il développer ? Aucun référentiel n'existait dans l'industrie. C'est à cette étape que l'Équipe a compris que l'élaboration d'un référentiel de compétences comportementales spécifique à l'industrie de l'audiovisuel s'avérerait essentielle.

Un premier exercice de tri a été réalisé par l'Équipe de concert avec L'inis en prévision de rencontres avec le milieu. En février 2020, trois ateliers ont eu lieu avec les travailleurs et travailleuses de l'industrie. Le premier atelier invitait les travailleur.euse.s autonomes et contractuel.le.s, le deuxième les entreprises et les salarié.e.s et le troisième, les 17 associations. Au total, plus d'une cinquantaine de personnes ont participé à ces ateliers.

L'Équipe a effectué une analyse de toutes les compétences sélectionnées et en a retenu plus d'une trentaine qui ont été incluses dans le sondage. Ces compétences, validées par les répondant.e.s et les 17 associations sont présentées au Chapitre IV.



3.3.3 Sondage et recherche

Le sondage avait comme principal objectif de soutenir statistiquement le positionnement des travailleurs et travailleuses de l'industrie de l'audiovisuel dans le cadre de la démarche globale sur l'évaluation et l'évolution des besoins en formation.

Réalisé par la firme L'Observateur, le sondage concerne principalement la description sommaire du métier pratiqué, le profil des travailleurs et travailleuses, les compétences qui s'y rattachent, les besoins de perfectionnement professionnel, les changements de carrière ainsi que l'opinion sur les grandes orientations de l'industrie. De plus, ce sondage a permis de recadrer les divers métiers, les départements et les domaines de l'audiovisuel.

Au total, 1 334 questionnaires ont été remplis durant la période d'étude, laquelle s'est vue prolongée en raison de la pandémie. Le sondage a eu lieu de juin 2020 à janvier 2021. Le rapport intégral du sondage de L'Observateur ainsi que sa méthodologie détaillée se trouvent à l'Annexe 3 de ce rapport.

3. Seule exception, le secteur de l'animation, dans lequel il n'y a pas d'étape hors plateau.



3.3.4 Analyse et validation de données du sondage

De janvier à avril 2021, l'analyse des données du sondage jumelée à leur validation auprès des 17 associations s'est poursuivie. Cette étape a été particulièrement importante, car un mois plus tard les entrevues individuelles et les rencontres de groupes allaient débiter. La validation des résultats a orienté l'angle des entrevues et des groupes de discussions. L'Équipe a pu analyser la structure d'un référentiel en fonction des catégories de besoins et des compétences les plus identifiées par l'industrie lors du sondage et des consultations.



3.3.5 Entrevues individuelles et groupes de discussion

Les entrevues individuelles auprès des professionnels et professionnelles et de l'industrie, ainsi que les groupes de discussion auprès des groupes de métiers ont lieu de juillet à septembre 2021. D'une part, celles-ci ont permis la validation des résultats du sondage sur le terrain et d'autre part, d'aller à la rencontre des travailleurs et travailleuses pour comprendre leur réalité, en apprendre plus sur les cheminements de carrière de plusieurs métiers, identifier les besoins de développement et faire ressortir les meilleures façons d'apprendre.



3.3.6 Entrevues avec l'industrie, consolidation des données du référentiel de compétences et du développement des types de cheminements de carrière

Consolidation des données

À cette dernière étape, d'autres entrevues ont été réalisées avec des professionnels et professionnelles de l'industrie, d'abord pour bien représenter tous les secteurs d'activités, puis pour valider certains résultats d'analyse de données liés aux besoins de développement et aux compétences comportementales. De plus, les tendances observées ont été discutées afin que celles-ci ne soient pas figées dans la théorie, mais validées par les travailleurs et les travailleuses sur le terrain.

Référentiel de compétences

Cette étape de création du référentiel s'est terminée après la considération et l'analyse des résultats des entrevues et groupes de discussion. Le référentiel a pris forme à la suite d'une validation par les 17 associations en octobre 2021.

Cheminements de carrière

Grâce à l'analyse des données récoltées lors des entrevues individuelles auprès de 29 travailleurs et travailleuses, six profils représentant des cheminements de carrière possibles ont été créés et présentés aux 17 associations lors d'une rencontre en octobre 2021. Cette typologie est présentée au Chapitre III.

Liste des métiers du secteur de l'audiovisuel

En parallèle, un démarchage de tous les métiers représentés par les associations, les organisations et l'industrie en général a été effectué pour cerner la population de l'étude. La démarche et la résultante, une liste de référence consolidée spécifiquement pour cette étude et faisant état de plus de 700 métiers reflétant la réalité actuelle, sont présentées au début du Chapitre III.

De la recherche de données primaires et secondaires aux consultations du milieu et entrevue semi-dirigées, le processus s'est échelonné de la mi-août 2019 jusqu'en novembre 2021. Cet espace-temps particulier a permis à l'Équipe de recueillir les données avant, pendant et après la période de pandémie. Cette mesure en continu s'est avérée non seulement efficace, mais nécessaire pour assurer la pérennité autant que la pertinence des données de l'étude, car depuis, plusieurs paradigmes ont basculé. Le chapitre suivant en fait état.



Chapitre II

Portrait et tendances de l'industrie

*Rien n'est permanent, sauf le changement.
Seul le changement est éternel.*

HÉRACLITE

Certaines forces en présence laissent entrevoir le mouvement qui poussera (encore !) les travailleurs et travailleuses de l'industrie de l'audiovisuel à devenir des apprenants permanents et des créateurs de valeur. Dans le contexte de vie postpandémique de l'avenir immédiat, quelles sont les implications directes et indirectes de ces tendances pour les métiers et compétences ?

Dans ce chapitre, l'Équipe aborde la question en visitant les quatre dimensions d'influence fondamentales : la démographie, l'environnement, la technologie et l'économie.

1.

Démographie, la société en profonde mutation

L'évolution démographique est l'une des principales références pour observer la genèse des mouvements de la société. Le Canada et le Québec amorcent une révolution démographique, laquelle fait vibrer les cordes sensibles de la population de nouvelles façons. Les tendances proviennent de deux mouvements de fond :

- 1) Les générations, qui amènent de nouveaux rapports de force
- 2) La diversité au sein de la société, qui amène de nouvelles réalités

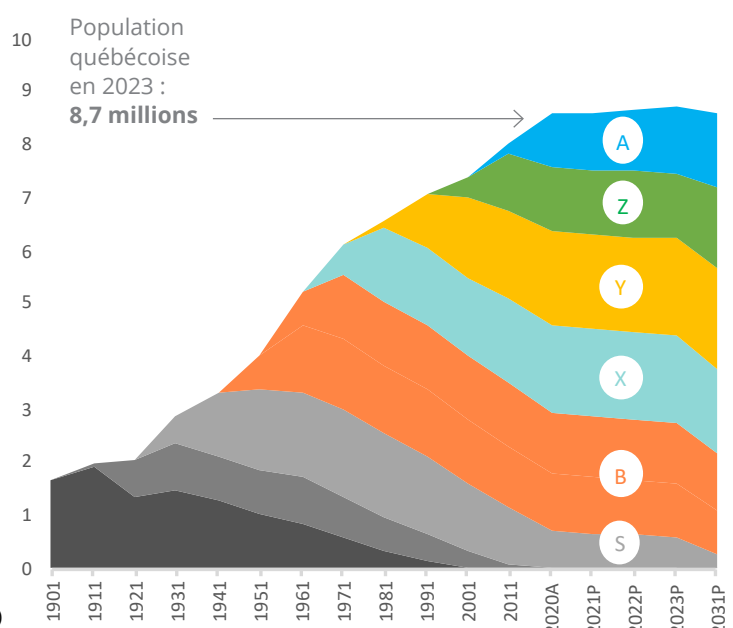
1.1 Générations, les nouveaux rapports de force

L'analyse générationnelle de la société québécoise permet d'anticiper un nouveau rapport de force grâce au déplacement observable d'une importante strate populationnelle, d'une décennie vers la suivante, depuis le début du siècle et ce, jusqu'en 2031. Au Québec, les Boomers⁴ domineront encore en nombre jusqu'en 2032 (Figure 4).

Sources : Duchesne, 2000 ; Institut de la statistique du Québec, s.d. ; Institut de la statistique du Québec (2021), 2021 ; « Le bilan démographique du Québec, édition 2020 », 2020 ; Statistique Canada, 2009, 2019, 2021a, 2021a, 2021b⁵

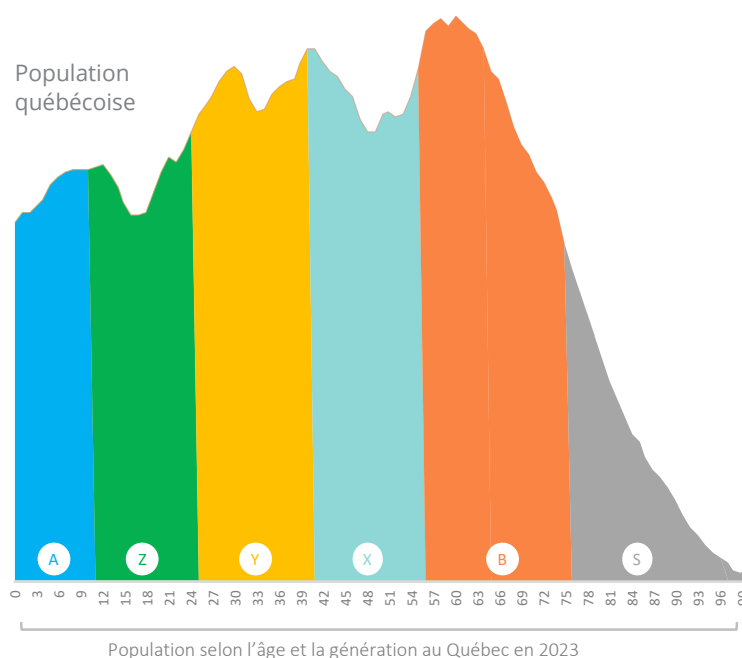
4. Les générations sont définies avec leurs références au glossaire qui se trouve à la fin de ce rapport d'étude. Elles sont aussi présentées de façon plus succinctes à la figure suivante.
5. Abréviations : A (0-11 ans), Z (12-23 ans), Y (24-40 ans), X (41-55 ans), B pour Boomers (56-75 ans), S pour génération silencieuse (76 ans +)

Figure 4 – Évolution de la population du Québec par génération de 1901 à 2031



Dans la présente étude, le regard se tourne plus spécifiquement sur l'année 2023 où est représentée la proportion de chacune des générations au sein de la société québécoise (Figure 5).

Figure 5 – Population du Québec selon l'âge et la génération en 2023

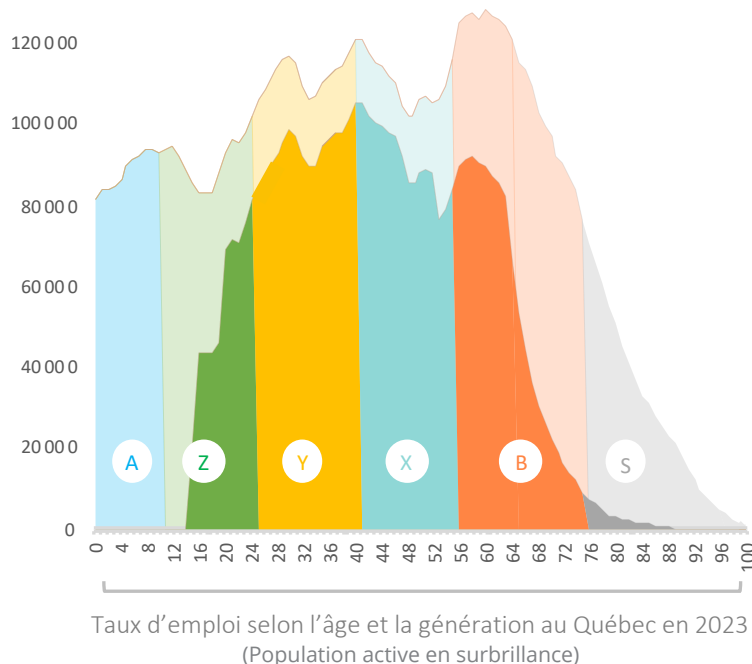


Génération	Naissance	Âge	Population	%
Alpha Première génération née entièrement au XXI ^e siècle, elle grandira avec les univers immersifs.	Depuis 2010	0–11 ans	1,265 million	14,4 %
Z Nommée aussi « <i>iGeneration</i> » pour signifier que cette génération n'a pas connu le monde sans Internet.	1996-2009	12–23 ans	1,252 million	14,3 %
Y Souvent appelés les millénariaux, ils ont grandi avec Internet et la traversée historique de l'an 2000.	1981-1995	24–40 ans	1,835 million	21 %
X Nommée aussi « <i>baby bust</i> » à cause du plus faible taux de natalité, cette génération a grandi avec la technologie.	1966-1980	41–55 ans	1,654 million	18,9 %
Boomers Née du boom des naissances après la 2 ^e guerre. Les conditions économiques ayant varié, ils peuvent se scinder en 2 vagues.	1956-1965 1946-1955	56-65 ans 66-75 ans	1,122 million 1,041 million	24,7 %
Silencieuse Génération ayant grandi pendant la Grande Dépression, réputée pour travailler dur et ne pas avoir été revendicative.	1925-1945	76-98 ans	584 071	6,7 %
Grandiose Ont contribué à l'effort de guerre et construit une des puissances économiques les plus prospères de l'Histoire.	1911-1924	99 ans +	5 638	0,1 %
Total			8,7 M	

Sources : L. Duchesne, 2000 ; Institut de la statistique du Québec, s.d. ; Institut de la statistique du Québec (2021), 2021 ; « Le bilan démographique du Québec, édition 2020 », 2020 ; Statistique Canada, 2009, 2019, 2021c, 2021c, 2021d

Toujours pour les fins de cette étude, ces proportions ont été mises en perspective en isolant la population active sur le marché du travail (Figure 6).

Figure 6 – Population active versus l'ensemble de la population québécoise selon l'âge et les générations en 2023



Sources : L. Duchesne, 2000 ; Institut de la statistique du Québec, s.d. ; Institut de la statistique du Québec (2021), 2021 ; « Le bilan démographique du Québec, édition 2020 », 2020 ; Statistique Canada, 2009, 2019, 2021c, 2021c, 2021d

L'année 2016 marque un point tournant pour l'économie canadienne et québécoise. La génération Z fait alors son entrée sur le marché du travail et les Boomers de la première vague amorcent leur longue migration vers la retraite. En visualisant le taux d'emploi estimé par génération selon les données de Statistique Canada, trois constats ressortent, liés à la main-d'œuvre et aux compétences :

1. L'exode massif des Boomers vers la retraite va restructurer l'économie
2. Le défi du manque de main-d'œuvre durera toute une décennie
3. Cinq générations sont réunies pour la première fois

1.1.1 L'exode massif des Boomers vers la retraite va restructurer l'économie

En 2001, 13 % des Québécois avaient l'âge de la retraite. En 2023, cette proportion s'établit à 21,4 %, au nombre de 1,9 million. En 2031, ce sera 2,3 millions, soit 26,3 % de la population, qui aura plus de 65 ans, soit une personne sur quatre. En 20 ans, les plus de 65 ans auront doublé en proportion.

Ce segment grandissant, en meilleure santé que leurs prédécesseurs, transformera l'économie canadienne, québécoise et celle des pays du G7, en l'orientant davantage vers les services. Ceci implique aussi plus de temps alloué aux loisirs, propice à consommer du divertissement.

1.1.1.1 La retraite est un concept fluide

La vie active ne s'arrête pas à 65 ans. Selon l'économiste Kathleen Mullen, la retraite est un concept fluide. « Un nombre important de personnes âgées entrent et sortent du marché du travail. La retraite n'est pas nécessairement permanente » (Maestas et al., 2019).

En effet, l'amélioration de la qualité de vie, les avancées dans le domaine de la santé qui se soldent notamment par un prolongement de l'espérance de vie, font en sorte qu'une plus grande proportion des 65 ans + prolonge leur vie professionnelle. En 2023, 17,3 % de ceux-ci seraient encore actifs sur le marché du travail, soit environ 325 000 Québécois ; 16 fois le Centre Bell de Montréal ou le Centre Vidéotron de Québec rempli à pleine capacité (Figure 6).

Si on se fie aux chiffres du dernier recensement datant de 2016, 30 % d'entre eux travaillaient à temps plein toute l'année. Il s'agit presque du double de la proportion enregistrée 10 ans plus tôt (Statistique Canada, 2017). La hausse d'emploi générale chez les plus de 65 ans est importante et peut être une solution pour compenser l'incidence du vieillissement de la population sur la pénurie de main-d'œuvre.

Aux États-Unis, selon une enquête menée par RAND (Maestas et al., 2019), près de la moitié (47 %) des gens retraités de plus de 50 ans a déclaré qu'ils travailleraient à nouveau si une bonne opportunité se présentait, et le pourcentage est encore plus élevé parmi les diplômés universitaires (57 %) (Maestas et al., 2019). Bien que la flexibilité au niveau des heures travaillées et l'horaire soient des variables importantes, faire un travail valorisant est considéré comme l'une des principales raisons pour lesquelles les travailleurs et travailleuses âgés retardent leur retraite.

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Mettre en place des stratégies de rétention

Savoir démontrer de l'empathie, communiquer une vision, mobiliser autour d'un projet « élevant » sont des compétences nécessaires pour faire d'une tâche une mission créatrice de valeur.



Observé sur le terrain Prolonger la carrière

Cette tendance de retraite fluide est déjà marquée du côté des artistes et des interprètes. Il n'est pas rare que la profession s'inscrive sur un plus long continuum de temps, tel que l'ont souligné les interprètes lors des entrevues individuelles et des groupes de discussion.

Le sondage mené par L'Observateur dans le cadre de cette étude a révélé que la main-d'œuvre du milieu était d'accord avec le fait que, pour assurer la relève en audiovisuel, il faudra mettre en place des stratégies de rétention et de transfert de connaissances. Cet énoncé a obtenu une note de 8,4 sur 10⁶ (Annexe 3).

6. Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « pas du tout » et 10 « tout à fait d'accord », dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec ces énoncés dans le contexte de développement des connaissances en audiovisuel ?



Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Former pour mieux transmettre

La valorisation de l'expérience, le coaching, le tutorat, le mentorat ou le compagnonnage comme processus de transmission des expertises peut contrecarrer le phénomène d'âgisme et accélérer l'acquisition de compétences qui s'apprennent mieux sur le terrain.

Savoir communiquer une vision et mobiliser autour d'un projet « élevant » sont des compétences nécessaires pour faire d'une tâche une mission créatrice de valeurs. Cela fait aussi appel à des compétences en pédagogie, basées sur la communication, l'écoute et une ouverture de part et d'autre.



Photo : Unsplash

EXEMPLE

Les ateliers d'écriture de Gilles Vigneault

Depuis 2010, près d'une centaine de jeunes artistes-interprètes (notamment Émile Proulx-Cloutier, Klô Pelgag et Vincent Vallières) a pu profiter d'une semaine intensive en présence du maître parolier.

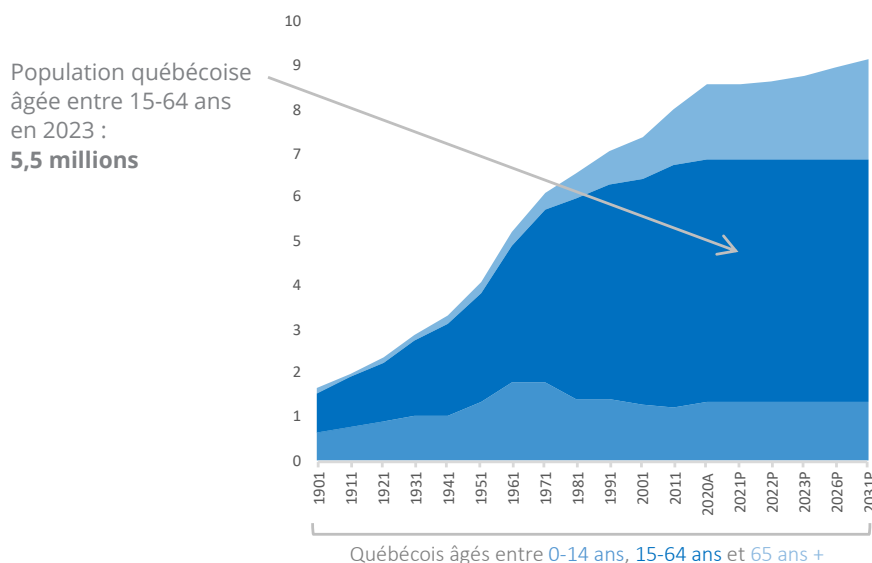
« Ils ont un peu plus d'années d'expérience et on peut aller un peu plus loin, ils sont déjà sur roues. »

– Gilles Vigneault (De Repentigny, 2017)

1.1.2 Le défi du manque de main-d'œuvre durera toute une décennie

La proportion des Québécois et Québécoises âgés entre 15 et 64 ans est, en termes de nombre, en croissance constante jusqu'en 2009. En 2023, les 15-64 ans seraient 5,5 millions, soit 94 % de la population active totale (Figure 7).

Figure 7 – Évolution de la population du Québec âgée entre 15 et 64 ans, de 1901 à 2031



Source : L. Duchesne, 2000 ; Institut de la statistique du Québec, s.d. ; Institut de la statistique du Québec (2021), 2021 ; « Le bilan démographique du Québec, édition 2020 », 2020 ; Statistique Canada, 2009, 2019, 2021c, 2021c, 2021c, 2021d

En 1981, on comptait 125 Québécois et Québécoises de plus de 65 ans pour 1 000 personnes actives. En 2023, ce rapport est de l'ordre de 339 / 1 000, près du triple. Pour supporter ce segment de retraités, la pression fiscale n'est pas la même... même si en termes de nombre, on comptera 1 million de Québécois et Québécoises de plus faisant partie de la population active qu'au début des années 80 (Statistique Canada, 2021c).

Si la période de pandémie de COVID-19 a mis en relief le besoin en main-d'œuvre, la décroissance de la proportion des 15 à 54 ans au sein de la population s'est toutefois entamée dès 1986. Ce n'est qu'en 2032 qu'elle recommencera à croître. Victor Piché, professeur honoraire au département de démographie de l'Université de Montréal, note que plus de 1,4 million de postes seront à pourvoir au Québec d'ici 2028 (Bérubé, 2021). Une des solutions proposées est le développement de stratégies pour intégrer plus rapidement les jeunes sur le marché du travail.



Observé sur le terrain

Mieux former pour pallier aux difficultés à embaucher

La Banque de développement du Canada a interrogé les principaux acteurs des secteurs de l'économie. Du côté de la technologie, de l'information et de la culture, 55 % des répondants et répondantes affirment avoir de la difficulté à embaucher, tandis que cette proportion est de 45 % du côté des arts, du spectacle et des loisirs (Bouchard, 2021).

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Passer en mode séduction

À l'époque, les Boomers de la 2^e vague et la cohorte des X sont arrivés sur le marché du travail dans des conditions de surplus de main-d'œuvre et, la plupart du temps, ont dû faire preuve de patience en commençant au bas de l'échelle. Aujourd'hui, la situation est inversée. Le pouvoir n'est désormais plus réservé au sommet de la pyramide (Senard, 2020).

Leur détermination et aptitude à se vendre jadis déployées doivent aujourd'hui servir au recrutement d'une main-d'œuvre de talent. Ils doivent aller à sa rencontre, apprendre à bien utiliser les plateformes et les codes (incluant les motivations) des plus jeunes générations.

S'ajuster aux nouvelles générations

Pour favoriser une meilleure rétention, les organisations doivent s'adapter et faire évoluer leur style de gestion s'apparentant à l'horizontalité des structures, pour davantage axer leurs façons de faire sur la transversalité et les modes collaboratifs. Cela demande de gérer les équipes sous un nouvel angle : développer et coordonner plutôt que commander et contrôler (Malone, 2004).

1.1.3 Cinq générations sont désormais en cohabitation

Depuis 2016, les jeunes Z (proportion de 20 %) arrivent sur le marché du travail et les Boomers (19 %) quittent vers la retraite. Les générations X (28 %) et Y (31 %) dominent dorénavant en nombre au sein de la population active (Figure 6). Ils s'installent dans des postes de pouvoir qui leur permettent d'influencer l'économie et la société de nouvelles façons, avec le prisme de leurs valeurs et de leurs priorités (Statistique Canada, 2021c).

Une nouvelle génération qui entre sur le marché du travail et bouscule les façons de faire n'est pas inhabituelle. Toutefois l'ampleur de la transformation numérique de l'époque change la donne et crée de nouvelles opportunités avec lesquelles les plus jeunes générations sont en général plus à l'aise. Ils intègrent désormais le marché du travail avec des connaissances fortes et très valorisées, notamment dans le domaine du numérique et de la communication, de l'électronique et de la gestion des données. Le mentorat va alors dans les deux sens : le partage de l'expérience et celui de la compétence technologique.



Observé sur le terrain

S'adapter aux valeurs des nouvelles générations

Au cours des ateliers réalisés dans le cadre de cette étude, les participants devaient choisir des compétences déterminantes pour les années à venir. L'Équipe a pu observer des perspectives différentes en fonction des groupes d'âges des participants.

Une enquête a également été menée par le World Economic Forum auprès de la cohorte des 18 à 30 ans. Sur 14 propositions de valeurs qui comptent vraiment au travail, les « compétences d'écoute » arrivent en tête du classement. Tout en bas de la liste se trouvaient « loyauté » et, en dernière position, « autorité ». Cette génération se caractérise par une forte volonté d'autonomie, une ouverture d'esprit, un fort esprit d'équipe et une hiérarchie minimale. Ils remettent en cause les modes de fonctionnement existants en exigeant plus d'agilité, de flexibilité et de coopération. Ils commencent à dessiner les contours d'un nouveau modèle de leadership basé sur la confiance, la responsabilisation et la transparence (Senard, 2020).

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Faire appel à l'unité

Au niveau des compétences, le fait d'être confronté à cinq générations amène les travailleurs et travailleuses à faire preuve d'agilité et de flexibilité. La difficulté potentielle à collaborer ensemble avec des gens possédant des expériences et des âges très différents peut entraîner la remise en question continuelle des façons de faire. Elle oblige chacun à démontrer de l'ouverture face aux changements, à avoir la capacité de se développer en continu et à collaborer.

Les gestionnaires peuvent favoriser cette diversité et cultiver des valeurs d'inclusion entre les générations. L'effort d'adaptation ne reposant pas uniquement sur les épaules d'une génération plutôt qu'une autre, il englobe toutes les générations dans cet effort. Pour les meneurs, se concentrer sur une direction commune peut réduire les perceptions de « nous » par rapport à « eux » et créer ou renforcer l'unité. Tous doivent travailler dorénavant vers un même objectif significatif ce qui fait appel à des qualités de leadership pour communiquer et mobiliser autour d'une vision.



Faire sa place

Cette cohabitation oblige également les plus jeunes à faire leur place : établir la confiance et asseoir rapidement leur crédibilité afin de pouvoir avancer ou encore, faire preuve d'un certain sens politique pour se positionner dans les différents groupes.

Bâtir sur le long terme, malgré les défis

Ouverts à l'innovation, les plus jeunes tendent à favoriser les milieux qui offrent des opportunités d'apprentissage, de la collaboration et un style de vie plus équilibré et flexible. Pour une majorité d'entre eux, le succès ne se définit pas en termes de dollars gagnés autant que par un sentiment de bien-être et d'adéquation, avec des transitions transparentes entre le travail et la vie personnelle. Savoir créer des climats de travail sains est essentiel.

Au cours d'une carrière de 40 ans, les travailleurs et travailleuses de la génération Y pourraient avoir de 10 à 15 emplois différents (Allen et al., 2017). La recherche d'un objectif et d'opportunités d'apprentissage tout au long de la vie se traduira par des carrières fluides et changeantes. Développer des cheminements de carrières et d'apprentissage peut être utile.



Observé sur le terrain Adapter les formations

Des problèmes tels que l'abordabilité de l'enseignement postsecondaire et le décalage entre l'éducation et les besoins du marché du travail semblent persister. Dans le sondage réalisé par L'Observateur dans le cadre de cette étude, la satisfaction de la main-d'œuvre du milieu de l'audiovisuel à l'égard de l'offre d'apprentissage et de perfectionnement était plutôt faible, à 5,7 sur une échelle de 10⁷, et le rythme de production de même que les possibilités de carrières et d'avancement à 5 sur 10 (Annexe 3).

Les styles de formation plus rigides, où un professeur transmet le savoir à ses élèves, semblent être révolus. L'approche par compétence qui va dans les deux sens est préconisée auprès des plus jeunes générations, nées à l'ère de la collaboration (Chapitre IV). Les outils technologiques ont également évolué, permettant des formats d'apprentissage plus ludiques pour ceux, entre autres, qui ont grandi avec les jeux vidéo.

La génération Y constitue la plus grande proportion de la population active et arrive à l'étape de fonder une famille. La conciliation travail-famille représente déjà un défi auquel s'ajoute celui de trouver du temps pour l'apprentissage continu. Comment les sociétés peuvent-elles adopter des modèles d'apprentissage nouveaux ou hybrides permettant aux individus et aux économies de prospérer à l'avenir ?

EXEMPLE

Politique relative aux parents aux études

Certaines institutions d'enseignement, comme l'Université de Sherbrooke, se sont dotées de politique relative aux parents aux études, afin de favoriser leur intégration et leur bien-être. Ces initiatives s'incarnent de plusieurs façons : mentorat, soutien financier, emploi étudiant, services de garde sur le campus, soutien et flexibilité académique, logement abordable et liens avec les services communautaires et de santé (Université de Sherbrooke, 2020).



7. À la question : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des aspects suivants relatifs au domaine de l'audiovisuel, où 1 signifie « pas du tout satisfait » et 10 « tout à fait satisfait ».

1.2 Diversité, les nouvelles réalités⁸

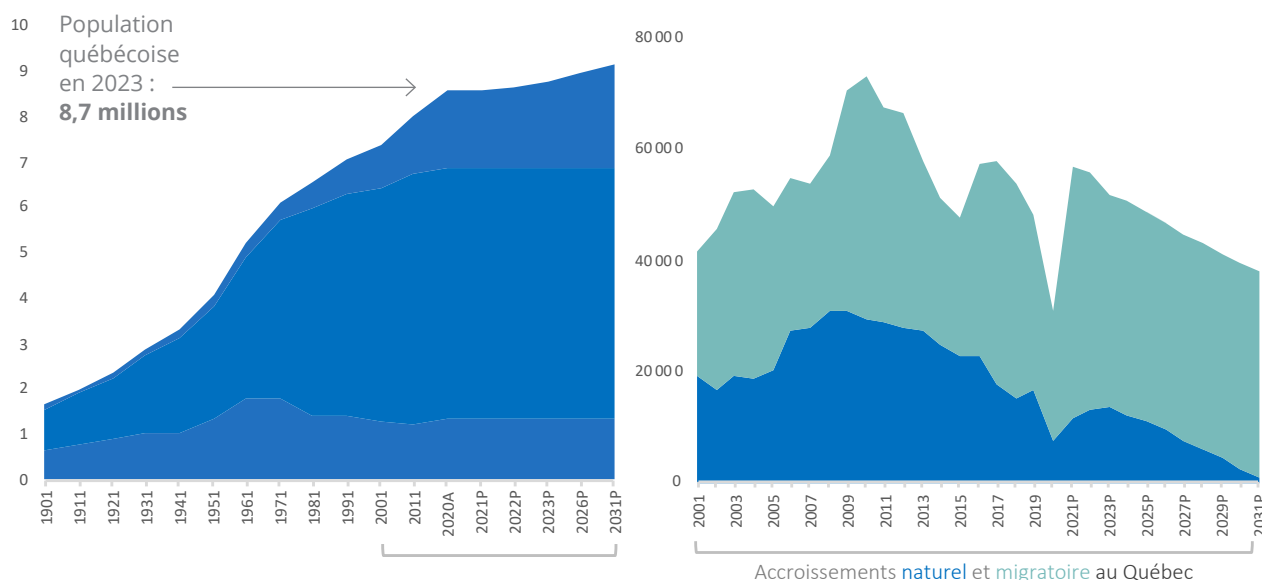
La diversification du tissu social amène de nouvelles normes sociales d'inclusion et, plus encore, provoque des changements profonds sur la façon d'exercer les professions. Trois mouvements apparaissent, liés à la main-d'œuvre et aux compétences :

- 1) La progression passe par l'immigration
- 2) La population intègre les valeurs d'inclusion
- 3) L'interculturalisme sera un sujet de débat sur l'intégration

1.2.1 La progression passe par l'immigration

Le vieillissement de la population des pays du G7 ralentit la croissance démographique et crée une pression sur l'économie et la main-d'œuvre. Parmi eux, c'est le Canada qui, en 2019, enregistre la croissance de population la plus élevée à 1,4 %, dont 82 % de celle-ci est attribuable à l'immigration.⁹ Au Québec, même cas de figure (Figure 8).

Figure 8 – Évolution de la population du Québec selon l'accroissement naturel et migratoire de 2001 à 2031



Sources : L. Duchesne, 2000 ; Institut de la statistique du Québec, s.d. ; Institut de la statistique du Québec (2021), 2021 ; « Le bilan démographique du Québec, édition 2020 », 2020 ; Statistique Canada, 2009, 2019, 2021c, 2021d¹⁰

L'accroissement naturel du Québec devrait rester positif jusqu'en 2031. À partir de ce moment, le nombre de décès dépassera celui des naissances. La croissance de la population serait alors soutenue uniquement par l'accroissement migratoire, lequel, au Québec, contribuerait à 74 % en 2023, 80 % 2026 et 97,5 % en 2031 (L. Duchesne, 2000 ; Institut de la statistique du Québec (2021), 2021 ; Leduc, 2021 ; McInnis, 2000 ; Verreault, 2021).

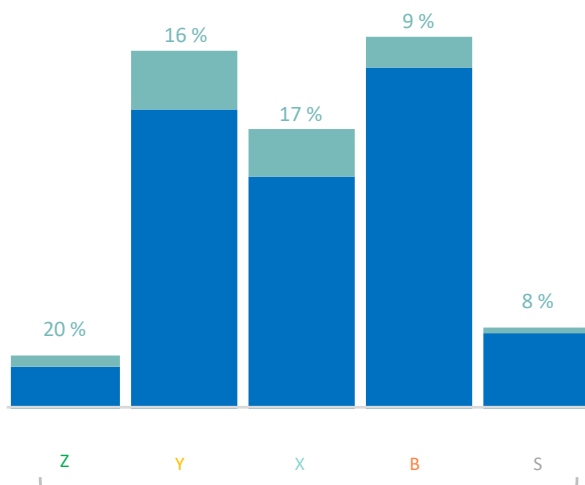
8. L'Équipe tient à remercier les collaborateurs et collaboratrices issus de la diversité et/ou gestionnaires de la diversité au sein des ressources humaines qui ont enrichi de leur perspective la rédaction de cette section.

9. En 2020, avec le repli des naissances et de l'immigration, le Canada compte son plus faible taux de croissance démographique depuis 1916, au cours de la Première Guerre mondiale.

10. L'accroissement naturel se définit comme le total des naissances auquel on soustrait celui des décès. L'accroissement migratoire est la somme des immigrants à laquelle on soustrait le total des émigrants, internationaux et interprovinciaux.

En 2020, les Néo-Canadiens représentaient 14 % de la population québécoise, soit 947 000 personnes nées à l'extérieur du Canada, et 72 % d'entre eux s'identifiaient francophones. La grande majorité, 44 %, est arrivée en sol canadien il y a plus de 20 ans, 21 % entre 11 et 20 ans, 15 % entre 6 et 10 ans, alors que 19 % étaient au pays depuis moins de 5 ans. De plus, en comparant le profil des Néo-Canadiens à l'ensemble de la population, on dénote leur plus grande proportion parmi les plus jeunes générations (Figure 9). Les indices étaient plus élevés parmi les universitaires (indice 150), les étudiants avec emploi (indice 200) et ceux qui étaient actifs sur le marché du travail (indice 107).

Figure 9 – Proportion des néo-Canadiens par génération au Québec en 2020¹¹



Québécois nés au Canada et à l'étranger selon l'âge en 2020

Source : Observatoire des technologies média (OTM), 2021



Observé sur le terrain Prendre le virage

Lors des ateliers avec les travailleurs et travailleuses de l'industrie, l'Équipe a proposé un éventail de compétences que les participants devaient prioriser en fonction de leur vision de l'avenir. Celle en lien avec la diversité portait initialement sur la « Gestion de la diversité » et la majorité des participants et participantes ne l'a pas retenue. Suite à certaines discussions, l'Équipe a modifié la compétence pour « Favoriser la diversité et l'inclusion » en l'identifiant comme prioritaire pour être en phase avec la nécessité pour l'industrie de prendre le virage et être plus représentative. Une compétence qui s'adresse à tous, même si l'Équipe a noté que la génération Y semblait plus consciente de l'absence de diversité et plus sensible à la nécessité pour le milieu de faire un effort.

Le sondage mené sur le terrain par L'Observateur a abondé dans ce sens. La satisfaction face à l'inclusion à l'égard de la diversité était plutôt faible, avec une note de 5,7 sur 10, indiquant qu'il reste du chemin à faire. À l'affirmation : « Pour favoriser la performance des équipes, les travailleurs et les travailleuses devront s'adapter à des nouvelles mesures qui incluent les diversités culturelles et sociales », l'ensemble des répondants et répondantes issus du milieu de l'audiovisuel a répondu être tout à fait d'accord, avec une moyenne de 8 sur 10 (Annexe 3).



Photo : L'inis

11. Abréviations : Z (18-23 ans), Y (24-40 ans), X (41-55 ans), B pour Boomers (56-75 ans), S pour génération silencieuse (76 ans +)

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Faciliter l'intégration des travailleurs et travailleuses immigrés

Face à la situation actuelle de pénurie de main-d'œuvre, le Québec se doit de faciliter l'intégration des travailleurs et travailleuses immigrés. Si la reconnaissance par les employeurs des compétences acquises à l'étranger est un frein pour certaines professions, la formation pour s'ajuster aux normes et certifications étrangères devrait pouvoir rapidement combler les écarts possibles.

Tel que mentionné au cours des entrevues, le phénomène d'affiliation est important en audiovisuel. Les mêmes équipes ont tendance à se suivre d'un projet à l'autre. Ces occasions de rencontres pourraient avoir un effet bénéfique pour l'intégration à des groupes de travail.



Photo : L'inis

1.2.2 La population intègre les valeurs d'inclusion

Plus diversifiée, la société tente de s'ajuster.¹² Si l'inclusion des groupes minoritaires est d'abord perçue comme une solution économique par les gouvernements face à la pénurie de main-d'œuvre, elle exige aussi de nouvelles approches et façons de faire. Ce qui était acceptable auparavant ne l'est plus nécessairement maintenant. Le Québec ne peut plus se permettre de négliger le potentiel des travailleurs et travailleuses immigrés et des groupes sous-représentés comme les peuples des Premières nations, les personnes racisées et les personnes en situation de handicap. Au total, en 2021, 795 000 Québécois, c.-à-d. 5 % de la population, s'identifient comme minorité visible (Observatoire des technologies média (OTM), 2021)¹³.

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Diminuer les biais inconscients

Bien des études démontrent les avantages d'une plus grande diversité de talents au sein des équipes, rendues possibles par l'implication de nouvelles stratégies de recrutement afin de s'assurer que les barrières à l'entrée soient levées pour les travailleurs et les travailleuses de genres, d'âges, d'origines ethniques ou d'orientations sexuelles différentes.

Dans ce domaine, la maîtrise de la technologie et l'analyse de données peuvent devenir des compétences utiles pour faire progresser la parité de la main-d'œuvre. Que ce soit en facilitant l'objectivité, la compréhension du parcours professionnel et ses fluctuations typiques, la diminution des biais inconscients ou encore la mobilité et l'intégration de nouveaux horaires, tous ces facteurs encouragent le changement systémique (World Economic Forum, 2016).

Au cours des dernières années, une série d'événements a fait monter la pression populaire. Pour ne citer qu'eux, la mort de George Floyd le 25 mai 2020 aux États-Unis, celle de l'Atikamekw Joyce Echaquan à l'hôpital de Joliette au Québec en septembre 2020 et la découverte des tombes de jeunes autochtones sur les lieux d'anciens pensionnats au Canada à l'été 2021 ont soulevé l'indignation générale (Agence France-Presse, 2015 ; Hill et al., 2020 ; Nadeau, 2020).

12. Les notions d'accommodements raisonnables et de laïcité au sein de la société ont été abordées avec la commission Bouchard-Taylor et son rapport en 2008, la Charte des valeurs du Québec de 2013 et l'adoption de la Loi 21 sur la laïcité de l'État par le Parlement du Québec en 2019.

13. Variable démographique définie par le droit canadien comme « les personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ».

Plus d'attention à l'appropriation

Sur la scène artistique, les exemples d'appropriation culturelle ne manquent pas, selon Natasha Kanapé Fontaine, écrivaine, poétesse et actrice en entrevue à Radio-Canada en 2017. Elle précise qu'au Canada anglophone les Autochtones font déjà partie des milieux artistiques et littéraires « et l'on voit avec ce débat que les écrivains autochtones demandent beaucoup plus de dignité et de respect des voix, alors que le Québec accuse du retard dans l'inclusion des Peuples autochtones. ». Natan Obed, politicien et président d'Inuit Tapiriit Kanatami (Yvon, 2017) plaide pour sa part que la liberté d'expression doit se faire dans la dignité et le respect.

Au Québec, en 2018, on accuse le spectacle *SLÄV* d'appropriation culturelle. L'événement fait écho, malgré les bonnes intentions des créateurs (La Presse canadienne, 2018 ; Radio-Canada, 2018).

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Éradiquer ou remettre en contexte ?

Dans le milieu des arts et de la culture, la pérennité des œuvres est remise en question ; ce qui était acceptable autrefois ne l'est plus aujourd'hui. En temps de pandémie, les diffuseurs ont constaté que les références culturelles de l'époque de l'enfance et de l'adolescence étaient réconfortantes et ont trouvé leur public.

À l'heure où les catalogues des contenus prennent de la valeur, certains auteurs, journalistes et producteurs pourraient pourtant être dépréciés avec ce regard contemporain porté sur leurs œuvres, de même que les interprètes et doubleurs qui y ont participé. Que fait-on des films, des documentaires, des séries télévisées, de la littérature ? Destruction ? Mise au rancart ou mise en contexte ? La décision doit être soupesée, puisqu'elle aura une grande incidence sur la marque. Disney, sur sa plateforme Disney+, choisit d'ajouter un avertissement adressé aux télénavigateurs en panneau d'ouverture. La majorité des diffuseurs télé font de même.

Autant que les œuvres, les personnalités, professionnels et professionnelles doivent éviter les faux pas. Des formations sont offertes pour mieux connaître les contextes, le langage et les terminologies appropriés. Savoir faire preuve de respect et d'empathie est essentiel dans la vie de tous les jours de même qu'en écriture. Les bonnes approches peuvent favoriser la réussite de l'intégration¹⁴ (Respect Ability, 2018). Ces considérations font aussi appel à la sensibilité et à des compétences comportementales de bon jugement et d'ouverture aux autres.

Mobilisation pour une meilleure représentation

Sur la scène artistique et à l'écran, on a reproché une sous-représentation de la communauté noire et des autres personnes issues des minorités visibles.

« Ici, on est encore en train de penser à la prise de conscience. Les Torontois, eux, sont dans l'action. Nous, on veut arrêter plus que jamais cette affaire de prise de conscience, parce que ça fait quinze ans qu'on est dedans. On veut maintenant être dans l'action », dit Fabienne Colas, fondatrice du Festival international du film black de Montréal, lors d'une entrevue avec Le Devoir (Boumedha, 2019).

Au Québec, en 2019 et ce pour la première fois, Le Gala de l'ADISQ ajoute une catégorie pour les artistes des Premières nations. En Californie, en 2020, l'Académie des Oscars impose des critères de diversité pour le prix du meilleur film (Radio-Canada, 2020).

14. L'organisme Respect Ability a d'ailleurs rédigé *The Hollywood Disability Toolkit* en 2018 pour l'industrie du divertissement.

Les plus grands studios et les médias publics à travers le monde ont ajouté à leur organisation des directions générales de la diversité au cours des deux dernières années. Après avoir essuyé des critiques de la communauté noire, la PGA (Producers Guild of America) souligne la contribution de personnalités issues de la diversité et offre désormais une formation Power of Diversity Master Workshop (Ramos, 2020). En décembre 2021, WarnerMedia soutient L'inis dans la mise en place d'un programme de formation et de mentorat destiné à favoriser l'intégration de personnes appartenant à des groupes sous-représentés aux métiers de l'audiovisuel.

Au Canada, les organismes de financement se sentent aussi interpellés. **En novembre 2020, le Fonds des médias du Canada (FMC) annonce de nouvelles mesures pour soutenir les créateurs racisés.**

En décembre 2021, Téléfilm a débuté une collecte de données en lien avec la diversité afin de développer davantage d'initiatives et de programmes relatifs aux communautés sous-représentées (Sardi, 2021).

Fin 2019, alors qu'Hollywood se conscientisait quant à l'importance de faire appel à des acteurs « valides » pour incarner des rôles impliquant des personnages en situation de handicap, la Fondation Ruderman Family a affirmé que seulement 22 % des personnages handicapés étaient représentés de manière authentique (Alexiou, 2021). En janvier 2021, NBC Universal a endossé les directives de Ruderman concernant une plus grande inclusion de ces acteurs lors des auditions (Independant, 2021). En mai 2021, c'est au tour de Paramount d'endosser les normes proposées par la Fondation, suivi en septembre par Sony Pictures¹⁵ (Ferme, 2021 ; Ruderman, 2021a, 2021b). Même si la PGA (Producers Guild of America) n'exige pas une norme, la représentativité fait l'objet de fierté.

Au printemps 2020, en Angleterre, le rapport Diamond publié par le Creative Diversity Network (supporté par la BBC, iTV, Channel 4 et Sky) affirmait que les personnes en situation de handicap étaient trois fois moins présentes parmi la main-d'œuvre hors écran et deux fois moins que celles devant l'écran. En octobre de la même année, la BBC a émis l'ambition de 8 % de rôles à l'écran pour la représentativité (Creative diversity network, 2018).

Pour son influence immense, le milieu de la culture et des communications joue aussi un rôle catalyseur. L'incarnation à l'écran des nouvelles réalités amène la psyché collective à une prise de conscience plus rapide. L'inclusion se passe aussi en dehors de l'écran et des tribunes, par l'adoption de nouvelles perspectives au sein de la gestion et de la composition des équipes, tenant compte des nouvelles sensibilités d'une société de plus en plus conscientisée.

« L'année 2021-2022 en sera une de transition. Nous tablerons sur notre travail antérieur et sur des initiatives ciblées destinées à des groupes particuliers (femmes, autochtones, personnes racisées, membres de communautés de langue officielle en situation minoritaire, etc.), tout en entreprenant des changements axés sur l'apprentissage, le perfectionnement et les activités de diffusion continues auprès d'autres groupes sous-représentés (LGBTQ+, sourds et personnes handicapées) ».

– Fonds des médias du Canada, 2021

Photo : L'inis

15. Selon l'Enquête canadienne sur l'incapacité menée en 2017, ils seraient 16 %, soit 1 million de Québécois âgés de 15 ans et plus. Parmi eux, 25 % sont actifs sur le marché du travail (versus 59 % pour la population en général).



Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Composer de nouvelle façon

Les diffuseurs sont conscients que pour s'adresser à la société dans son ensemble, ils doivent disposer d'écrivains et d'écrivaines, de producteurs et de productrices de même que de talents qui reflètent la diversité culturelle. L'incarnation authentique devient incontournable et cela inclut la postproduction. Développer les compétences en communication interculturelle peut aussi être utile.

De leur côté, les institutions d'enseignement s'activent depuis quelques années à combler la pénurie d'artistes et d'interprètes issus de la diversité, afin d'atteindre les objectifs que se fixe l'industrie.

Rendre les œuvres accessibles

Selon les exigences successives depuis le règlement de 1987 du CRTC, les documentaires de longue durée (2b), les émissions dramatiques et comiques (7), les variétés (9), les émissions de divertissement général et d'intérêt général (11a), les émissions de télé réalité (11b) et les émissions pour enfants d'âge préscolaire (0-5 ans) et pour enfants (6-12 ans) doivent être offerts en vidéodescription aux heures de grande écoute (19 h à 23 h) chez les grands radiodiffuseurs (Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, s. d.).

Dans la nouvelle politique réglementaire émise en 2021, de nouvelles normes de qualité ont été soumises. Après une période de transition, les producteurs et productrices, réalisateurs et réalisatrices devront maîtriser ces conformités, lesquelles seront exigées avec plus de rigidité au cours des prochaines années.

Vers un meilleur équilibre des genres

Depuis 2006, le World Economic Forum mesure l'évolution de l'écart de parité de 156 pays. Dans son rapport de 2021, l'indice global du Canada est de 77,2 et se situe à la 24^e position, derrière des pays comparables comme la Finlande (2^e), la Norvège (3^e), la Suède (5^e), la Suisse (10^e), la Belgique (13^e), la France (16^e) et le Royaume-Uni (23^e position). Les États-Unis se situent à la 30^e position (57^e en 2019)¹⁶ (Crotti et al., 2021).

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Viser la parité

Même s'il reste du travail à faire, la plus récente étude, *Qui filme qui ?*, réalisée en collaboration avec l'organisme Réalisatrices équitables souligne un progrès dans l'industrie de l'audiovisuel québécois. En 2019, les femmes ont réalisé 15 des 39 films de fiction, alors que dans une étude parue en 2011, les réalisatrices signaient à peine 7 des 35 longs métrages sortis en salle au Québec. De plus, elles ont bénéficié d'une augmentation de leurs budgets moyens, estimés à 2,7 millions. Il s'agit toutefois d'un rattrapage partiel, car leurs budgets moyens demeurent inférieurs à ceux des hommes, dont la moyenne en 2019 atteint presque 4,5 millions, selon l'étude (Boulanger, 2021).

Photo : L'inis

16. L'indice vise 100 pour exprimer la parité et est mesuré selon 4 dimensions : participation au sein de l'économie, la scolarité, la santé et la survie, ainsi que la participation au pouvoir politique.



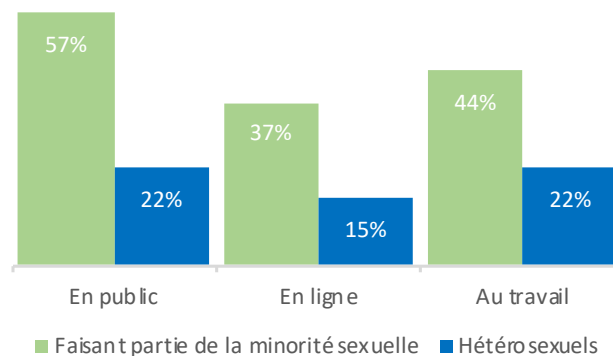
En décembre 2021, la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) annonce le financement à la production de 10 longs métrages de fiction à être réalisés par des femmes, dont sept d'entre eux sont dans la catégorie « 2,5 millions et plus » (A. Duchesne, 2021).

Respect

En 2017, le mouvement *#MoiAussi* a mis la question du harcèlement sexuel et des violences envers les femmes sur de nombreuses tables au Québec, de laquelle découle de nombreuses discussions non seulement dans les sphères publique et politique et au sein des entreprises, mais aussi dans les écoles et les familles¹⁷ (Croquet, 2018).

En 2018, les Canadiens et Canadiennes de minorité sexuelle¹⁸ étaient deux fois plus susceptibles que les Canadiens hétérosexuels de déclarer avoir été victimes de comportements inappropriés en public (57 % par rapport à 22 %), en ligne (37 % par rapport à 15 %) ou au travail (44 % par rapport à 22 %) au cours des 12 mois précédents (Figure 10) (Statistique Canada, 2021a).

Figure 10 – Proportion des Canadien.ne.s ayant subi des comportements non désirés en public, en ligne ou au travail en 2018



Source : Statistique Canada, 2021a

Dans l'ensemble, les Canadiens de minorité sexuelle étaient plus susceptibles que ceux hétérosexuels de déclarer qu'ils considéraient leur santé mentale comme mauvaise ou passable (32 % par rapport à 11 %). Ils étaient également plus susceptibles d'avoir songé sérieusement à se suicider au cours de leur vie (40 % par rapport à 15 %) et d'avoir reçu un diagnostic de trouble de l'humeur ou d'anxiété (41 % par rapport à 16 %) (Statistique Canada, 2020a, 2020b). Sans contredit, les rapports professionnels sont soumis à de nouveaux codes de vie.



Observé le terrain

L'inconfort du harcèlement semble persister

Lors du sondage mené dans le cadre de cette étude, la notion de harcèlement psychologique en milieu de travail a été sondée auprès des travailleurs et travailleuses. Elle a obtenu une cote de 6,4 sur 10, exprimant ici une relative insatisfaction (Annexe 3).

17. Bref rappel des événements. En octobre 2017, un influent producteur américain est accusé de harcèlement sexuel, d'agression sexuelle et de viol sur plusieurs femmes. Cette affaire secoue le monde artistique et incite à la libération de la parole. Supportée par le journalisme d'enquête, le mot-dièse *#metoo* provoque une vague mondiale et se décline : *#keineKleinigkeit* (« pas une broutille » en allemand), *#YoTambien* (le « me too » espagnol), *#YesAllWomen*, *#WhatWhereYouWearing*, *#TimesUp*, *#BeenRapedNeverReported*, *#moiaussi* et en France, *#balancetonporc*.

18. LGBTQ2+ : Acronyme qui englobe les identités sexuelles lesbienne, gaie, bisexuelle, ou toute autre identité sexuelle minoritaire comme asexuelle ou pansexuelle, ainsi que les identités de genre minoritaires (identités transgenres et non binaires comme celles de personnes de genre queer, de genre fluide, pangendre ou agendre).

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Créer des milieux de travail sains et respectueux

Depuis, les studios, entreprises de la culture, des médias et du divertissement ont adopté des politiques spécifiques et rigides en cette matière. Pour vivre et travailler ensemble, cette sensibilité demande davantage de connaissances sur les différentes cultures, genres et orientations sexuelles qui composent la société québécoise. Un bon usage de la nouvelle terminologie tend vers un plus grand respect de l'autre.

Un milieu de travail respectueux fait appel à des compétences de savoir-être : ouverture aux autres, savoir écouter, faire preuve d'agilité, de flexibilité, savoir établir des relations et collaborer.

Dans plusieurs institutions déjà, des formations obligatoires sur l'histoire et l'étiquette, ainsi que des codes de conduite sont exigés des employés et collaborateurs. La formation gratuite en ligne développée par L'inis, *Une fois de trop*, a été déployée en 2019 pour l'ensemble de l'industrie de la culture.¹⁹ Toutefois, le milieu n'a pas rendu la formation obligatoire. Serait-ce nécessaire, comme d'autres le font ?



En réponse aux besoins des entreprises et des équipes de projets de créer une société plus sécuritaire et respectueuse, de nombreux consultants sont arrivés sur le marché au cours des dernières années, afin d'accompagner les équipes pour que chacun se sente accueilli et mieux protégé. Des approches plus respectueuses s'appliquent aussi, dorénavant, pour les interprètes.

EXEMPLE

Coach d'intimité, nouveau métier



Photo : iStock

Ita O'Brien, coach d'intimité depuis 2014, assure « une communication ouverte » entre la réalisation et les acteurs et actrices dans toutes les scènes intimes (baisers, nudité, sexe), afin d'y apporter « une structure professionnelle » qui permettra aux artistes de « donner le meilleur d'eux-mêmes et mieux exprimer leur « créativité », une fois rassurée quant à leur sécurité.

Avant #MeToo, « quand un acteur disait "non", il était soit considéré comme un fauteur de trouble, soit comme une diva », explique Mme O'Brien, rappelant que les artistes avaient « peur de perdre leur emploi s'ils exprimaient un refus, car c'était absolument le cas ».

Un bon coordonnateur d'intimité doit « avoir de bonnes compétences en communication », mais aussi « connaître le processus » du jeu, estime Ita O'Brien, ajoutant à cette liste « des connaissances anatomiques, pour nommer précisément les parties du corps ». Des qualités qu'elle essaye désormais, devant la demande croissante, de transmettre. « Je dois en former plus, mais je n'ai pas le temps ! », se désole-t-elle (Agence France-Presse, 2021b ; NEON, 2020).

19. (2019) Une fois de trop (www.unefoisdetrop.ca)

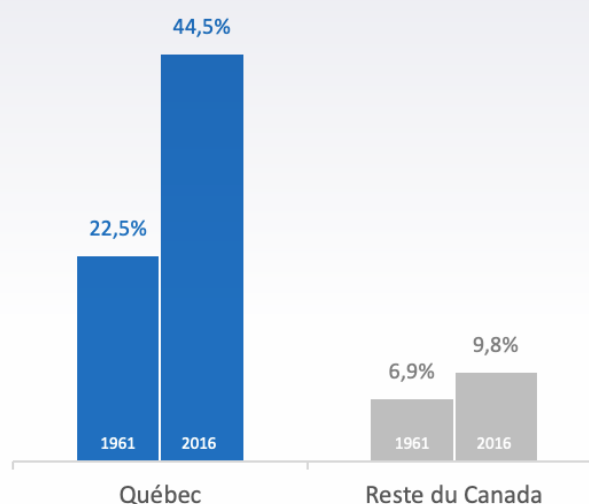
1.2.3 L'interculturalisme sera un sujet de débat sur l'intégration

La diversité compte aussi la société francophone au Canada et en Amérique du Nord. Une société qui évolue en conjuguant le singulier au pluriel.

Vivre ensemble

Le bilinguisme progresse au Canada et cette tendance est portée par les Québécois francophones, particulièrement des plus jeunes générations. Les chiffres, tirés du recensement de 2016 (le plus récent), indiquent que le Québec est responsable de 74 % de la croissance du bilinguisme au Canada au cours des dix dernières années. En effet, si le taux de bilinguisme a presque doublé au Québec de 1961 à 2016, passant de 25,5 % à 44,5 %, la proportion de personnes bilingues n'a augmenté que de trois points de pourcentage dans le reste du Canada, passant de 6,9 % en 1961 à 9,8 % en 2016 (Figure 11) (Turcotte, 2019).

Figure 11 – Taux de bilinguisme de la population du Québec et des autres provinces en 1961 et en 2016



Source : Turcotte, 2019

En réponse au besoin de main-d'œuvre de secteurs où la compétition est très forte au niveau mondial, tels les technologies de l'information et l'intelligence artificielle, le gouvernement du Québec a affirmé vouloir offrir des cours de francisation à des travailleurs et travailleuses au profil recherché, plutôt que d'exiger, lors du processus d'immigration, une fine connaissance de la langue française (Schué, 2021).

Cette notion demeure un sujet sensible au Québec, si on se fie à la vive réaction, en novembre 2021, d'un discours prononcé strictement en anglais à la Chambre de commerce de Montréal par le président d'une société canadienne dont le siège social se situe au Québec (Bergeron & Richer, 2021).

Comment établir clairement les conditions du vivre-ensemble, en conciliant le développement économique et l'interculturalisme ?

Le bilinguisme comme prérequis

Selon les données du plus récent recensement, la proportion des professionnels et professionnelles des arts et de la culture utilisant l'anglais dans le cadre de leur travail est passée de 46,2 % à 51,6 % entre 2011 et 2016 (+11,7 %). Cette proportion était plus élevée que pour l'ensemble de la population active, qui était de 42,5 % (Statistique Canada, 2021b).

Ce qui semblait une tendance évidente a été chiffré lors du dernier recensement. Pour certains métiers de l'audiovisuel, une plus grande proportion d'entre eux a utilisé la langue anglaise dans un contexte professionnel (Tableau 1).

Tableau 1 – Proportion des Québécois.es de certains métiers qui utilisent l'anglais au travail en 2011 et en 2016

	2011	2016	Augmentation
Population active du Québec	39,0 %	42,5 %	9,0 %
Professions des arts et de la culture	46,2 %	51,6 %	11,7 %
Auteur.trice.s, rédacteur.trice.s, écrivain.e.s	58,7 %	63,4 %	8,0 %
Producteur.trice.s, réalisateur.trice.s, chorégraphes	52,1 %	57,8 %	10,9 %
Technicien.ne.s en radiodiffusion	41,1 %	50,8 %	23,6 %

Source : Statistique Canada, 2021b

Face à la globalisation, avec le marché de l'audiovisuel s'ouvrant davantage à l'international et à la présence d'un plus grand nombre de tournages étrangers présents au Québec, ces pourcentages sont projetés à la hausse.



Observé sur le terrain

Faire compétition grâce au bilinguisme et à l'inclusion

Sur le marché international, Montréal se qualifie derrière Vancouver et Toronto où l'espace de studios est pour le moment trois fois plus vaste. En plus du talent reconnu, le bilinguisme des Québécois et des Québécoises est présenté comme une compétence distinctive de la main-d'œuvre d'ici. L'un des producteurs en réalité virtuelle interviewés, a mentionné l'importance d'une attitude inclusive lors de l'accueil des tournages étrangers : « C'est sûr que quand tout le monde parle français sur les plateaux et que personne de l'équipe américaine ne comprend, il ne faut pas être paranoïaque. [...] Pour les équipes de Los Angeles, ça fait un peu bizarre, ils le mentionnent d'ailleurs. »

Les frontières ne sont plus une limite à l'employabilité. Lors d'un entretien avec un compositeur de musique à l'image, celui-ci renchérit : « L'anglais prédomine pour les contrats à l'extérieur, il s'agit d'une base pour les travailleurs dont l'expertise est nichée et demandée. »



Photo : Unsplash

« Le passage à une consommation plus durable et inclusive est la tendance de toutes les tendances, avec ou sans COVID. »

(TrendWatching, 2022)

2. Environnement, les acteurs de changement

Vivre, travailler et se divertir, n'y aurait-il plus rien comme avant ? La crise sanitaire a introduit un mode de vie hybride et exacerbé des tendances déjà installées. Ce point de bascule amène une ère postpandémique plus sensible à la sécurité, à la protection de l'environnement et à l'aspect humanitaire, en introduisant de nouvelles normes sociales.

2.1 Écologie, on tourne vert

Au début de la nouvelle décennie, l'engagement citoyen est passé de l'éco-statut à celui de l'« éco-honte » (TrendWatching, 2020) mieux connu sous le terme *eco-shame*, soit la culpabilisation d'un individu qui ne respecte pas l'environnement. Devant l'engagement encore timide des gouvernements malgré les catastrophes climatiques, la pression verte est devenue sociale, puis économique (Agence France-Presse, 2020, 2021a ; Friedman et al., 2021 ; Gouvernement du Canada, 2021a ; Léveillé, 2019 ; Nations Unies, s.d. ; Société Radio-Canada, 2021).

Deux mouvements font en sorte que la conscientisation devienne plus généralisée :

1. Les changements climatiques font pression sur l'économie
2. En Amérique, on tourne vert

2.1.1 Les changements climatiques font pression sur l'économie

Les entreprises canadiennes s'engagent dans des actions de développement durable. Selon un sondage mené par la Banque de développement du Canada portant sur leur niveau de maturité environnementale, 20 % des entrepreneurs et entrepreneures disent être avancés à cet égard, 54 % sont en période de transition et 26 % disent être encore au stade de débutant (Bouchard, 2021).

Pour faire face aux défis environnementaux pressants, les joueurs de l'industrie américaine du film et de la télévision (Amazon Studios, Amblin Partners, Disney, Fox Corp., NBCUniversal, Netflix, Participant, Sony Pictures Entertainment, ViacomCBS et WarnerMedia) se sont joints à la Sustainable Production Alliance (SPA) qui travaille depuis 2011 à faire face aux menaces omniprésentes. Le Green Production Guide est alors élaboré.²⁰

Le 30 mars 2021, Netflix annonce l'intention d'atteindre zéro émission de gaz à effet de serre d'ici la fin de 2022, une grande partie des efforts du géant du streaming visant à exploiter des productions cinématographiques et télévisuelles plus respectueuses de l'environnement (Spangler, 2021a). Plusieurs annonces par les entreprises mondiales de technologies suivront d'ailleurs.

20. <https://www.greenproductionguide.com/>

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Mesurer l'impact environnemental

Quelle est l'empreinte carbone réelle d'une émission de télévision ou d'un film ? Cela dépend d'un certain nombre de variables – et les différences peuvent être importantes, souligne la SPA qui a publié en avril 2021 son premier rapport sur l'empreinte carbone. Le rapport *Close up : Carbon Emissions of Film and Television Production*, rend publiques pour la première fois les moyennes de l'empreinte carbone de la production à l'échelle de l'industrie pour des projets conçus entre 2016 et 2019. Il comprend les données de 161 longs métrages et 266 séries télévisées, chacune utilisant le rapport de comptabilité environnementale de production (PEAR). Pour s'améliorer, les impacts de son industrie doivent d'abord être mesurés (Spangler, 2021b).



Photo : iStock

2.1.2 On tourne vert

Au Québec, le 30 avril 2021, le Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (BCTQ), le Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEER) et Québecor annoncent le lancement officiel du programme *On tourne vert* (ontournevert.com), dédié à la production audiovisuelle écoresponsable au Québec. Ce dernier a comme objectif de favoriser et encourager l'implantation de pratiques écoresponsables à toutes les étapes de la production, pour l'ensemble des projets tournés au Québec. Par ailleurs, la formation étant le moteur de la sensibilisation, le BCTQ a proposé à L'Inis de s'associer à cette initiative afin d'être le partenaire de formation de ce projet en 2022 (Bureau du Cinéma et de la télévision du Québec, 2021).



« Grâce au programme *On tourne vert*, notre industrie pourra répondre à une demande grandissante des productions locales et des producteurs étrangers, pour lesquels la notion de durabilité devient un critère de sélection important. Cet avantage concurrentiel s'ajoute aux nombreux atouts de notre industrie reconnus à travers le monde tels que notre main-d'œuvre hautement qualifiée, nos expertises variées, nos infrastructures ainsi que les conditions économiques favorables offertes au Québec. »

– Pierre Moreau, ex-président-directeur général du BCTQ

Enfin, Caroline Voyer, instigatrice du projet, introduit un autre indicateur beaucoup plus subtil : les gestes montrés à l'écran. « Dans la nouvelle saison de *La Voix*, pour la première fois, les jurés auront des gourdes d'eau plutôt que des bouteilles de plastique. Qu'est-ce qu'on valorise et qu'est-ce qu'on banalise à l'écran ? C'est important et ça a une influence majeure sur la société. » (Siag, 2021)

De telles initiatives créatrices de valeurs peuvent amener du sens et de l'engagement au sein des équipes de travail.

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Produire de façon écoresponsable

La main-d'œuvre et les directions de plateaux ont besoin d'information pour se conformer aux normes et procédures de la SPA (Sustainable Production Alliance) et de l'initiative québécoise *On tourne vert*. Outre les guides, de nouvelles formations émergent, ainsi que des consultants pour mieux accompagner la production et la réalisation.

Les compétences nécessaires à cette transition relèvent du savoir-être et du savoir-faire. Innover pour permettre des tournées d'artistes, des tournages, des décors et tout ce qui est dans la chaîne des œuvres carboneutres fait appel à la résilience. Cela demande de voir et agir autrement pour trouver des solutions, d'avoir la capacité de se développer en continu, maîtriser l'analyse et la résolution de problèmes, faire preuve d'agilité et de flexibilité, d'ingéniosité et de débrouillardise et faciliter le changement.

2.2 Santé, les nouvelles normes de sécurité

La crise sanitaire a introduit un nouveau mode de vie hybride et exacerbé les tendances déjà installées. En plusieurs vagues successives, les variants ont fait s'étirer la période de pandémie de la COVID-19. À partir de maintenant, faudra-t-il apprendre à vivre avec le ressac ?

Ici, deux mouvements humanitaires s'opèrent :

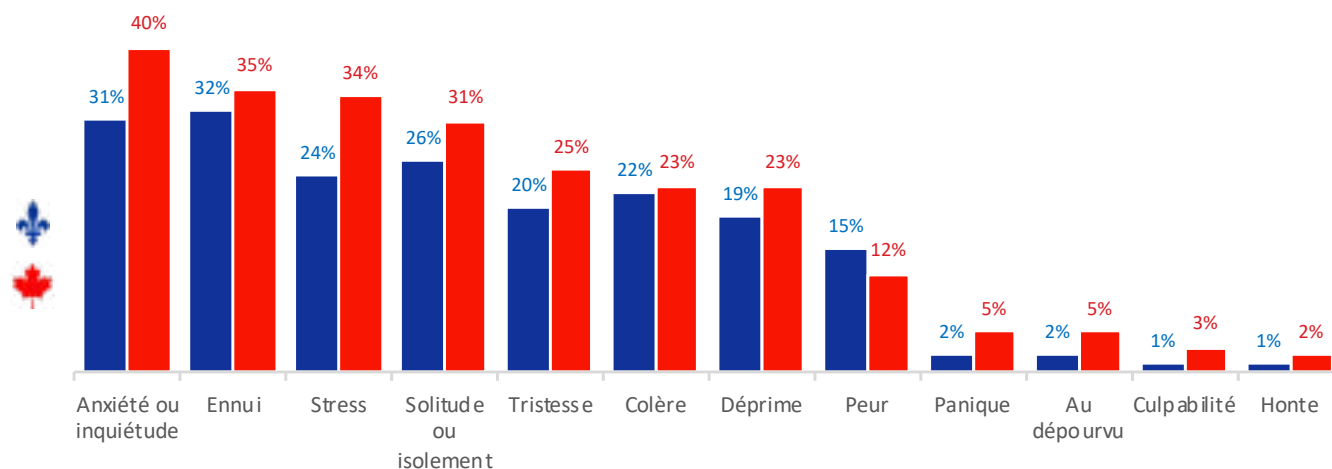
1. La neuroscience prendra plus d'importance
2. En postpandémie, on change de vie

2.2.1 La neuroscience prendra plus d'importance

En raison de la pandémie de COVID-19, 77 % des Canadiens et Canadiennes affirment ressentir des émotions que l'on qualifie de négatives. Les cinq réponses les plus communes sont « inquiétude ou anxiété », « ennui », « stress », « solitude ou isolement » et « tristesse » selon une enquête menée par l'Association canadienne pour la santé mentale (ACSM), en collaboration avec des chercheurs de l'Université de la Colombie-Britannique.

Même si les taux des Québécois sont plus bas que la moyenne nationale, les chercheurs soulignent qu'ils n'en demeurent pas moins inquiétants (Canadian Mental Health Association, 2021) (Figure 12).

Figure 12 – Proportion des Québécois.es et des Canadien.ne.s qui affirment ressentir des émotions négatives



Source : Association canadienne pour la santé mentale, 2021

« La pandémie fait ressurgir des émotions liées à d'anciens souvenirs, qu'il s'agisse d'une catastrophe naturelle, d'une séparation ou d'un deuil, par exemple » constate Frédérick Philippe, professeur au Département de psychologie à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et titulaire d'une chaire de recherche pour étudier les effets des événements aversifs sur le bien-être mental. Dans une entrevue au journal *Le Devoir*, il estime que le retour à la vie normale n'entraînera pas du même coup le rétablissement des gens à la santé mentale déjà vulnérable. « On va récupérer les pots cassés. On va subir les conséquences de ça encore pendant plusieurs années » (Jolin-Dahel, 2021).

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Renforcer son système humanitaire

La situation sanitaire au tournant de la nouvelle décennie demande aux personnes dans une position de leadership de gérer l'intangible. L'intelligence émotionnelle sera l'une des dix compétences les plus importantes en 2022 selon le Forum économique mondial, et il « s'avère indéniable qu'elle devient l'une des qualités managériales essentielles à développer. Bien qu'il ne s'agisse encore que d'un beau concept pour trop d'entreprises, la prochaine décennie sera marquée par l'application réelle des avancées en neurosciences et des recherches sur le comportement. Les entreprises qui n'auront pas investi dans le développement des compétences interpersonnelles de leurs gestionnaires se retrouveront en queue de peloton. Les taux de roulement et les motifs de départ nous indiquent déjà l'impact de la relation avec les gestionnaires » (Cayer et al., 2020).

La capacité à gérer le stress, d'entretenir un climat de saines relations humaines, l'ouverture, la flexibilité, l'empathie et la capacité à prendre des décisions justes et éclairées, sont toutes des compétences qui devront être acquises rapidement, recherchées parmi ceux qui dirigent (ou qui enseignent), parce qu'elles auront une grande portée au cours des prochaines années (Kessous, 2021).

L'heure est à la bienveillance, au désir sincère d'aider et de contribuer au développement des autres. Un dirigeant n'est pas forcément performant parce qu'il sait beaucoup de choses. Les experts, devenus gestionnaires par défaut, ne possèdent pas toutes les qualités intrinsèques d'un bon gestionnaire, qui est un métier en soi. L'épreuve de la COVID révèle les vrais leaders.



Observé sur le terrain

Prioriser la santé physique et mentale des travailleurs et travailleuses

En février 2021, Compétence Culture a mené une étude exploratoire visant à documenter l'impact de la pandémie sur quatre groupes de postes de direction dans le milieu : direction administrative, fonctions de communication, fonctions de programmation de tournées et fonctions techniques.

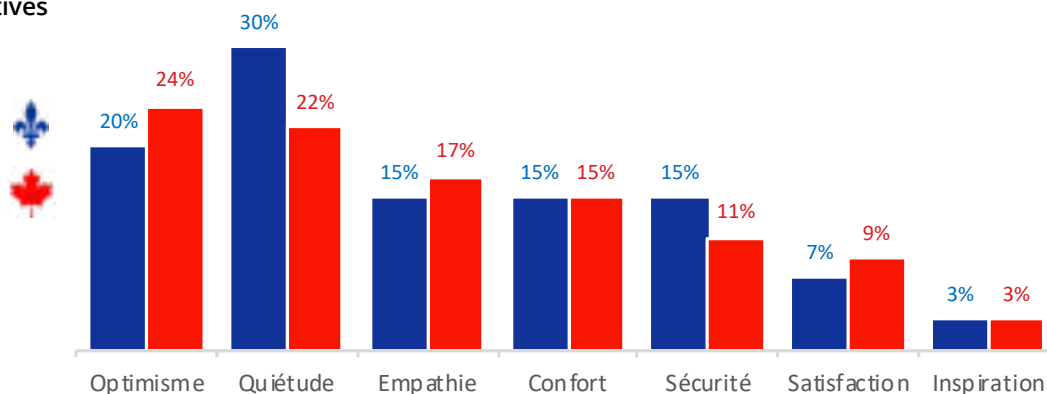
Selon les participants et les participantes, les liens entre les individus et les organisations qui les embauchent ont été profondément transformés par les bouleversements vécus pendant la crise. Des salariés font face à une perte de sens concernant leurs actions. Les liens de confiance avec leur employeur ont été affectés ou renforcés, selon le cas. De plus, plusieurs éprouvent un sentiment d'iniquité, de manque de reconnaissance, voire d'abandon. « Avant la pandémie, on gérait plus du matériel. On oubliait de prendre en compte les gens » a affirmé l'un des participants (P. Landry et al., 2021).



Photo : L'inis

Alors que les effets négatifs sur la santé mentale ont été abordés, certaines émotions positives se sont également manifestées, telle la quiétude d'un tiers des Québécois (Canadian Mental Health Association, 2021) (Figure 13).

Figure 13 – Proportion des Québécois.es et des Canadien.ne.s qui affirment ressentir des émotions positives



Source : Canadian Mental Health Association, 2021

Durant le confinement, il a fallu faire appel à toutes les ressources pour apprendre vite, aider et s'adapter. Au quotient intellectuel (QI) et à l'intelligence émotionnelle (QE) s'ajoute le quotient d'adaptabilité (QA), lequel sera grandement valorisé au cours des prochaines années.

Les médias traditionnels ont prouvé leur vertu en termes de réconfort et de valeur sûre en temps d'incertitude et de désinformation. Les réseaux sociaux se sont aussi imposés comme d'importants piliers soutenant le lien entre les communautés, les créateurs et créatrices et leurs publics. Le succès de la plateforme TikTok en témoigne.

Supportée ou non financièrement, l'industrie de l'audiovisuel a fait preuve de résilience. Les initiatives ont été nombreuses et créatives de la part du milieu pour reprendre les tournages en appliquant les nouvelles normes de santé et de sécurité, pour offrir des spectacles par le biais de nouvelles plateformes numériques, par le développement de contenus en réalité virtuelle et l'utilisation des réseaux sociaux. Ces tours de force ont fait appel à la polyvalence des compétences technologiques, certes, mais surtout à des compétences comportementales, dont faire preuve d'agilité pour naviguer dans l'incertitude (Lussier, 2020).

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Diversifier son portfolio de compétences

La pandémie a provoqué une transformation des pratiques de création et de diffusion, notamment en raison de la distanciation physique et du passage obligé au virtuel. Aussi observe-t-on une plus grande demande envers les métiers du numérique. Ces contextes ont provoqué la transformation de plusieurs métiers existants ainsi que la naissance de nouvelles dynamiques de travail.

Un exemple souligné sur le terrain par une productrice lors des entrevues est la tendance à la dégéolocalisation qui permet à des travailleurs et travailleuses d'être recrutés par des studios américains sans nécessairement devoir déménager pour y travailler. Cet exode force l'industrie en région à former plus rapidement une relève, ou alors rehausser les compétences de la main-d'œuvre locale.

Grâce à une planification de carrière et à la formation, les travailleurs et travailleuses peuvent diversifier leur portfolio de compétences pour assurer la suite des choses.

2.2.2 En postpandémie, on change de vie

Qu'est-ce qui a vraiment changé dans la société ? Dans un monde qui se transforme, la valeur ajoutée consiste à donner du sens (Rouhan, 2019). La période de repli a stimulé l'appétit pour l'équilibre de vie, une morale locale, le seconde main, l'économie circulaire, le clic et collecte et le divertissement en ligne.

Migration à la maison

« La pandémie a permis de faire un bond de 10 ans en matière de flexibilité au travail », affirme Geneviève Provencher, fondatrice du site d'emplois flexibles Flow. « Mine de rien, ces changements sont véritablement durables, en ce sens qu'ils devraient se maintenir par-delà la pandémie » (Les Affaires, 2021).

Selon l'enquête menée par la Banque de développement du Canada, la tendance est là pour rester. Alors que le télétravail a été rendu obligatoire pour 40 % des équipes au début de la pandémie, il le demeure à 25 % aujourd'hui. Toutefois, 74 % des entreprises affirment qu'elles auront recours au travail à distance même si les mesures sanitaires sont levées et plus de la moitié des répondants et répondantes à un sondage (54 %) disent que la possibilité du télétravail sera déterminante dans leur décision d'accepter ou de postuler à un nouvel emploi (Bouchard, 2021).

Les conclusions d'une enquête de LifeWorks affirment que la flexibilité des entreprises sera payante au niveau de l'engagement des employés, leur santé mentale, leur motivation et leur productivité (LifeWorks, 2021).

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

S'adapter à de nouvelles façons de faire

La combinaison de la connectivité constante, des nouvelles technologies immersives et du travail à distance continuera à brouiller les horizons. Il y a également une remise en question accélérée de l'importance de certains métiers et façons de faire, ce qui confronte les structures et métiers. La technologie permet de dépasser les limites des tournages et demande de nouvelles connaissances et plus d'énergie mise en planification, en postproduction et au montage.

EXEMPLE

De la scène à l'écran

En raison de la pandémie et à l'instar de nombreux autres corps d'emploi, le milieu de la culture et plus précisément le processus d'auditions d'acteurs a dû se tourner vers le virtuel. Cette façon de faire, assez marginale auparavant, a permis à plusieurs comédiens et comédiennes de régions éloignées de participer virtuellement aux processus et d'obtenir plus de contrats. Maxime Giroux, président de l'Association des directeurs de casting, croit que les auditions virtuelles et les auto-enregistrements (*selftapes*) vont probablement rester un outil disponible dans le futur (Casting.fr, 2021 ; Grusson, 2021a). De la scène à l'écran, il n'y a qu'un pas, mais aussi tout un nouveau savoir-faire (Grusson, 2021b).



Photo : L'Inis

3. Technologie, l'ère de l'humanité augmentée

Avec la pandémie, la technologie s'est avérée une solution au maintien des communications. Les Québécois et Québécoises ont davantage investi dans des produits pour leur « cocon connecté », multipliant du même coup les écrans de divertissement.

Par son potentiel perturbateur, cette section aborde la technologie sous l'angle de l'innovation.

3.1 Communautés, les nouvelles façons de se connecter

Depuis le début de la pandémie, l'une des difficultés les plus importantes à laquelle les individus ont été confrontés est certainement l'isolement social. En 2020 et 2021, la technologie est venue à la rescousse du maintien des liens de connexions. Au 21^e siècle, les compétences auront pratiquement toutes un lien étroit avec les interactions humaines (Lamri et al., 2018).

La multiplication des plateformes amène trois mouvements au sein des communautés :

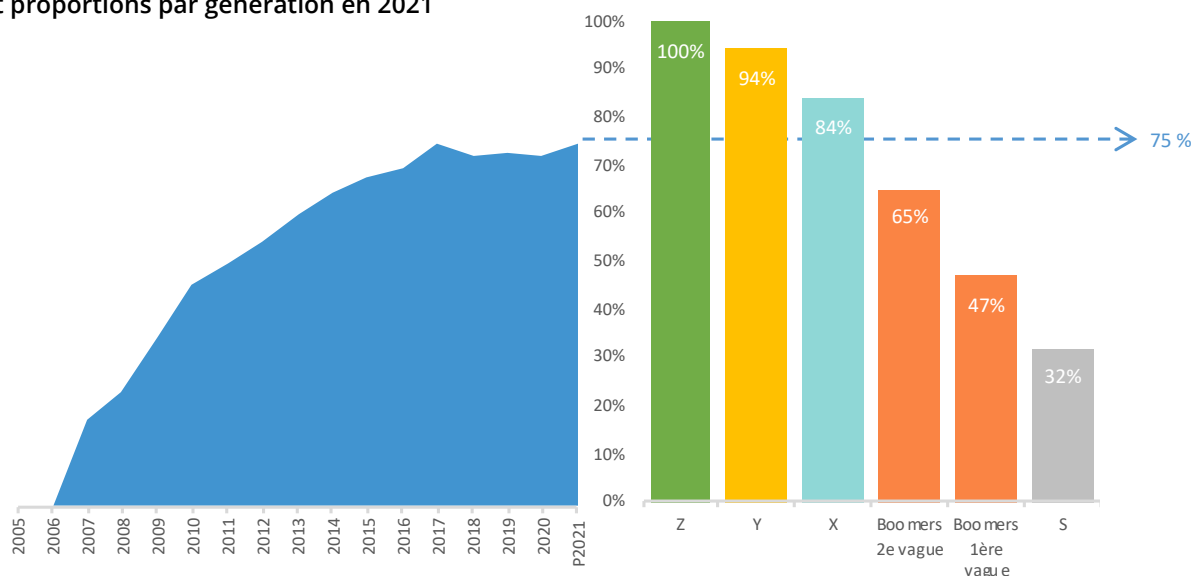
1. « Qui m'aime me suive »
2. L'immersion donne naissance à de nouvelles plateformes de diffusion
3. L'hyperpersonnalisation favorise l'appauvrissement des opinions et les scissions

3.1.1 « Qui m'aime me suive »

Trois Québécois sur cinq (62 %) ont ressenti le besoin de développer de nouvelles relations afin d'atténuer l'isolement auquel ils ont été contraints pendant la pandémie. Qui plus est, 44 % ont dit avoir posé des gestes concrets au cours de la même période dans le but de développer de nouvelles relations. Les réseaux sociaux ont permis de respecter un tant soit peu leur vie sociale, de garder un lien entre les membres des familles éloignées et pour beaucoup pendant le confinement, de sortir de l'isolement (Caron-Malenfant et al., 2021 ; Giguère, 2021).

En 2021, 75 % des Québécois ont visité un réseau social au moins une fois par mois. L'analyse générationnelle a confirmé que les plus jeunes y étaient presque tous, contre le tiers du côté de la génération silencieuse – les 75 ans et plus (Observatoire des technologies médias, Québécois âgés de 18 ans +, 2021) (Figure 14).

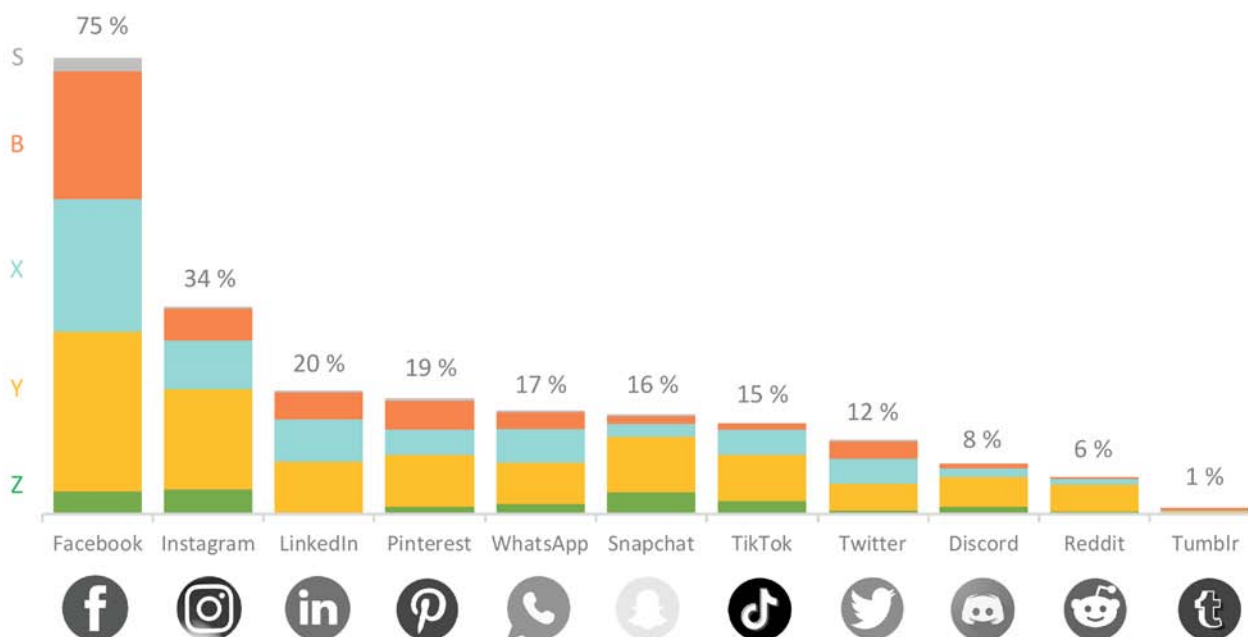
Figure 14 – Proportion de la population qui fréquente au moins un réseau social de 2006 à 2021 et proportions par génération en 2021



Source : Observatoire des technologies médias, Québécois âgés de 18 ans +, 2021

Facebook est demeurée la plateforme la plus fréquentée par 75 % des Québécois. Les deux autres réseaux appartenant à Meta²¹, Instagram (34 %) et WhatsApp (17 %), étaient respectivement en 2^e et 5^e positions. Du côté de la génération Z, les moins de 24 ans, Snapchat et TikTok ont été les plus populaires (*Observatoire des technologies médias, Québécois âgés de 18 ans +, 2021 ; Social. GWI (Global Web Index, 2020)* (Figure 15).

Figure 15 – Palmarès des réseaux sociaux et la proportion des générations parmi leurs utilisateurs en 2021



Source : Observatoire des technologies média (OTM), 2021²²

À l'instar de YouTube, qui comptait 2 milliards d'abonnés en décembre 2021, les réseaux sociaux ont indéniablement influencé l'évolution des formats audiovisuels. Le pouvoir viral des vidéos de TikTok a été aussi fort que celui de la COVID. La plateforme chinoise comptait 1,2 milliard d'utilisateurs actifs mensuels dans le monde, un chiffre qui a plus que doublé par rapport à 2019 (Statista Research Department, 2022).



Avec ces nouvelles vitrines, les citoyens sont devenus à leur tour des créateurs dont l'influence est proportionnelle au nombre d'abonnés et de réactions suscitées. La starification est parfois instantanée, permettant la découverte de nouveaux talents et la création de nouveaux emplois liés à l'activation des communautés.

Dans certains médias, le nombre de fans est devenu l'un des critères de sélection des interprètes ou des animateurs en tête d'affiche. Il en va de même pour les contrats publicitaires et les commandites, parties prenantes du marketing 3.0.

21. Le 3 octobre 2021, le groupe Facebook a changé de dénomination sociale, pour prendre celui de Meta.

22. Abréviations : Z (12-24 ans), Y (25-40 ans), X (41-55 ans), B pour Boomers (56-75 ans), S pour génération silencieuse (76 ans +)

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Savoir se servir du levier des communautés

Plusieurs artistes ont misé sur les réseaux sociaux pour développer de l'engagement ou conserver une proximité avec le public durant le confinement. Les personnalités des industries audiovisuelle et artistique doivent composer avec cette dimension sociale pour accroître non seulement leur visibilité de même que celle des causes qu'elles soutiennent, celle des œuvres ou des émissions auxquelles elles contribuent, mais aussi pour transmettre des apprentissages.

Bien connaître l'utilisation des plateformes, le langage, les codes de chacune et la littératie des données numériques sont devenues des compétences nécessaires à l'exercice de plusieurs professions pour ces nouvelles mises en scène.



Photo : Unsplash

3.1.2 L'immersion donne naissance à de nouvelles plateformes de diffusion

Pendant le confinement, les plus jeunes générations se sont aussi retrouvées dans des espaces virtuels immersifs de jeux vidéo, tels que Twitch et Fortnite. Face à leur popularité grandissante, une nouvelle économie a pris vie. Ce nouvel espace vierge s'est vu virtuellement colonisé par les marques et les avatars de célébrités du monde artistique ou politique (DW, 2020).

Comme les médias traditionnels, les plateformes sociales de jeux ont fait de la programmation de variété pour créer plus d'achalandage. En plus de diffuser des courts métrages, notamment dans le cadre du Festival Short Night, ils ont diffusé des concerts à grande portée avec Travis Scott, Ava Max, Lil Nas X et Ariana Grande, laquelle a rejoint 78 millions de joueurs (IFPI, 2021 ; Perez, 2020 ; Radio-Canada, 2021 ; Webster, 2020 ; Wickes, 2021).

Les communications virtuelles impliquent une nouvelle dynamique au niveau des flux d'informations. Comment composer avec des équipes qui ont besoin de se sentir appréciées, alors que les processus, la technologie et les avatars pourraient, de prime abord, déshumaniser les relations (Les Affaires, 2021) ?

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Devenir « humanoïdement » performant

Les défis des nouvelles modalités de travail sont la productivité, le rendement, l'équilibre travail-vie personnelle, la collaboration entre tous, la communication, le maintien d'une culture commune et la réussite de l'intégration de nouveaux membres à distance. De plus, il ne faut pas oublier l'apprentissage des plateformes de communication, lesquelles évolueront rapidement au cours des prochaines années avec l'arrivée du métavers, où il faudra incarner humainement un avatar. Cette nouvelle réalité en appelle à la rigueur, la polyvalence, l'agilité, la flexibilité, la débrouillardise, l'ingéniosité et la capacité d'être un facilitateur de changement.

Être « humanoïdement » performant, ça s'apprend.

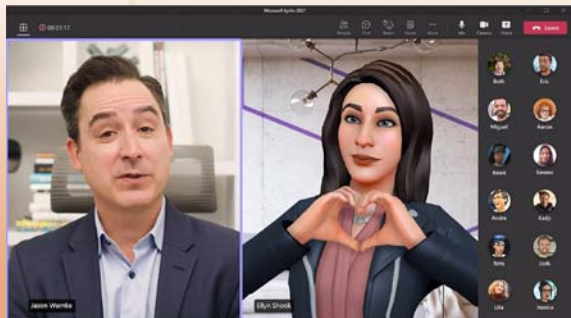
À VENIR**Mesh de Microsoft et l'avatarisation des communications**

Photo : Microsoft Corporation

Tout comme Meta, Microsoft se prépare au métavers, l'univers virtuel superposé à la vie réelle, en apportant dès 2022 une plateforme collaborative d'expériences virtuelles directement dans Microsoft Teams : Mesh (Warren, 2021).

Ce nouvel espace virtuel plus ludique permettant d'animer son propre avatar s'annonce très prometteur pour l'enseignement et la création, de même que pour donner plusieurs vies aux personnages.

3.1.3 L'hyperpersonnalisation favorise l'appauvrissement des opinions et les scissions

Depuis la dernière décennie, à la manière des communautés d'intérêts et de solidarité, les sources d'informations se sont multipliées. Certains et certaines y voient aussi bien une solution qu'une impasse face aux mouvements de repli des sociétés. Les algorithmes permettent une hyperpersonnalisation des contenus et peuvent isoler les citoyens et citoyennes dans un schème de pensée plus restreint.

Au moment où la société est polarisée et nourrie par la désinformation, l'indice de confiance des citoyens envers les médias n'a jamais été aussi bas. Selon le rapport d'Edelman de 2021, 46 % des Canadiens ont partagé des nouvelles qu'ils jugeaient intéressantes. Parmi ceux-ci, seulement 23 % ont fait preuve d'une bonne hygiène médiatique, c'est-à-dire présenter un intérêt pour l'actualité, éviter les chambres d'écho, vérifier l'information et éviter d'amplifier les informations non attestées (Edelman, 2021).

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?**Savoir communiquer en temps de crise**

Combien de personnalités sont tombées en disgrâce à la suite de propos tenus publiquement, en ayant sous-estimé les réactions ? Afin d'émerger de la faillite de l'information, les organismes et les figures publics doivent en apprendre davantage au sujet de la communication au moment où les sensibilités sont exacerbées. Ceci implique d'avoir le courage de communiquer de façon transparente, faire preuve d'empathie, répondre aux craintes de la population, offrir une information avérée, neutre et digne de confiance, faire preuve de leadership et favoriser la collaboration.

Acquérir des aptitudes de communication et un bon accompagnement peuvent avoir un impact notable sur une carrière, ce qu'il ne faut pas prendre à la légère.

3.2 Nouveaux outils, nouvelles capacités, nouveaux marchés

Pour accomplir les tâches répétitives ou repousser les limites humaines, l'intelligence artificielle sert désormais de valet. L'ère de l'humanité augmentée est arrivée, grâce à trois réalités :

1. Les objets connectés multiplient les moments de divertissement
2. La 5G ouvrira la porte à de nouvelles réalités
3. L'intelligence artificielle propulse la création audiovisuelle

3.2.1 Les objets connectés multiplient les moments de divertissement

Les objets connectés occupent une plus grande place dans la consommation de contenus de divertissement. Leur prolifération amène la multiplication des écrans et permet aux publics de vivre des expériences plus intimes et personnalisées, en entrant en contact avec les œuvres audiovisuelles de façons jusqu'alors inédites.

Les déplacements ont également multiplié les « micromoments » de visionnements, à la faveur de contenus plus courts. Les expériences interactives, entre les œuvres audiovisuelles et le public, sont également devenues permises. Les objets connectés de la maison, des mobiliers urbains et transports, suivent le parcours de ces « publics itinérants » avec beaucoup plus de précision qu'avant, alors que se raffine l'expertise des entreprises grâce à l'exploitation des connaissances liées aux bases de données.

En décembre 2021, les mobiles occupaient 38 % du trafic Internet au Canada, une hausse de 4 % en un an.²³ Cette tendance est aussi appuyée par les hausses importantes des taux d'adoption des écrans mobiles au cours de la période de confinement, faisant faire un bond de 2 ans aux projections initiales (Observatoire des technologies média (OTM), 2021) (Tableau 2).

Tableau 2 – Taux d'adoption des technologies des Québécois.es en 2021

Écrans mobiles et commandes vocales	Phase	2019	2021	Augmentation
Téléphones intelligents	Maturité	81 %	87 %	7 %
Ordinateurs portables	Maturité	84 %	86 %	2 %
Tablettes	Maturité	54 %	65 %	20 %
Consoles de jeu	Maturité	45 %	48 %	7 %
Haut-parleurs intelligents	Expansion	15 %	22 %	47 %

Source : Observatoire des technologies média (OTM), 2021

Depuis l'introduction des haut-parleurs intelligents et des écouteurs sans-fil (15,4 millions d'unités vendues en 2020), les commandes vocales deviennent les intermédiaires entre l'œuvre et son public. En 2020, 45 % des recherches sur Internet ont été commandées par la voix (GWI, 2021).

À VENIR

Les lunettes connectées

La mobilité prendra un nouvel essor en 2022. Le 28 juillet 2021, Facebook annonçait le lancement imminent de ses lunettes connectées, développées avec l'expertise de Rayban (Jérôme G., 2020). Apple aussi, de son côté, peaufine ses lunettes intelligentes qui s'appuient en partie sur une technologie vocale avancée. Ces lunettes, lancées en 2025, auront un tableau de bord incorporé qui pourra être contrôlé grâce aux mouvements. Chaque œil sera muni d'un écran 8K et un nouveau système de QR Codes propriétaires permettrait, en outre, d'entrer facilement dans des expériences de réalité virtuelle ou augmentée (Pomian-Bonnemaison, 2021).



Photo : Phoandroid.com

23. Statcounter GlobalStats : <https://gs.statcounter.com/>

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Créer pour engager les publics itinérants

En décembre 2021, les Canadiens et Canadiennes consacraient 2 heures 51 minutes en ligne par le biais d'un appareil mobile (GWI, 2021). L'introduction des voitures autonomes dans quelques années, lesquelles se transformeront en salles de divertissement ou en bureaux mobiles, ne fera qu'accentuer la taille de ce marché. La grandeur des écrans, la durée du trajet et les types d'appareils influenceront le choix du contenu consommé.

Les applications sociales et ludiques ont introduit la réalité augmentée. Les formats, narrations, séquences et montages peuvent s'adapter et évoluer. Ils peuvent dorénavant permettre d'engager le public d'une nouvelle façon en créant des extensions aux productions télévisuelles ou cinématographiques (comme le font les balados de plus en plus populaires auprès des publics). Ceci implique d'introduire des compétences numériques dans les équipes, de créer et travailler en collaboration, avec une même vision.



Photo : Unsplash

3.2.2 La 5G ouvrira la porte à de nouvelles réalités

Selon le dernier rapport sur la mobilité d'Ericsson, 84 % des abonnements mobiles seront en 5G en Amérique du Nord en 2026 (Ericsson, 2021). Certains parlent déjà de la 6G. Ces changements de vitesse de connexion seront les clés du métavers – la juxtaposition des univers réels et virtuels.

En 2041, selon KPMG, pratiquement tous les objets qui nous entourent seront connectés à Internet. Les villes intelligentes, les usines intelligentes, les transports intelligents, les maisons intelligentes, les meubles intelligents et même les capteurs intelligents à l'intérieur même de notre corps seront connectés et échangeront des données sur une autoroute de l'information ultrarapide.

Les hologrammes sonneront le glas des casques VR, aujourd'hui encore symboles d'innovation. Les promesses du divertissement sont grandes : tous les espaces pourront se transformer en salles de spectacle, de jeux ou en parcs d'attractions qui permettront aux publics de vivre des expériences immersives.

EXEMPLE

La salle de classe virtuelle du futur



Ces promesses s'appliquent également au monde de l'enseignement, où des stratégies pédagogiques, tel le réseau LCI Éducation, conçoivent et utilisent des expériences d'apprentissage virtuelles et immersives, des approches de réalité mixte, des environnements dynamiques à 360 degrés, des expériences auditives ou visuelles, ou encore avec des mises en récit. L'approche

ludique permet également d'accroître l'engagement, la motivation et la rétention des connaissances des apprenants et apprenantes en proposant des parcours et mises en situation s'apparentant à l'univers des jeux vidéo.

Ci-haut, des classes chez Hydro-Québec et la Banque du Canada. Dans le premier exemple, les apprenants et apprenantes se préparaient en toute sécurité à travailler dans des environnements à haut risque en rendant l'invisible visible et tactile. Dans le second, des exercices basés sur des scénarios

Photos : Réseau LCI Éducation

et des mécanismes du jeu, dans lesquels l'apprenant plongeait dans une histoire fictive déployée sur 100 jours, avec des missions et des défis ayant comme visée l'obtention de récompenses et l'accès à plusieurs microleçons.

L'avenir et l'interaction du travail et de l'apprentissage imprègnent tous les aspects de la société. Le système actuel de développement de compétences de la main-d'œuvre est-il à jour quant aux innovations du 21^e siècle ? Le monde de l'éducation est-il encore trop traditionnel ? Les entreprises qui proposeront ces expériences numériques d'apprentissage, faisant appel à la créativité numérique, viendront-elles d'ici ou de l'international ?

Au Québec, les studios de production virtuelle permettent à l'industrie québécoise de l'audiovisuel de prolonger les tournages pendant la saison froide, décomplexifier certaines scènes et réaliser localement des économies pour ensuite les réinjecter ailleurs. En plus de faire appel à de nouvelles compétences, cela implique d'avoir une vision. Les limites sont repoussées.

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Avoir la capacité de se projeter pour créer

Pour bâtir le futur de l'industrie et s'engager dans les cheminements de carrière, il faut avoir la capacité de se projeter à plus long terme. Les formations continues peuvent garantir aux travailleurs et travailleuses de se tourner vers les options de l'avenir, les nouveaux outils et intégrer des compétences techniques et numériques afférentes aux différents corps de métier.

3.2.3 L'intelligence artificielle propulse la création audiovisuelle

Ces dernières années, le Québec a connu une effervescence remarquable dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA), notamment parce que son excellence en recherche académique a entraîné l'arrivée de géants de la technologie, la création d'entreprises québécoises en démarrage et la mise sur pied d'instituts de recherche de renom. De multiples efforts ont été déployés pour propulser un écosystème riche et stimulant en intelligence artificielle, envié mondialement (Cayrat et al., 2021).

L'industrie de l'audiovisuel 4.0

L'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique amènent la révolution 4.0 et permettront d'automatiser un plus grand nombre de tâches. L'algorithme peut être inquiétant, surtout lorsqu'il influence les chances d'être recruté, de conserver son emploi, ou d'évoluer au sein d'une entreprise. Dans l'économie 4.0, le taux de robotisation et l'accès à l'emploi ne sont pas directement corrélés. En effet, les deux pays les plus robotisés sont le Japon et l'Allemagne et leurs taux de chômage respectifs étaient, en 2019, les plus bas, aux alentours de 3 %. Toutefois, le Japon comme l'Allemagne sont des pays à la démographie vieillissante, qui compensent la pénurie de main-d'œuvre par une robotisation accrue (Rouhan, 2019).

La Suède a su diminuer la résistance au changement des travailleurs et travailleuses, qui ne craignent pas l'automatisation parce qu'ils se sentent en sécurité. Comme l'a exprimé le ministre suédois de la Main-d'œuvre et du Travail dans une entrevue pour le New York Times : « The jobs disappear, and then we train people for new jobs. We won't protect jobs. But we will protect workers » (Goodman, 2017). La résistance au changement est un réflexe humain de protection normal. Cependant, qu'arriverait-il si l'intelligence artificielle amenait plutôt des solutions en faveur de métiers plus utiles et plus épanouissants ? Un état d'esprit ouvert en permanence au changement aurait non seulement un impact au niveau individuel, mais aussi collectif.

Fournir un filet de sécurité à la santé et l'éducation et financer la formation nécessaire à l'acquisition de compétences ont une incidence directe sur l'accélération de la transition numérique. De plus, l'accessibilité aux diverses technologies viendrait réduire les barrières à l'entrée de plusieurs métiers. Il est maintenant possible de réussir sans être un expert dans le domaine.

La biométrie

Déjà, l'empreinte vocale et la reconnaissance faciale remplacent les mots de passe en plus de partager des informations sensibles sur la santé, l'état d'esprit et la géolocalisation des utilisateurs ou des personnes surveillées.

EXEMPLES

La biométrie dans le milieu du spectacle



Photo : Gareth Cattermole/TAS18/Getty Images

En mai 2018, Taylor Swift a utilisé la reconnaissance faciale par mesure de sécurité lors de son spectacle au stade Rose Bowl à Pasadena, en Californie. À l'entrée, les fans s'arrêtaient à un kiosque où étaient diffusés des clips de la chanteuse lors de la répétition. Les spectateurs étaient alors photographiés à leur insu et leur image envoyée à un poste de commandement de Nashville, Tennessee, où elles étaient recoupées avec une base de données de centaines de harceleurs connus de la pop star (Failes, 2018 ; Zhou, 2018).

En mai 2018, Ticketmaster et Live Nation ont investi dans Blink Identity, une start-up qui prétend que ses capteurs peuvent identifier des personnes passant à toute vitesse en environ une demi-seconde. Les géants de la billetterie espèrent que cette technologie aidera les fans à franchir les tourniquets plus rapidement, en leur permettant également de sélectionner les invités VIP plus efficacement (Puckett, 2018).

Toutefois, l'enjeu de la confidentialité des données peut faire sourciller. En 2020, les villes de San Francisco, Oakland et Berkeley en Californie, ainsi que Boston et Somerville au Massachusetts ont banni l'usage de la reconnaissance faciale (Klosowski, 2020). La même année, Facebook a accepté de payer 550 millions \$ US en règlement face à une accusation de violation de droits de la vie privée dans l'État de l'Illinois pour l'utilisation de recommandations d'étiquetage des personnes présentes sur les photos de ses usagers (Singer & Isaac, 2020).

Le film *1984* a marqué les esprits avec « *Big brother is watching you* ». Des cas pourtant réels ont bien été révélés, d'abord lors des dénonciations des agissements de la NSA par Edward Snowden en 2013, puis par Christopher Wylie avec la manipulation des données de Facebook par Cambridge Analytica pour la campagne de Donald Trump en 2016 (Cadwalladr & Graham-Harrison, 2018 ; Macaskill & Dance, 2013). En temps de pandémie, les cas de cyberattaques se sont multipliés. Par la manipulation de leurs données, la liberté et la sécurité des citoyens pourraient être compromises (Thibodeau, 2020).

L'Europe a initié un règlement général pour la protection des données (RGPD) en 2016, entré officiellement en vigueur en 2018 (Deloitte, 2016). Le Canada se réfère à sa première stratégie de cybersécurité de 2010 et son plan d'action national de 2018. Le projet de loi C-11 a été déposé en novembre 2020 et est actuellement en attente d'adoption (Cassell et al., 2020). Au Québec, le projet de loi 64 modernisant celles de 1985 et de 1992, a été adopté en septembre 2021 (CAIJ, 2021).

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Protéger ses données et celles du public

Cette omniprésence numérique et la génération de données exponentielles vulnérabilisent la vie privée des citoyens et citoyennes de même que celle des entrepreneur.e.s autonomes. Pour cela, il faut accroître ses connaissances en matière d'enjeux numériques, de protection des données personnelles et des recours civils possibles. Du côté des entreprises qui archivent des données sur leurs visiteurs, celles-ci sont soumises aux nouvelles lois entrées en vigueur il y a quelques années. Ce sont des nouveaux protocoles à connaître et surtout, à appliquer.

Les robots créateurs

Nouvelles technologies riment avec nouveaux outils. Les logiciels de création permettent de générer de plus en plus rapidement des images de haute qualité pour différents contenus de jeu, de cinéma et d'expériences numériques. Du côté de la créativité numérique, l'intelligence artificielle autorise l'automatisation de plusieurs tâches graphiques ; par conséquent, les professionnels et professionnelles pourront se concentrer au pan artistique de leur expertise. Ces logiciels sont nombreux, spécialisés, extrêmement précis et parfois très complexes. Leur maîtrise nécessite des heures de formation et d'apprentissage (Bouyonnec et al., 2021).

EXEMPLE

Le numérique à l'Atelier des costumes du Cirque du Soleil



Photo : Le Cirque du Soleil

L'innovation et le volet numérique ont été intégrés à l'Atelier des costumes du Cirque du Soleil pour économiser en temps et en coût, tout en évitant le gaspillage et les erreurs de proportions et de perspectives. Douze imprimantes 3D sont utilisées en continu pour les besoins des spectacles. Deux scanners portatifs prennent les mensurations des têtes de chaque artiste pour que soient confectionnés les chapeaux grâce aux empreintes 3D

obtenues à partir de ces données. Un scanner a d'ailleurs été envoyé à Las Vegas pour éviter le déplacement des artistes à Montréal. Enfin, une imprimante laser découpe les tissus et aide à la confection de maquettes essentielles à la préparation des spectacles (Goldstein, s.d.).

Aujourd'hui déjà, les robots journalistes envahissent les plus grandes salles de nouvelles dans le monde. Les robots conversationnels échangent avec le public. Les clones incarnent des acteurs et des actrices, des animateurs et des animatrices, s'exprimant dans toutes les langues. Les robots jouent de la musique, composent et dessinent (Eudes, 2010 ; Southern, 2021).

« La technologie n'est qu'un outil, c'est l'utilisateur qui lui donne un sens. »

– Pierre Frackowiak

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Donner du sens, créer de la valeur

Les métiers vont évoluer et se transformer. Les tâches répétitives et complexes seront exécutées par des robots. Les travailleurs et travailleuses pourront se concentrer sur ce qui apporte une réelle valeur ajoutée à leur discipline. À l'ère numérique, les créateurs et créatrices doivent connaître les nouveaux paramètres requis pour protéger la propriété intellectuelle et les droits d'auteurs.

Pour CEFRIO :

« Le grand défi du passage au 4.0 n'est pas, pour les entreprises, un défi technologique, mais plutôt un défi de compétences et de culture. »

(Brouillette et al., 2019).

Bien que les habiletés techniques soient prépondérantes dans le domaine de l'intelligence numérique, les experts s'accordent sur l'importance pour un candidat ou une candidate de présenter des compétences humaines et des habiletés relationnelles. Alors que les projets en IA requièrent généralement la contribution de plusieurs professions techniques de l'intelligence numérique, la capacité des individus à collaborer s'impose comme une priorité. Dès lors, on attend de plus en plus des travailleurs et travailleuses qu'ils possèdent un ensemble de compétences humaines comme :

- la communication et la vulgarisation (en contexte d'équipe ou en interaction avec le client, le professionnel doit pouvoir rendre accessibles et compréhensibles les éléments techniques et scientifiques) ;
- l'adaptabilité, la rapidité d'apprentissage et la résilience (en évolution constante, le domaine de l'intelligence numérique requiert des professionnels et professionnelles d'apprendre rapidement qu'ils composent efficacement avec le changement et surmontent les défis complexes inhérents aux projets itératifs d'IA) ;
- la curiosité intellectuelle (le désir de se tenir au courant des découvertes scientifiques, innovations technologiques ou du développement des outils et langages de programmation est un élément fondamental pour tout professionnel évoluant à l'ère de l'intelligence numérique) ;
- la collaboration (la performance collaborative requiert des professionnels qu'ils fassent preuve d'humilité et de respect et qu'ils adoptent au quotidien une attitude positive orientée vers le travail en équipe). Certains experts-recruteurs estiment d'ailleurs qu'un professionnel avec de grandes compétences humaines pourrait être embauché même si ses compétences techniques sont moindres.

Photo : Unsplash

Tous ne sont pas égaux devant la technologie

La perspective générationnelle est intéressante pour approfondir l'analyse des taux d'adoption des technologies. Les X ont grandi avec les ordinateurs, les Y avec Internet et les Z avec les appareils mobiles. Ces derniers sont les premiers à adopter les technologies. C'est ici qu'il y a décalage avec les autres générations.



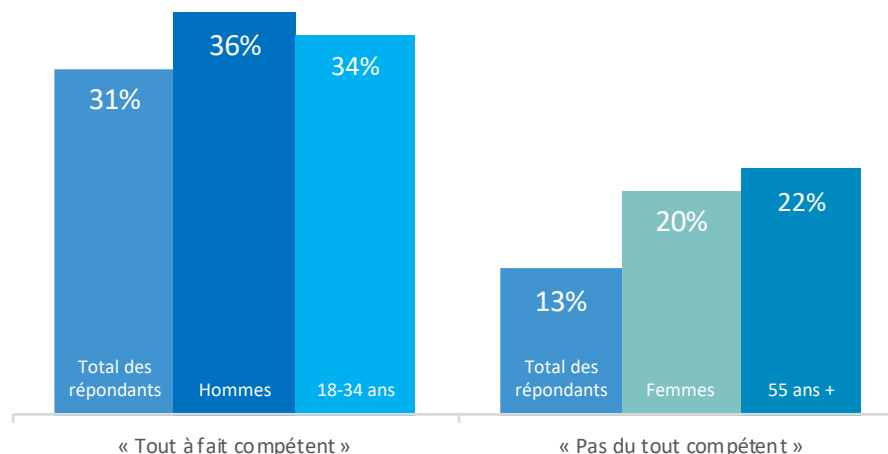


Observé sur le terrain

Former de façon spécifique, pour prévenir le clivage numérique

Dans le cadre de l'étude, la firme L'Observateur a posé la question aux travailleurs et travailleuses : « De façon générale, dans quelle mesure vous sentez-vous compétent ou compétente dans l'utilisation de la technologie lorsque vous exercez vos fonctions en audiovisuel ? Le tiers (31 %) s'est considéré « tout à fait compétent », alors que 13 % ont affirmé se sentir « pas du tout compétent » (Figure 16).

Figure 16 – Profil des répondants et répondantes du sondage



Source : Sondage de L'Observateur (Annexe 3)

En analysant le profil de chacun de plus près, les clivages générationnels et de genre se dévoilent. Les hommes (36 %) et les 18-34 ans (34 %) sont en plus grandes proportions parmi ceux qui ont répondu se sentir « tout à fait compétents ». À l'inverse, les femmes (20 %) et les 55 ans et plus (22 %) se démarquent parmi ceux qui ont affirmé se sentir « pas du tout compétents ».

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Se mettre à jour tout au long du parcours

La technologie évolue à un rythme exponentiel et requiert de la part des humains un rythme d'apprentissage sans précédent. Le rythme d'obsolescence des compétences est plus rapide. L'accélération constante des progrès technologiques et de la numérisation rendent impératifs l'apprentissage et la formation tout au long de la vie (Senard, 2020). Pour tenir le rythme, il faut avoir la posture mentale de l'apprenant permanent, c'est-à-dire la capacité de se développer en continu et savoir faire preuve de polyvalence. L'une des avenues proposées dans plusieurs entreprises est celle du mentorat inversé, où les plus jeunes sont jumelés à leurs aînés.

« Les analphabètes du XXI^e siècle ne seront pas ceux qui ne savent ni lire ni écrire, mais ceux qui ne savent pas apprendre, désapprendre et réapprendre », annonce en 1970 Alvin Toffler dans son ouvrage *Le choc du futur* (Toffler, 1971).

4.

Économie, l'ère de la globalisation

L'arrivée des plateformes numériques et des géants technologiques américains a fait évoluer la façon de consommer les contenus de divertissement, analyser les données, programmer et établir des stratégies de fenêtrages (*windowing*), négocier les droits de propriété intellectuelle, engager les services et en bout de piste, produire pour alimenter les catalogues élargis en mettant une pression accrue sur les travailleurs et les travailleuses du secteur de l'audiovisuel.

Les transformations technologiques ne sont donc pas « neutres » et surviennent dans des contextes culturels, sociaux, économiques et politiques précis qui engagent des acteurs aux intérêts divers et potentiellement divergents, bref, des rapports de force. La question de « qui est habilité et légitimé à produire et diffuser tel contenu sur telle plateforme ? » devient alors centrale. Le concept d'intermédiation peut ici s'avérer utile, signifiant que les différents écosystèmes (culturels, économiques...) sont marqués par la présence d'une pluralité d'acteurs servant d'intermédiaires entre le produit et le consommateur, le créateur-producteur et le consommateur étant eux-mêmes les maillons d'une chaîne qui, à l'ère des dynamiques numériques, apparaît davantage circulaire que linéaire (Poirier, 2017).

4.1 Productions, changement de mode de consommation

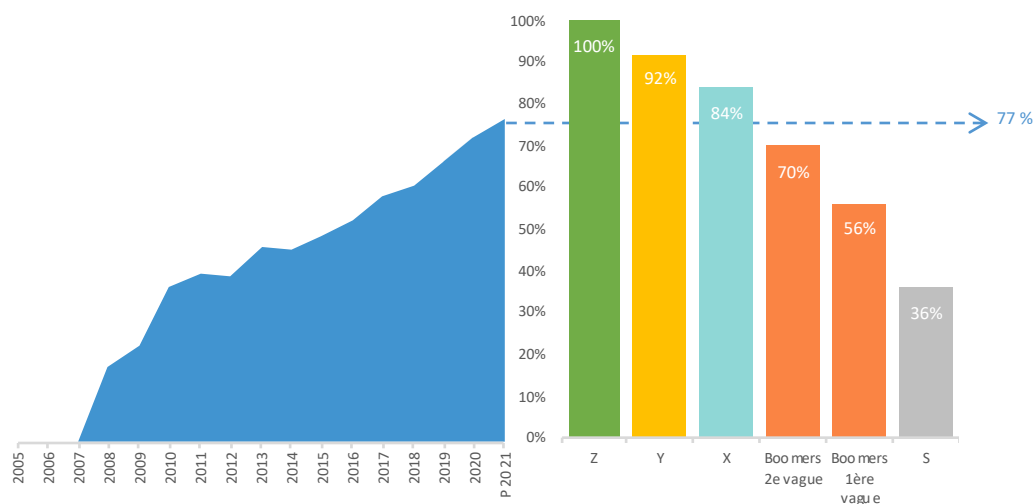
L'arrivée de Netflix en 2010 a marqué un point de rupture. Depuis, les auditoires sont devenus boulimiques, une part importante des revenus a quitté le pays et la demande en productions s'est accrue. Grâce aux algorithmes, les données de masse générées par les usagers déterminent les schémas de visualisation et même les scénarios des prochaines productions que la plateforme souhaite développer.²⁴ Deux mouvements en marche sont exposés dans cette section :

1. Les plateformes américaines font pression sur l'économie canadienne
2. La protection passera par la réglementation

4.1.1 Les plateformes américaines font pression sur l'économie canadienne

En 2021, 77 % des Québécois et Québécoises ont regardé des contenus télévisés ou cinématographiques sur des plateformes d'écoute en continu. Il apparaît clairement que, du point de vue des générations, ce sont les plus jeunes qui ont fortement influencé ce pourcentage (Figure 17).

Figure 17 – Évolution de la proportion des Québécois.es qui écoutent des contenus télévisés ou cinématographiques sur Internet de 2007 à 2021 et taux d'adoption par génération en 2021

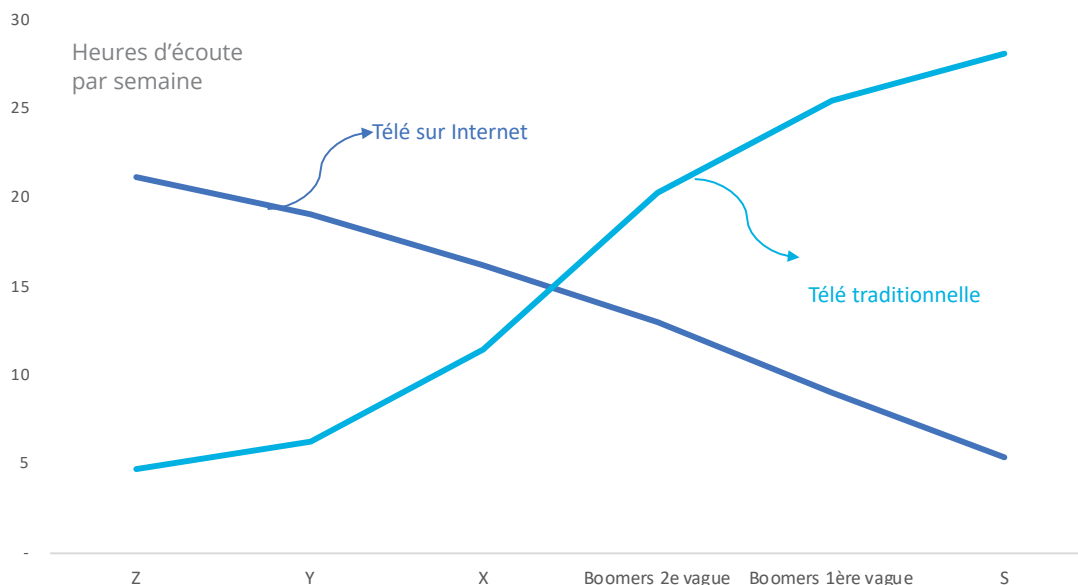


24. Comment Netflix sait exactement ce que vous voulez regarder <https://fr.tipsandtricks.com/how-netflix-knows-exactly-what-you-want-watch-764495>

25. Abréviations : Z (18-24 ans), Y (25-40 ans), X (41-55 ans), B pour Boomers (56-75 ans), S pour génération silencieuse (76 ans +)

Si on juxtapose dans un même tableau les heures d'écoute par génération consacrées à la télévision traditionnelle à celles consommées sur des plateformes numériques, il semble évident que les deux modes d'écoute rejoignent des publics différents et qu'ils coexisteront encore longtemps (Observatoire des technologies médias, Québécois âgés de 18 ans +, 2021)²⁸ (Figure 18).

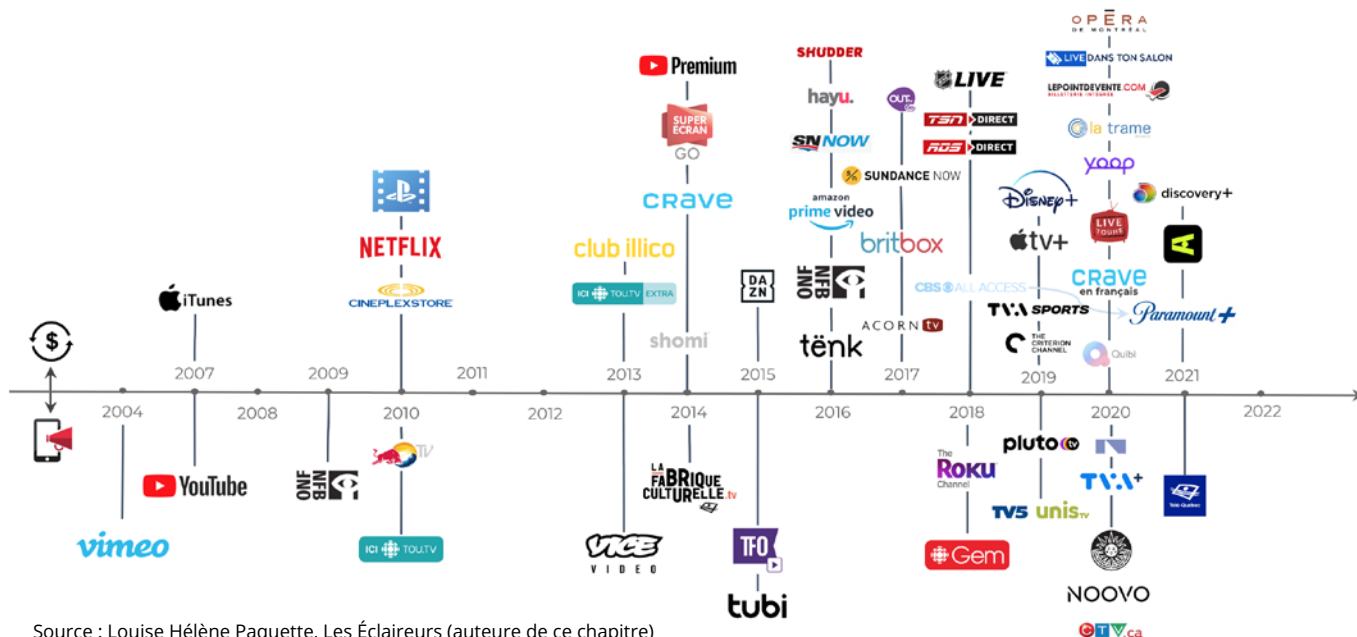
Figure 18 – Heures consacrées à l'écoute de contenus sur les plateformes traditionnelles et numériques par génération en 2016 et en 2021



Source : Observatoire des technologies média (OTM), 2021

En 10 ans, le marché québécois des services de vidéo sur demande est devenu saturé. Les diffuseurs traditionnels ont lancé, eux aussi, leur propre plateforme gratuite avec publicité (espace du bas) et/ou par abonnement (espace du haut) avec de nouveaux catalogues à étoffer (Figure 19).

Figure 19 – Arrivée des services des plateformes de diffusion offerts au Québec de 2004 à 2021²⁶

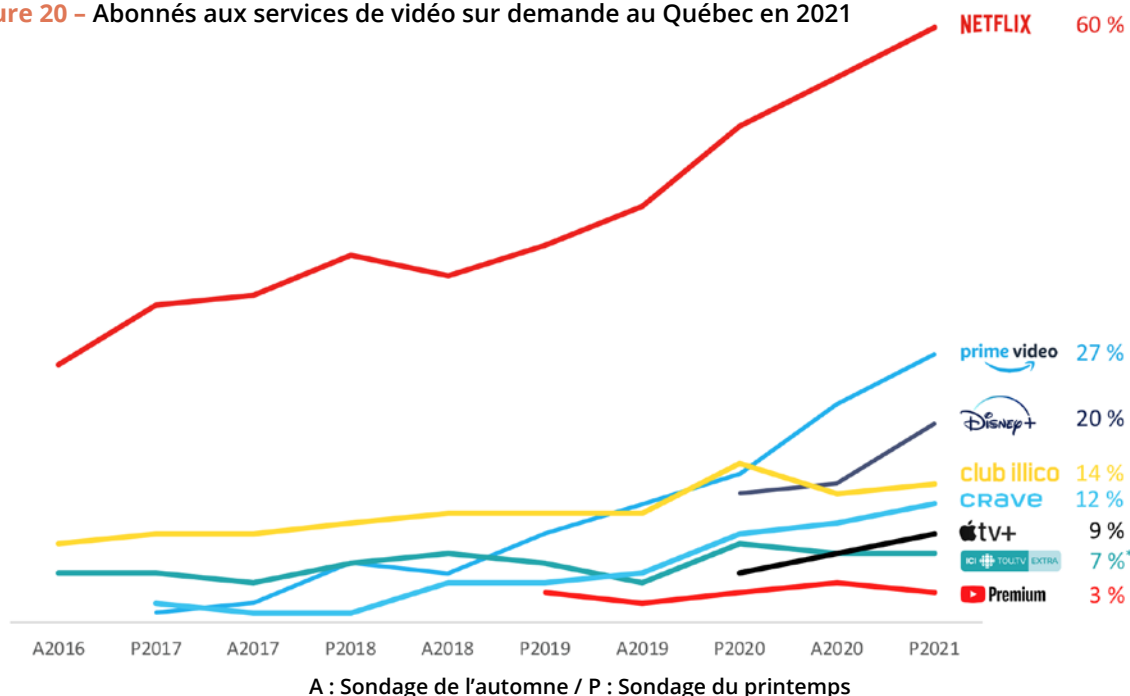


Source : Louise Hélène Paquette, Les Éclaireurs (auteure de ce chapitre)

26. L'arrivée des services a été compilée par la firme Les Éclaireurs, en date de décembre 2021.

L'arrivée des plateformes américaines d'Amazon Prime en 2016 ainsi que Disney+ et Apple TV+ en 2019 a changé la dynamique de marché (Figure 20). La tendance générale est nette : les plateformes américaines de diffusion en continu ont pris de plus en plus de place dans l'univers des services de vidéo sur demande au Québec (Observatoire des technologies média (OTM), 2021).

Figure 20 – Abonnés aux services de vidéo sur demande au Québec en 2021



Source : Lemieux, 2021 ; Observatoire des technologies média (OTM), 2021

Cette nouvelle façon de consommer du public a des conséquences sur la main-d'œuvre, les diffuseurs canadiens et les salles de cinéma, mettant alors toute l'économie sous pression.

Cette pression s'étend jusqu'au secteur de la production, avec la multiplication des fenêtres de diffusion et le besoin de gonfler les catalogues, auxquels s'ajoutent le décalage de certains plateaux, la présence grandissante de tournages étrangers au Québec et la criante pénurie de main-d'œuvre. « Quand le nombre de productions augmente, ça crée des emplois, mais ça génère aussi une pression sur l'industrie. Ça demande une réorganisation du travail, une réorganisation des planifications », observe Denis Dubois, vice-président, contenus originaux chez Québecor (Lemieux, 2021).



Observé sur le terrain Suivre le rythme

Le rythme de production s'est accéléré et ce sont les travailleurs et travailleuses contractuels qui en subissent les conséquences. « Avant, nous avions 8 semaines pour réaliser un projet, maintenant, nous en avons 3, pour presque 3 fois moins d'argent. Chez des collègues en Californie, le rythme exigé est encore plus rapide » affirme l'un des producteurs rencontrés au cours de la réalisation de cette étude.

« C'est quelque chose qu'on observe parfois l'été au mois de juillet, en période de haute saison de productions, mais c'est sporadique. La pénurie qu'on voit présentement, c'est dans toutes les sphères : monteurs, assistants de production, preneurs de son, caméramans... »

– Christian Lemay, président de l'AQTIS 514 IATSE en entrevue à La Presse en novembre 2021 (Lemieux, 2021)

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Résorber la pénurie de main-d'œuvre par la formation

« Les gens montent en grade rapidement. Ils n'ont pas nécessairement l'expérience, mais étant donné qu'on manque de monde, ils gravissent les échelons beaucoup plus vite », dit dans un premier temps Joanne Forgues, présidente de Productions Casablanca ; « On forme du monde en même temps qu'on tourne : c'est comme construire un avion en même temps qu'on vole. Ça nous oblige à être hyper vigilants pour s'assurer qu'on n'échappe rien » commente à son tour Josée Vallée, vice-présidente, production et opérations, fiction, chez Sphère Média, dans le cadre d'entrevues données à La Presse (Lemieux, 2021).

La situation est encore plus criante en région, selon les observations et entrevues menées auprès des travailleurs et travailleuses à l'extérieur de Montréal. La formation locale est l'une des pistes de solution pour remédier à la situation à court terme.

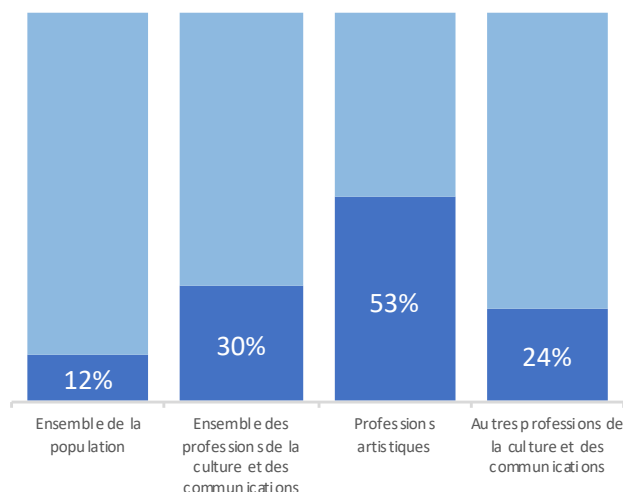


Photo : L'inis

La réalité du marché des travailleurs et travailleuses autonomes en audiovisuel

Selon les dernières données disponibles datant de 2015, 12 % des Québécois et Québécoises étaient travailleurs autonomes. Du côté des 146 535 travailleurs et travailleuses de la culture et des communications, cette proportion s'élevait à 30 %. De ce groupe, 34 785 Québécois exerçaient une profession artistique et parmi eux, 53 % étaient travailleurs autonomes. Une proportion 4,4 fois plus élevée que la moyenne de la population. Pour les 11 750 autres travailleurs qui occupaient une autre profession dans le secteur, la proportion de travailleurs autonomes était de 24 %. Le double de la moyenne de la population (Danvoye, 2020) (Figure 21).

Figure 21 – Proportion des travailleurs.euse.s autonomes et salariés au Québec en 2015



Proportions des travailleurs **autonomes** et **salariés**

Sources : Danvoye, 2020 ; Observatoire des technologies média (OTM), 2021

Du côté des producteurs et des studios, l'accès immédiat aux meilleurs travailleurs et travailleuses indépendants du marché permet aux entreprises d'innover et d'être plus productives et flexibles. C'est donc un facteur de compétitivité très important pour faire face à la globalisation, la concurrence démesurée et la plus forte demande.

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Maintenir à jour et diversifier ses compétences



Photo : L'inis

Cette économie va bien au-delà de ce mode de contractualisation. Avec l'évolution rapide des technologies, ce marché mondial des compétences tend à faire disparaître la notion de métier au profit de l'employabilité (Pouly, 2017). Pour les entreprises, la personne et son savoir-être constituent l'essentiel de la valeur ajoutée (Rouhan, 2019). La polyvalence est un atout.

Les compétences sont le bien le plus commercialisable des travailleurs et travailleuses à contrat, qui sont responsables de leur propre formation. Maintenir à jour et diversifier ses compétences par des qualifications complémentaires permet de demeurer compétitif. Il est essentiel de permettre aux travailleurs et travailleuses autonomes de toutes les régions du Québec d'avoir accès à des formations professionnelles continues.

« Qu'elles soient écologiques, économiques, sociétales ou encore politiques, les normes évoluent, accélérées par l'effet COVID-19. Au niveau RH, de nombreuses transformations se sont imposées en moins d'une année : le management, les modalités de travail, la mobilité géographique des salariés... Les temps et lieux de travail ont éclaté, les habitudes remises en question. Face à cela, la jeune génération attend un management plus ouvert, des missions qui font sens. L'hybridation des métiers s'offre alors comme une solution pour accompagner une évolution inéluctable, une mutation anthropologique. »

– Audrey Chapot, anthropologue (Guénot, 2021)

Les travailleurs et travailleuses interrogés ont souligné que du statut contractuel découle souvent une situation de vulnérabilité financière. Ces derniers, comme des entrepreneurs, doivent sans cesse gérer l'incertitude et prévoir adéquatement l'avenir.

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Développer des compétences en lien avec l'entrepreneuriat

Pour répondre à cette économie de services, les travailleurs et travailleuses doivent acquérir le savoir-faire de l'entrepreneur quant à la gestion de leurs biens. Toutefois, sous l'effet de la pression, ce sont encore une fois des compétences de savoir-être qui sont préconisées : adaptabilité, capacité à apprendre en continu, créativité et innovation et gestion du stress.

Économie de services

Les crédits d'impôt accordés par le gouvernement du Québec aux producteurs étrangers qui viennent tourner ici favorisent davantage le développement d'une économie de services avec l'embauche des travailleurs et travailleuses locaux comme sous-traitants. Ceux-ci y trouvent des avantages comme un gain d'expertise auprès des plus grands studios et souvent, selon certains participants aux entrevues, de meilleurs salaires. En 2019-2020, pour la première fois, les investissements des productions étrangères et services de production (PES) (1,22 milliard \$) ont dépassé ceux du marché local (1,72 milliard \$) (Association canadienne des producteurs médiatiques (ACPM), 2021 ; Institut de la statistique du Québec – OCCQ, 2021).

Outre la création d'activités économiques directement dans l'industrie de l'audiovisuel, la production d'une œuvre génère des revenus des industries connexes par l'acquisition ou la location d'équipements, ou bien par l'utilisation d'autres formes de services (par exemple la construction, l'hôtellerie, la location de voitures, la publicité, le design, la musique, les arts de la scène) en lien avec une production, générant ainsi des retombées économiques au-delà du secteur initial (Gouvernement du Canada, 2021b ; Patrimoine canadien, 2015).

Souveraineté culturelle

S'il s'agit d'une bonne nouvelle pour l'économie, sur le terrain, plusieurs ont posé les questions suivantes : « Pour assurer la souveraineté culturelle, comment favoriser les producteurs étrangers sans défavoriser les producteurs et productrices québécois qui rencontrent des défis de main-d'œuvre ? Comment favoriser plus de développement de propriétés intellectuelles canadiennes et québécoises qui rayonnent à l'extérieur ? » Le FMC et la SODEC ont émis le souhait de soutenir davantage ces initiatives par des programmes. La formation est aussi une autre solution.

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Se prendre en main pour développer demain

Lors des entrevues, une participante de la région de Québec a affirmé : « Où ça manque, c'est la notion d'entrepreneur. Nous sommes trop souvent des gestionnaires de projets. [Pour l'exportation et la distribution] il faut aller au-delà du langage culturel, il faut acquérir un langage plus *business*. Il faut savoir être opportuniste, savoir communiquer et se vendre. Aller au-devant des contrats, pour développer ses propres projets et savoir bien les communiquer, en personne ou les adapter aux nouvelles façons de communiquer à distance, à l'écran. Il faut également pouvoir développer une vision, anticiper les tendances pour se développer. »

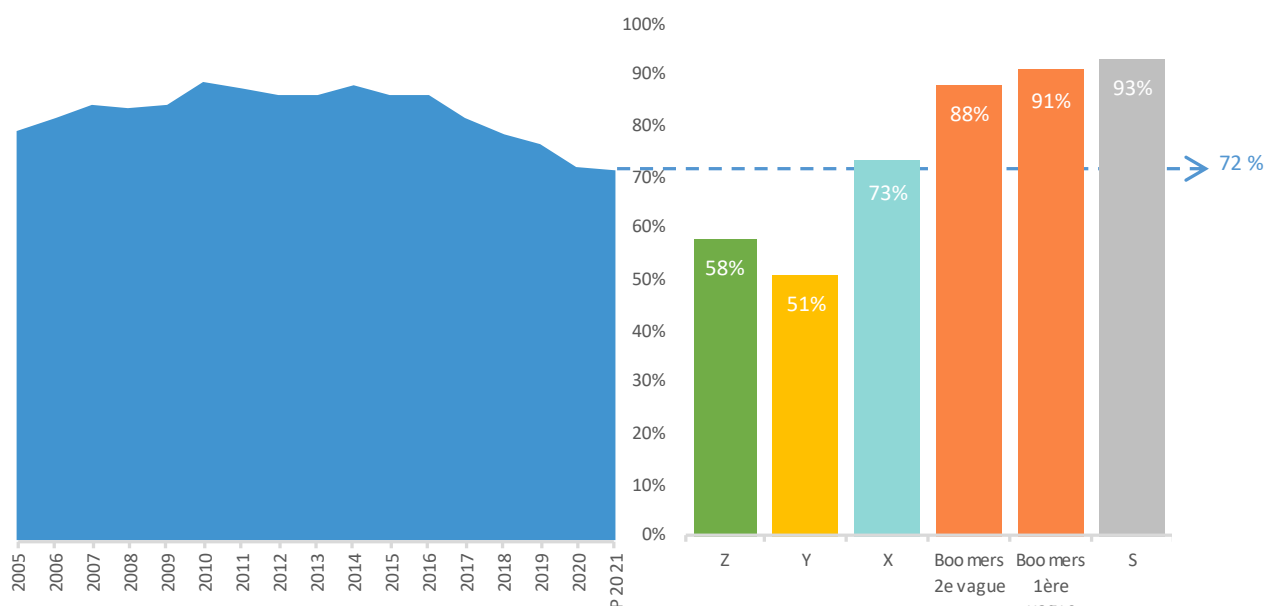
En répondant au sondage de L'Observateur, plusieurs travailleurs et travailleuses ont avoué être plutôt dans la gestion du court terme et de la survie au quotidien, que dans le développement et l'innovation (Annexe 3).

4.1.2 La protection passera par la réglementation

En contenu, la bataille sur le terrain se fait à armes inégales. Les investissements de Netflix en contenu pour l'année 2021 s'élevaient à 11 milliards \$ US, une augmentation de 22,3 % par rapport à 2019 (Durivage, 2021). Comme elle l'a fait pour les contenus audio d'Audible, Amazon Prime mise sur des acquisitions pour gonfler son offre et a fait l'achat des studios MGM pour 8,45 milliards \$ US en mai 2021 (Bekhtaoui, 2021). Disney+ quant à elle, prévoit investir 33 milliards \$ US en contenu en 2022 (Martin, 2021). Les Québécois sont exposés à une incroyable diversité d'offres.

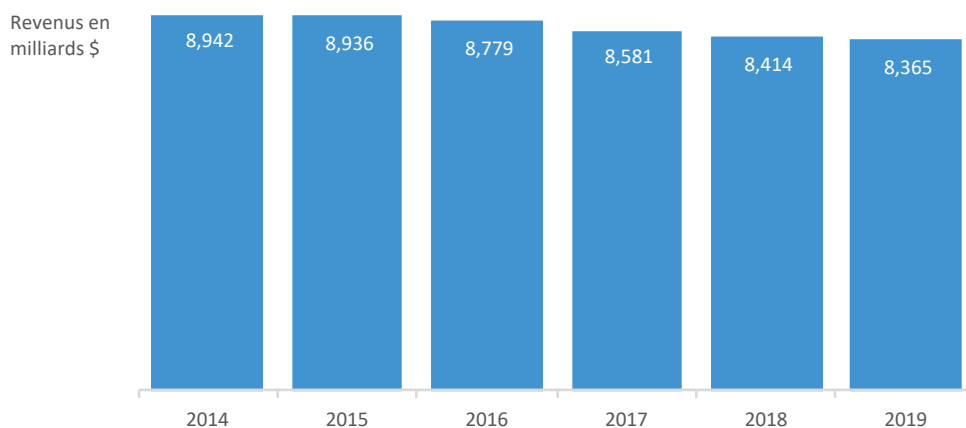
Depuis 2014, les abonnements à des services de télévision par câble, par fibre optique ou via satellite sont en baisse au Québec, une tendance encouragée par les plus jeunes générations (Figure 22). Selon le système actuel, les entreprises de distribution de contenus de radiodiffusion (EDR) contribuent au financement de productions canadiennes par la remise d'une portion de leurs revenus à l'industrie. Une baisse de revenus signifie un amoindrissement des fonds de production, surtout si le gouvernement cesse de compenser le manque à gagner par le biais des organismes de financement (Figure 23).

Figure 22 – Évolution des abonnements à des services de télévision par câble, fibre optique ou satellite au Québec de 2005 à 2021 et taux d'abonnement par génération en 2021



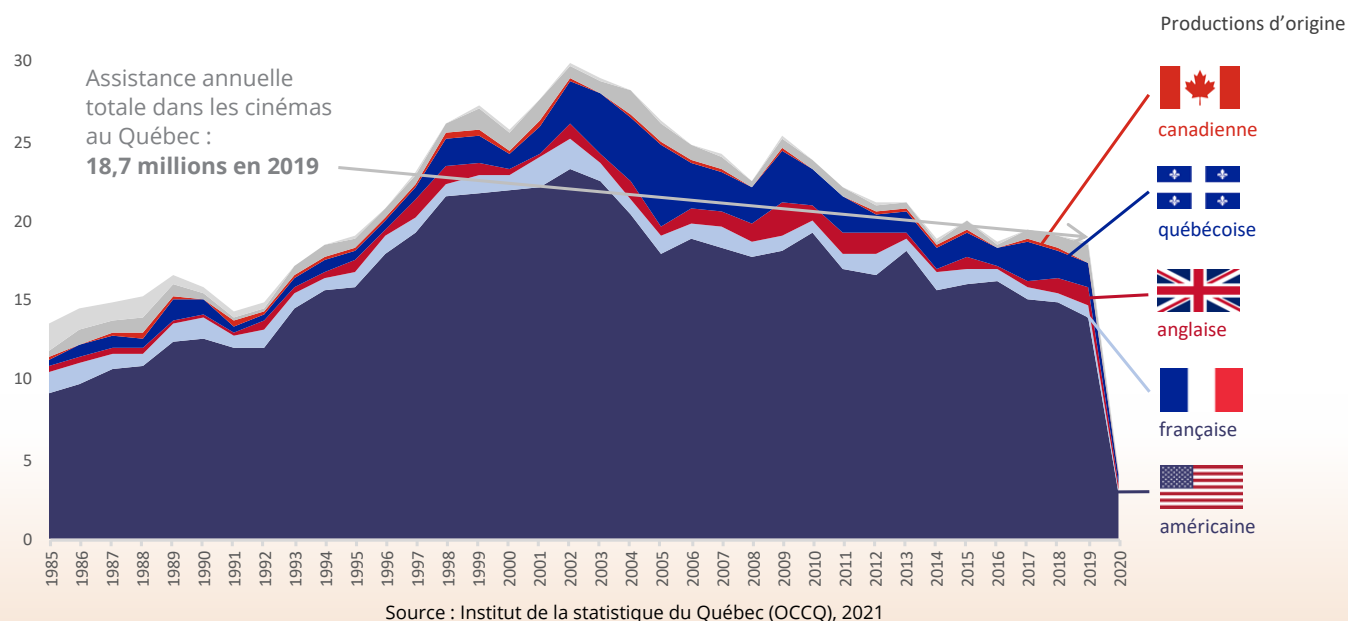
Source : Observatoire des technologies média (OTM), 2021

Figure 23 – Revenus des entreprises de distribution de radiodiffusion canadiennes de 2014 à 2019



Source : Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, s. d.

Au cinéma, l'assistance en salle s'est également essouffée au début des années 2000 et plus encore depuis 2010, coïncidant avec l'arrivée du premier joueur Netflix (Figure 24). En termes de revenus, entre 2010 et 2019, il est question d'une baisse annuelle de 27,3 millions \$ pour l'ensemble des films à l'affiche. Les productions d'origine américaine, qui comptent pour 77 % des recettes, ont connu une baisse plus importante estimée à 29,8 millions \$. Les productions d'origine québécoise, elles, contribuent pour 7,8 % des recettes et la perte s'estime à 4,8 millions \$ sur cette même période. Les productions des autres pays ont eu, quant à elles, de légères augmentations.

Figure 24 – Assistance annuelle totale au cinéma au Québec selon l'origine des films de 1985 à 2020

« Les plateformes les plus puissantes contrôlent toute la chaîne de valeur, de la production à la distribution. Ce qui est produit est soumis à leurs impératifs commerciaux, qui ne répondent pas forcément à l'intérêt du public d'ici. Ce serait une erreur de capituler face au rouleau compresseur hollywoodien et à l'impérialisme culturel américain. »

– Destiny Tchéhouali, professeur au Département de Communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal (Johnson, 2021)

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Assurer une veille et comprendre les impacts d'une nouvelle réglementation

Une partie importante des revenus et profits de l'industrie quitte le pays. Les distributeurs canadiens de services de télévision doivent-ils être les seuls à contribuer au fonds de financement des productions locales ? En France, Apple TV+, Netflix, Disney+ et d'autres géants du *streaming* se sont engagés à investir jusqu'à 330 millions de \$ US en moyenne par an dans du contenu français, après des mois de discussions concernant les exigences locales du droit de l'Union européenne (Atsit, 2021 ; Keslassy, 2021).

Le gouvernement du Canada travaille à l'évolution des lois et des règlements pour la protection du marché de l'audiovisuel. Suite aux 97 recommandations du comité consultatif, Patrimoine canadien a déposé le projet de loi C-10, lequel n'a pas été adopté avant les élections fédérales de 2021. Les prochaines années sont décisives pour un retournement de situation avec l'adoption d'un nouveau projet de loi porté par un nouveau ministre. Le Canada et le Québec pourraient voir augmenter la demande en production si les plateformes étrangères sont commises à investir davantage dans l'industrie canadienne.

Selon le sondage effectué par L'Observateur dans le cadre de cette étude, les travailleurs et travailleuses étaient d'accord sur le fait qu'il est important d'en comprendre les implications (8,5 /10) (Annexe 3).

4.2 Globalisation, le Québec dans le monde

Qu'est-ce qui rend le Québec unique et distinctif sur le marché international ? L'Équipe a posé la question sur le terrain, afin d'anticiper les compétences nécessaires à sa pérennité culturelle, à l'ère de la globalisation. Les réponses : la culture et la main-d'œuvre.

Tels qu'exposés dans cette section, ces deux segments ont un impact important sur l'économie québécoise de l'audiovisuel :

1. L'identification des œuvres favorisera leur découvrabilité
2. Les talents et la technologie déterminent l'unicité de l'industrie

4.2.1 L'identification des œuvres favorisera leur découvrabilité

Le dynamisme du *star-system* local est reconnu pour son ouverture. Toutefois, malgré la recrudescence du patriotisme local et de la fierté régionale au cours de la pandémie, le marché est demeuré perméable aux autres cultures, facilement accessibles de par les services de vidéo sur demande, YouTube, TikTok et autres réseaux sociaux (Figure 14). C'est aussi le cas ailleurs dans le monde, particulièrement grâce aux plus jeunes de la génération Z, parfois surnommés les « *homelanders* ».

Dès 2011, les organismes culturels ont documenté l'importante rupture provoquée par la dématérialisation des contenus et un contexte favorisant les acteurs numériques (Boucher et al., 2011 ; Conseil des arts et des lettres du Québec, 2011 ; Rioux et al., 2015). Ces études ont révélé qu'il y avait un déséquilibre entre l'offre culturelle nationale et l'offre étrangère disponible en ligne. C'est ainsi qu'est né le terme « découvrabilité ». Le rapport du comité de consultation pour la modernisation de la Loi sur la radiodiffusion et des télécommunications en a fait état et le nouveau projet de loi pourrait en tenir compte (Bourgault-Côté, 2020). Dans le secteur musical, MétaMusique²⁷ est un exemple de projet structurant pour l'industrie. Il fait valoir l'importance et la responsabilisation des producteurs et productrices, artisans et artisanes en la matière (MétaMusique, s. d.).

Pour protéger ses ayants droit, comment assurer la traçabilité des œuvres ? Pour profiter de ce public planétaire élargi, comment les contenus d'ici peuvent-ils émerger ?

Qu'est-ce que cela implique en termes de développement de compétences ?

Favoriser la découvrabilité et la traçabilité des contenus canadiens et québécois

Il faut savoir archiver et indexer pour encoder ses œuvres et les inscrire dans les bases de données. Ceci implique de nouvelles compétences à acquérir en littératie de données. Ce processus comprend la documentation des métadonnées, c'est-à-dire la définition et la description sous-jacentes des données, une familiarisation avec l'interface des logiciels pour l'exécution et enfin, une interprétation des données de performance.

Lors du sondage mené par L'Observateur, les travailleurs et travailleuses de l'industrie se sont dits d'accord (8,2 / 10) avec l'énoncé : « Pour favoriser la découvrabilité des productions audiovisuelles québécoises, nous devons mieux les identifier dans l'espace numérique » (Annexe 3).



Photo : pixabay.com

27. Méta musique – Guide <https://metamusique.ca/a-propos>

4.2.2 Les talents et la technologie déterminent l'unicité de l'industrie

« Pour le moment, l'ADN du Québec à l'international est lié davantage à ses ambassadeurs qu'à son cinéma » mentionne un distributeur lors d'une rencontre.

En entrevue lors de la sortie de son dernier film *Dune*, le réalisateur Denis Villeneuve avance que, « comme plusieurs artistes du Québec qui rayonnent à l'international, c'est aussi ce don de faire beaucoup avec peu » qui fait leur succès.

Il donne l'exemple de son complice, Patrice Vermette, pour qui ce « don » permet d'être un concepteur visuel de calibre mondial. Celui-ci affirme qu'il serait grand temps que l'industrie cinématographique québécoise s'applaudisse davantage, ait plus confiance en sa valeur, et ce, malgré les ressources financières infiniment moindres que celles dont disposent nos homologues américains (A. Landry, 2021).

Montréal abrite aujourd'hui l'un des écosystèmes en intelligence artificielle les plus dynamiques au monde où acteurs industriels et académiques travaillent de concert (Cayrat et al., 2021). Synthèse, dans son plus récent rapport *Travailler en création numérique : évolution des métiers graphiques 2D-3D et enjeux de formation*, souligne la reconnaissance mondiale du savoir-faire, l'inventivité et l'expertise des métiers de la création numérique qui, depuis plusieurs années, font néanmoins face à une pénurie de main-d'œuvre qui pourrait à terme nuire à leur croissance et à leur positionnement de chefs de file (Bouyonnet et al., 2021).

« Le défi est d'avoir un système éducatif capable de donner à tous la possibilité d'être des couteaux suisses pluridisciplinaires pour s'adapter aux métiers multifacettes de demain (...) qui pour la plupart n'existent pas encore », conclut Géraldine Le Meur (Rouhan, 2019).

5. Observations clés

Si le savoir-faire des métiers fait rayonner le Québec, c'est la capacité de pouvoir s'adapter à la vitesse grand V qui semble indispensable pour apprendre les nouveaux outils, mettre à profit les opportunités et faire face à une demande croissante.

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (Bouchard, 2021), l'Institut du Québec a souligné la nécessité d'un rehaussement de compétences et d'une requalification pour les métiers et ce, dans toutes les régions. Le développement des compétences comportementales semble incontournable pour chacun des métiers dans le contexte de cette deuxième décennie du 21^e siècle.

Une productrice, lors des entrevues sur le terrain, pose la question : « Et si nous avions un discours inverse ? Quels sont les savoir-faire des autres entreprises étrangères qu'on ne détient pas ici ? »

Au cours de cette nouvelle vie en post-pandémie et compte tenu des forces en marche dans le marché, les dirigeants et dirigeantes ainsi que les travailleurs et travailleuses sont amenés à regarder au-delà de la protection des acquis et à se concentrer sur un défi plus profond : celui de l'amélioration. Comment construire un avenir qui offre croissance, durabilité et inclusion ?

Un référentiel de ces compétences, axées sur le savoir-être, est présenté au Chapitre IV. Mais avant, l'Équipe s'est intéressée à l'évolution des métiers dans ces nouveaux contextes, ainsi que les cheminements de carrière typiques des travailleurs et travailleuses de l'industrie. Ceux-ci sont présentés au prochain chapitre.



Chapitre III

Métiers et cheminements de carrière

*L'expérience n'est pas ce qui arrive ;
c'est ce que vous faites à partir de ce qui arrive.*

ALDOUS HUXLEY

Il n'y a pas que l'industrie qui évolue, les métiers et les individus aussi. Pour les besoins de cette étude, il était nécessaire de se référer à une population, soit la liste de tous les métiers de l'audiovisuel. Cependant, il n'existait pas de liste de référence commune dans l'industrie.

La première section de ce chapitre présente les catégories des métiers selon les départements et les domaines d'activités, en respectant les terminologies de l'industrie. La deuxième section répertorie les métiers en demande, en mutation ou en émergence, recensés auprès des travailleurs et travailleuses qui ont participé aux entrevues menées au cours de cette étude.

Enfin, la dernière section aborde le cheminement de carrière en trois grandes étapes et présente six profils élaborés à partir de la méthode de *persona* en *Design Thinking*²⁸. Cette méthode permet de mieux comprendre les besoins réels des gens du milieu et leur réalité tout au long de leur carrière. Les profils ont été créés à partir des entrevues individuelles réalisées auprès de 29 personnes de l'industrie provenant de divers domaines et métiers et à différentes étapes de leur carrière.

1.

Métiers en audiovisuel

La toute première étape a donc été de créer une liste complète de tous les métiers de l'industrie. Cette liste compte plus de 700 métiers et représente plus de 27 000 travailleurs et travailleuses, entreprises et salariés. Cette liste a été créée uniquement pour les fins de l'étude dans le but d'appuyer la recherche, l'analyse et les résultats des données. **Elle ne constitue pas une liste des fonctions pour lesquelles les associations d'artistes sont reconnues au sens de la Loi sur le statut de l'artiste ou pour lesquelles elles négocient des ententes collectives avec des producteurs et productrices ou des associations de producteurs.**

1.1 Catégorisation des métiers et des professions

D'un point de vue quantitatif, il était laborieux et complexe de détailler tous les métiers de ce secteur à partir des données disponibles selon la Classification nationale des professions (CNP) (Annexe 4). En effet, selon les codes de la CNP, ces données ne comportent pas tous les métiers identifiés par les syndicats, les associations et les organisations de l'industrie. De plus, leur catégorisation est différente.

Ainsi, la liste des métiers²⁹ a été classifiée par départements et par domaines à partir des informations des 17 associations³⁰. Certaines d'entre elles, principalement les syndicats, répartissent les métiers par départements et il était donc important de conserver cette répartition. Les autres associations répartissent les métiers

28. Approche de résolution de problèmes complexes centrée sur les besoins des personnes et axée sur l'innovation et la collaboration. Elle vise à développer de nouvelles solutions qui créent de la valeur pour les personnes et l'organisation.

29. La liste des métiers de chacun des domaines et départements des associations a été envoyée à l'Équipe entre les mois d'octobre et décembre 2019.

30. Les membres des 17 associations sont des travailleurs et travailleuses autonomes ou contractuel.le.s et des entreprises de production et maisons de services en audiovisuel (employés réguliers).

par domaines, c'est-à-dire selon leur champ d'activité. Cependant, certaines associations peuvent allier un métier ou groupe de métiers à un département et d'autres à un domaine, par exemple la postproduction. Les 17 associations représentent majoritairement l'ensemble de l'industrie par la pluralité et la variété de productions réalisées par leurs membres.

En parallèle, une recherche dans l'industrie a été réalisée par l'Équipe pour identifier les métiers qui ne sont pas représentés par ces 17 associations, tels ceux en diffusion ou en distribution. Ces additions de catégories de métiers extérieurs à ces associations ajoutent une meilleure compréhension de l'ensemble de l'industrie de l'audiovisuel et des relations entre les métiers.

Enfin, l'Équipe s'est appuyée sur cette segmentation pour effectuer des analyses de données plus ciblées pour les besoins de développement de compétences et les cheminements de carrière (Tableau 3).

Tableau 3 – Catégories des métiers et des professions de l'industrie de l'audiovisuel

[illegible]

Département Domaine

1.2 Liste des métiers

Le milieu compte plus de 700 métiers d'horizons variés à l'intérieur de 39 départements et domaines. Il est toutefois pertinent de noter qu'un même métier puisse faire preuve de flexibilité en s'adaptant à diverses fonctions ou en se transposant dans un autre domaine. Prenons comme exemple le métier d'animateur 3D, qui peut de prime abord évoluer en créativité numérique, mais également en animation. À ce même métier peuvent donc être associées des fonctions différentes, notamment en raison du domaine spécifique.

Ledit métier pourra potentiellement rayonner dans des domaines différents de par les similitudes que ces derniers partagent. Il est néanmoins à noter que les distinctions entre les domaines viennent souvent empêcher ou du moins freiner le report d'un métier d'un domaine à l'autre, malgré leurs quelques points communs. Cependant, d'autres métiers peuvent très bien se substituer à d'autres domaines, par exemple celui de producteur et productrice, ce pourquoi il est possible de retrouver des métiers identiques dans plusieurs domaines de cette liste.

Cette liste de métiers, présentée aux 17 associations et validée par une douzaine d'entre elles, est celle qui reflète le mieux la réalité des professions du milieu en début de cette nouvelle décennie. Il est important d'avertir le lecteur que la liste des métiers n'est pas exhaustive et il est parfois possible d'y constater l'absence de certains métiers ou la dénomination différente d'un titre reconnu en organisation. Une actualisation régulière est recommandée. **La liste se trouve à l'Annexe 5.**

Sur le terrain, les travailleurs et travailleuses interviewés ont soulevé le manque de collaboration entre les métiers, laquelle découlerait d'une incompréhension des rôles de chacun. Afin d'améliorer la vision d'ensemble, une schématisation des métiers et professions par niveau hiérarchique est également recommandée. Elle amènera une meilleure compréhension de l'ensemble du milieu professionnel de l'audiovisuel, pour permettre, ultimement, d'illustrer les relations qui existent entre les métiers.

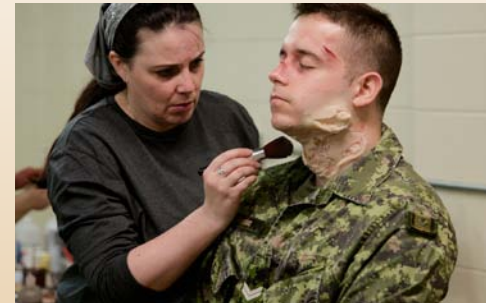


Photo : L'inis

1.3 Évolution des métiers

Les métiers de l'industrie de l'audiovisuel et du 7^e art ne sont pas figés dans le temps. Tel qu'exposé au Chapitre II, l'innovation technologique s'accélère et les sensibilités évoluent. Les métiers doivent s'ajuster à de nouvelles normes, à un rythme accéléré et mettre à profit des outils numériques inédits.

Sur le terrain, l'Équipe a posé la question : « Comment entrevoyez-vous l'évolution de votre profession d'ici 5 ans ? » Cette capacité à entretenir une vision à plus long terme de leur profession diffère d'un groupe à l'autre de travailleurs et travailleuses. La majorité, toutefois, a soulevé une difficulté à passer de l'abstrait au concret.

« Je pense qu'on ne se prépare pas suffisamment pour la suite des choses. On ne fait que pallier aux besoins immédiats qui sont criants, je le conçois. Cette perspective globale des transformations à venir, qui aura de l'impact sur l'audiovisuel, ce n'est pas une conversation qui a lieu suffisamment souvent », révèle en 2021 Catherine Mathys du Fonds des médias du Canada.

Tous les métiers sont ou seront touchés d'une quelconque façon. À plus court terme, quels sont ceux à plus forte demande, en mutation ou encore, en émergence ? L'identification de ces derniers au Tableau 4 n'étaient pas le but principal de cette première étude ; ils ont toutefois été recensés au passage, au fur et à mesure que l'Équipe y a été exposée lors de sa recherche et l'analyse des données d'entrevues.

L'appréciation des données colligées au Tableau 4 sera facilitée par la mise en contexte des qualificatifs se rapportant aux métiers et domaines en « demande », en « mutation » et « émergents ». Il faut d'abord comprendre que les assises de ces définitions sont d'ordre temporel et tendent vers ce que prévoient les projections soulevées dans le Chapitre II et que soutiennent les propos recueillis et analysés par l'Équipe lors des entrevues.

Tableau 4 – Métiers et domaines d'activités en évolution**Métiers et domaines en demande**

Il est entendu qu'un métier ou un domaine en « demande » en est un pour lequel les compétences acquises sont d'ores et déjà fortement recherchées par le milieu. On observe des postes disponibles et à combler en lien avec un métier et un domaine en « demande ».

MÉTIERS	DOMAINES
• Coordonnateur.trice de production	• Animation
• Technicien.ne aux décors	• Créativité numérique
• Assistant.e régisseur.se	• FX (postes techniques et créatifs)
• Producteur.trice publicitaire	• Production virtuelle
• Preneur.euse de son	• Réalité virtuelle et 360
• Expert.e en demande de financement	• Diffusion en direct sur Internet (<i>live stream</i>), gestionnaire de données (<i>data wrangler</i>), intégration de décors avec réalité virtuelle.
• Comptable de production	
• Script-éditeur.trice	
• Scénariste de plateforme numérique (adapter au nouveau contexte)	
• Superviseur.euse en VFX, effets visuels ou 3D	
• Assistant.e monteur.euse et monteur.euse film 360	

Métiers en mutation

Un métier en « mutation » devra compter sur des compétences clés actuellement maîtrisées par l'individu, qui devront évoluer ou changer pour convenir aux nouvelles attentes et demandes du milieu. Ces nouvelles attentes et demandes ne sont peut-être pas légion présentement, mais fort est de constater que les tendances annoncées laissent entendre qu'elles seront une nouvelle normalité dans un avenir proche. Aux bases convenues devront se greffer de nouvelles compétences qui feront évoluer (« muter ») le métier jusqu'à l'atteinte des objectifs réévalués inhérents à l'industrie en transformation.

• Photographe de plateau	• Preneur.euse de son
• Maquilleur.euse	• Perchiste
• Coiffeur.euse	• Directeur.trice de la photographie (DOP)
• Coloriste	• Assistant.e DOP
• Interprète : réutilisation de la voix et mouvement avec l'intelligence artificielle	• Grip / Grip électro
• Doubleur.euse	• Coordonnateur.trice département artistique (en lien avec la production virtuelle)
• Directeur.trice de plateau doublage	• Directeur.trice artistique (en lien avec la production virtuelle)
• Monteur.euse	• Accessoiriste
• Designer (en animation)	
• Monteur.euse	

Métiers émergents

En ce qui a trait aux métiers dits « émergents », il s'agit de ceux qui requièrent des compétences totalement nouvelles, dépourvues d'assises préalables. Ces métiers qui n'existaient pas il y a quelques années peuvent émerger de diverses sources et contextes, par exemple de tendances, de modèles d'affaires ou du monde technologique. Ils répondent par ailleurs à de nouveaux mandats, de nouvelles demandes.

- Chef.fe opérateur.trice « Unreal »

- Technicien.ne *Tracking* en production virtuelle

- Métiers techniques en production virtuelle

- Concepteur.trice artistique en production virtuelle

- Interprète : voix en jeu vidéo

- Métiers en captation image (drone)

Les besoins de développement de compétences gagneraient à être mieux connus et les possibilités de progression de carrière, plus facilement découvertes, tant par les travailleurs et travailleuses que ceux qui désirent accéder à ce milieu. Comment s'y préparer et définir les compétences dont il faut faire l'acquisition ? Comment envisager un cheminement de carrière qui soit en adéquation avec soi et avec le mouvement de l'industrie ? La prochaine section présente différents types de cheminements de carrière pour élargir les possibilités.

2.

Cheminements de carrière

Avant d'établir des stratégies de rétention et de développement, il est essentiel de mieux comprendre les réalités des travailleurs et travailleuses et ce qui les motive à évoluer dans leur parcours professionnel afin de proposer une offre de formation encore mieux adaptée.

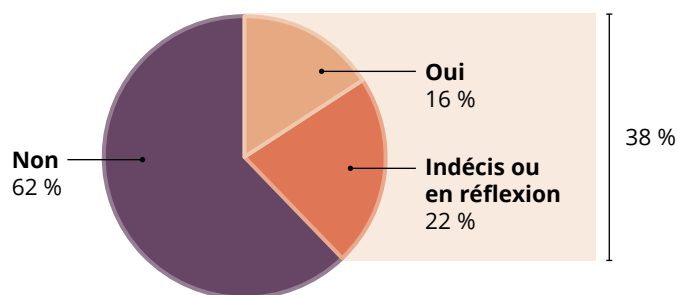
Grâce au sondage de L'Observateur, aux entrevues individuelles menées sur le terrain et par l'utilisation de l'approche du *Design Thinking*, l'Équipe a pu recueillir les informations à partir d'expériences réelles et déceler un schéma des chemins parcourus. Dans cette section, trois grandes étapes de cheminement de carrière sont présentées, de même que la typologie de six profils types.

Cette démarche permettra de mettre l'individu au cœur du développement de l'offre de formation et de personnaliser les parcours d'apprentissage en fonction des besoins réels et actuels.

2.1 Changements en perspective

Dans un contexte de vieillissement de la population et de pénurie de main-d'œuvre, comment soutenir, retenir et développer les travailleurs et travailleuses dans le milieu ?

Le sondage mené par L'Observateur dans le cadre de cette étude a révélé que plus du tiers des travailleurs et travailleuses considèrent changer de profession au cours des prochaines années. En effet, lorsque interrogés, 22 % des participants ont affirmé être indécis ou en réflexion et 16 % ont répondu avoir effectivement l'intention de changer de carrière ou de métier au cours des cinq prochaines années (Figure 25).

Figure 25 – Changement de profession / métier au cours des cinq prochaines années

Source : Sondage auprès des travailleurs et travailleuses de l'audiovisuel – Annexe 3 – Question : Pensez-vous changer de profession ou de métier au cours des cinq prochaines années ?

Parmi eux, en creusant un peu plus, on voit que seulement le tiers souhaite demeurer dans le milieu :

- 38 % souhaitent changer de métier tout en demeurant dans le milieu ;
- 25 % remettent en question leur carrière en audiovisuel pour d'autres raisons ;
- 24 % remettent en question leur carrière dû au contexte pandémique ;
- 13 % souhaitent changer de métier vers un autre domaine que l'audiovisuel.

Quelles sont les motivations à demeurer dans le milieu ? Quels enjeux rencontrent-ils ? Quels sont les cheminements ? Afin de mieux comprendre, l'Équipe est allée à la rencontre des travailleurs et travailleuses de chacun des domaines (Annexes 6 et 7) qui exercent ou ont exercé plusieurs métiers et en étaient arrivés à différentes étapes de leur carrière. La diversification des perspectives et des cheminements a enrichi l'analyse des données (Annexe 8).

2.2 Étapes du cheminement de carrière en audiovisuel

L'observation a porté sur trois moments importants de la carrière (début, évolution et transmission) à partir des trois questions suivantes :

- De quelle façon avez-vous amorcé votre carrière ?
- De quelle façon avez-vous évolué au cours de votre cheminement de carrière ?
- De quelle façon transférez-vous votre expertise ?

Les participants ont partagé leurs motivations, leurs défis et les moments charnières de leur carrière. Ils ont également identifié ce qui leur a permis de progresser (ou non) et leurs initiatives pour assurer la relève et le transfert d'expertise. La Figure 26 résume les trois grandes étapes du cheminement de carrière, lesquelles sont enrichies dans les sections suivantes grâce à une synthèse des commentaires recueillis et leur analyse.

Figure 26 – Les trois étapes du cheminement de carrière

2.2.1 Débuts

À l'étape d'analyse des données recueillies, trois éléments ont été identifiés comme jouant un rôle important lorsque la personne débute sa carrière dans le secteur de la production audiovisuelle : les déclencheurs, la scolarité et le point de départ.

Déclencheurs

Dans un premier temps, L'Équipe s'est intéressée aux déclencheurs. Pourquoi les travailleurs et travailleuses ont-ils choisi le secteur de la production audiovisuelle ?

Parce que le milieu en lui-même est attractif. Après avoir compilé l'ensemble des réponses, il ressort que l'idée de travailler dans le milieu de la culture ou de l'audiovisuel était présente depuis longtemps pour la majorité des répondants et répondantes :

Quelques réponses fréquemment mentionnées lors des entrevues³¹ :

« Un événement de vie m'a fait me remettre en question et j'ai décidé d'aller dans ce milieu qui m'intéressait depuis longtemps. »

« J'ai commencé à la base et j'ai progressé. »

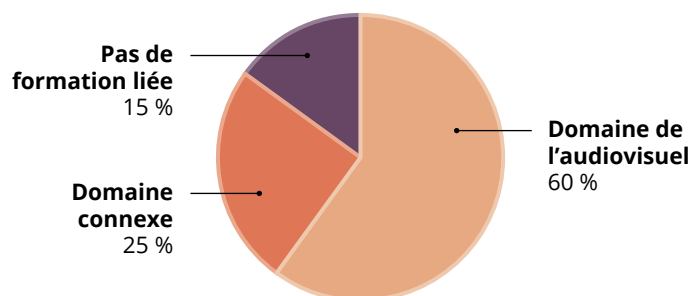
« J'ai toujours voulu travailler en culture, j'aimais le cinéma dès mon plus jeune âge. »

« Une connaissance m'a amené à travailler dans l'audiovisuel. »

Scolarité

Concernant les parcours académiques, la majorité, soit 60 % des personnes interrogées, arrive directement à la suite d'études collégiales et universitaires dans le domaine des arts et de la culture (théâtre, cinéma, arts visuels et médiatiques, arts et culture, communication, littérature, etc.) (Figure 27).

Figure 27 – Formation effectuée en lien avec le principal métier exercé



Sources : Sondage auprès des travailleurs et travailleuses de l'audiovisuel (Annexes 3 et 5)³²

Le quart des personnes rencontrées a étudié dans des domaines d'expertise connexes (construction, mode, design, administration, légal, informatique, etc.). Enfin, 15 % des travailleurs et travailleuses interviewés n'ont aucune formation liée au secteur de la production audiovisuelle.

31. Note : Dans un souci de transparence et d'intégrité, les commentaires des participants sont rapportés textuellement, tels qu'exprimés lors des entrevues.

32. Question : « Avez-vous complété une ou des formation(s) reliée(s) à ce métier ? »

Points de départ

Le point de départ influence aussi grandement la suite du cheminement de carrière et les besoins en développement de compétences. Deux portes d'entrée ont été identifiées :

1. Les travailleurs et travailleuses ayant étudié dans le milieu de l'audiovisuel et qui débute dans des postes créatifs, techniques ou administratifs notamment en tant que coordonnateur ou coordonnatrice, assistant ou assistante, interprète, pour ne nommer que ceux-ci.

2. Les travailleurs et travailleuses provenant d'ailleurs, de d'autres secteurs comme la musique, la mode, le design, la finance. Ils sont arrivés dans le milieu grâce à une opportunité, des contacts ou encore ont été recrutés pour leur expertise et doivent s'adapter au milieu de l'audiovisuel.

« J'ai étudié en administration des affaires ce qui m'a aidé... Mon réseau m'a aidé à entrer dans le milieu et ma personnalité m'a permis de progresser... »

2.2.2 Évolution

L'Équipe s'est aussi interrogée sur les motivations, les défis et les conditions de succès pour progresser dans le secteur de la production audiovisuelle.

Motivations

L'Équipe a posé les questions suivantes : « Qu'aimez-vous dans votre poste actuel ? Qu'est-ce qui vous motive ? Qu'est-ce qui vous retient dans le milieu ? » Six raisons sont nettement ressorties :

1. La créativité liée à la profession

« Raconter des histoires, provoquer des émotions aux gens. »



« Réaliser les idées. »

« Aimer ce qui est créatif. »

« Trouver des solutions. »

2. La progression et la stimulation

« J'aime le fait de toujours avoir quelque chose à apprendre. »



« Les défis et repousser nos limites. »

« Les changements et la technologie. »

3. La passion du métier et du milieu

« Réaliser, diriger les acteurs et faire ressortir le jeu. »



« Exercer le métier qui me passionne et travailler dans le milieu. »

4. Le style de vie

« Travailler dans des lieux différents avec des horaires flexibles. »

5. Les relations

« Travailler avec les gens. »



« Travailler avec des équipes diversifiées et des créatifs. »

6. La reconnaissance et la visibilité

« Voir le résultat final d'un projet. »

Défis

À contrario, pour mieux comprendre ce qui peut amener les individus à changer de métiers, l'Équipe a demandé aux travailleurs et travailleuses quels étaient leurs défis ou enjeux. Quatre éléments sont ressortis à plusieurs reprises :

1. Les aspects administratifs

« Une pression parce que nos budgets sont plus petits... »



« C'est le côté administratif, je ne suis pas une fille de chiffres. »

« Le financement, c'est tellement compliqué et difficile. »

2. Les conditions de travail

« Le temps est un irritant, c'est un genre de stress. »



« ...les projets plus rapides avec moins de ressources, la pression est encore 10 fois plus grande. »

« Les échéanciers, de moins en moins de temps, faire vite et faire plus. »

« Les métiers de création où on veut être réalisateur ou créateur, sont des métiers qui sont plus difficiles à accéder car moins de job. L'industrie profite aux exécutants. »

3. L'organisation du travail

« Le côté nébuleux sur qui est responsable de quoi. »

4. Le relationnel

« Gérer les RH et demandes non raisonnables. »

Par ailleurs, les défis et enjeux partagés ci-haut ont fait ressortir des besoins de développement présentés au Chapitre V.

Conditions de succès pour progresser

« Selon vous, quelles qualités, habiletés ou compétences faut-il avoir pour demeurer ou progresser dans ce milieu ? Qu'est-ce qui fait la différence ? » À ces questions, voici les sept réponses, présentées par ordre d'importance :

1. Posséder de la résilience, de la persévérance et de la détermination

2. Avoir et saisir des opportunités

3. Avoir la capacité d'entretenir de bonnes relations
(« qu'on veuille travailler avec toi ») et entretenir son réseau

4. Être proactif et avoir de l'initiative

5. Avoir de l'ouverture d'esprit et être curieux

6. Être polyvalent, flexible et avoir la capacité de s'adapter

7. Vouloir apprendre, s'améliorer et s'autoformer

La majorité des éléments nommés par ces derniers est en lien avec des compétences comportementales. Ces éléments viennent une fois de plus soutenir l'importance de développer un modèle et un référentiel de celles-ci, lequel est présenté au Chapitre IV.

En complément à l'Annexe 8, les lecteurs et lectrices trouveront les tableaux-synthèses contenant les autres éléments mentionnés en entrevue par les travailleurs et travailleuses en lien avec la motivation, les défis et les conditions de succès permettant de demeurer ou progresser dans le milieu.

2.2.3 Transfert d'expertise

Tel qu'exposé au Chapitre II, les changements à prévoir ainsi que les départs massifs à la retraite engendreront une perte d'expertise dans le secteur, situation sur laquelle il est impératif de se pencher. Avant d'aborder les solutions, l'Équipe s'est intéressée à ce qui semble déjà bien fonctionner. Au gré des entrevues, elle a noté les exemples d'activités en termes de transmission d'expertise et les éléments qui peuvent la freiner. À ceux-ci des solutions ont été proposées par les travailleurs et les travailleuses sur le terrain.

Activités de transfert

Huit exemples d'activités ont été mentionnées :

1. Démontrer de l'entraide et de la solidarité³³.



Montage : « Quand on est plusieurs on échange les méthodes, nous sommes très solidaires. »

2. Donner des trucs et partager ses connaissances.



« Tu transmets ce que tu connais en engageant les gens. »

33. Commentaires provenant des métiers suivants : coordonnateur.trice de production, montage, animation.

3. Mettre en place du coaching et des jumelages.



« Je les amène avec moi sur les productions, je leur donne plus de tâches et de responsabilités pour apprendre. »

4. Observer les autres et questionner.



« Les plus vieux partagent leur expertise mais pas tous, pour certains, il faut avoir une question. »

5. Apprendre sur le terrain (essai/erreur).



« Sur le plateau, au moment où tu fais le truc, la personne te le montre. »

« Il faut le faire pour apprendre dans le domaine, avoir plus de responsabilités pour graduellement avoir plus de connaissances. »

« Pour un réalisateur, ça ne s'apprend pas, l'expérience de plateau. Oui, il y a des règles mais le reste s'apprend en le faisant. »

6. Documenter et partager ses connaissances.



« Un wiki où on documente les connaissances, les informations sur les postes. Ce sont les superviseurs qui ont comme responsabilité de créer ces wikis. »

7. Offrir des stages pour le milieu artistique.



« Offrir une discipline artistique comme porte d'entrée pour la relève car on a des enjeux pour les postes techniques et artistiques, superviseur en VFX, effets visuels ou 3D. »

« Le *lead animator* planifie des ateliers à l'horaire pour faire des démonstrations et leur faire faire, ça prend du temps mais on gagne sur la productivité. »

8. Se former, se garder informé, des ateliers d'échanges, assister à des projets.



« Donner des opportunités, c'est comme ça que ça marche l'industrie. »

Freins

Trois catégories de freins ont été mentionnées à plusieurs reprises :

1. La compétition, plus intense dans certains domaines



« Le milieu est compétitif, ce n'est pas tout le monde qui veut me parler. La tarte est petite donc les gens protègent leurs acquis. »

« Plus grande compétitivité, peut-être qu'on a de plus grands égos. On gagnerait à avoir une plus grande solidarité. Les DOP³⁴ de renom issus de l'époque des films... Ce savoir-là est en train de se perdre. »

Du point de vue d'un employeur : « L'animation est en compétition avec les salaires dans le jeu vidéo, ce qui est désavantageux pour nous. »

2. Le manque de ressources



« Les gens en région sont catapultés par manque de ressources, ils peuvent monter rapidement sans avoir toutes les compétences. »

« En agence de publicité, oui il y a une perte d'expertise, tout va trop vite, moins de budget, on va moins accompagner les gens, on ne met pas ça en valeur ! »

« Les gens ne savent pas tout dans l'industrie de la publicité, ne connaissent pas le processus de la production et les gens ne sont pas connectés les uns aux autres. »

« La grandeur de l'agence vient influencer le transfert. Chez les plus petites, c'est plus difficile. Chez les moyennes, il y a beaucoup de sous-traitants. Chez les plus grandes, il y a plus de ressources. »

3. Le manque d'expertise en pédagogie



« On ne m'a jamais montré comment transférer mon expertise. »



34. DOP : Directeur de la photographie (*director of photography*).

Solutions proposées

Selon les travailleurs et travailleuses interviewés, voici onze solutions qui pourraient favoriser le transfert d'expertise :

Activités d'apprentissage et de développement

- Mentorat
- Jumelage et accompagnement dans un parcours de formation
- Combo d'essai et de pratique, du support d'un pair et autodidacte
- Communauté de pratiques
- Atelier ou formation entre métiers qui collaborent ensemble
- Groupe de discussion, codéveloppement animé par un facilitateur
- Classe de maître ou une série web par eux ou sur eux, sur les grands aspects de leur métier
- Création de moments ou des occasions pour partager, se parler de nos projets

Autres solutions

- Création d'un département à l'interne
- Laisser de la place à nos assistants et assistantes
- Activités pour faire connaître les métiers plus méconnus comme en effets visuels

Des tableaux plus détaillés des réponses des travailleurs et travailleuses se trouvent à l'Annexe 8.

Les activités d'apprentissage et développement proposées ont été intégrées au Chapitre V de cette étude, car elles sont aussi pertinentes pour répondre aux besoins de développement des travailleurs et travailleuses.

2.3 Types de cheminements

Les données du sondage et les entrevues ont permis de faire émerger les six catégories de rôles dans lesquelles tous les travailleurs et travailleuses de l'audiovisuel se retrouvent :



Créatif : créer, raconter, jouer, faire vivre, exprimer



Administratif : gérer la logistique, soutenir, coordonner, budgéter



Technique : filmer, mixer, monter, construire, manipuler



Gestion : prendre des décisions, gérer des équipes, mobiliser

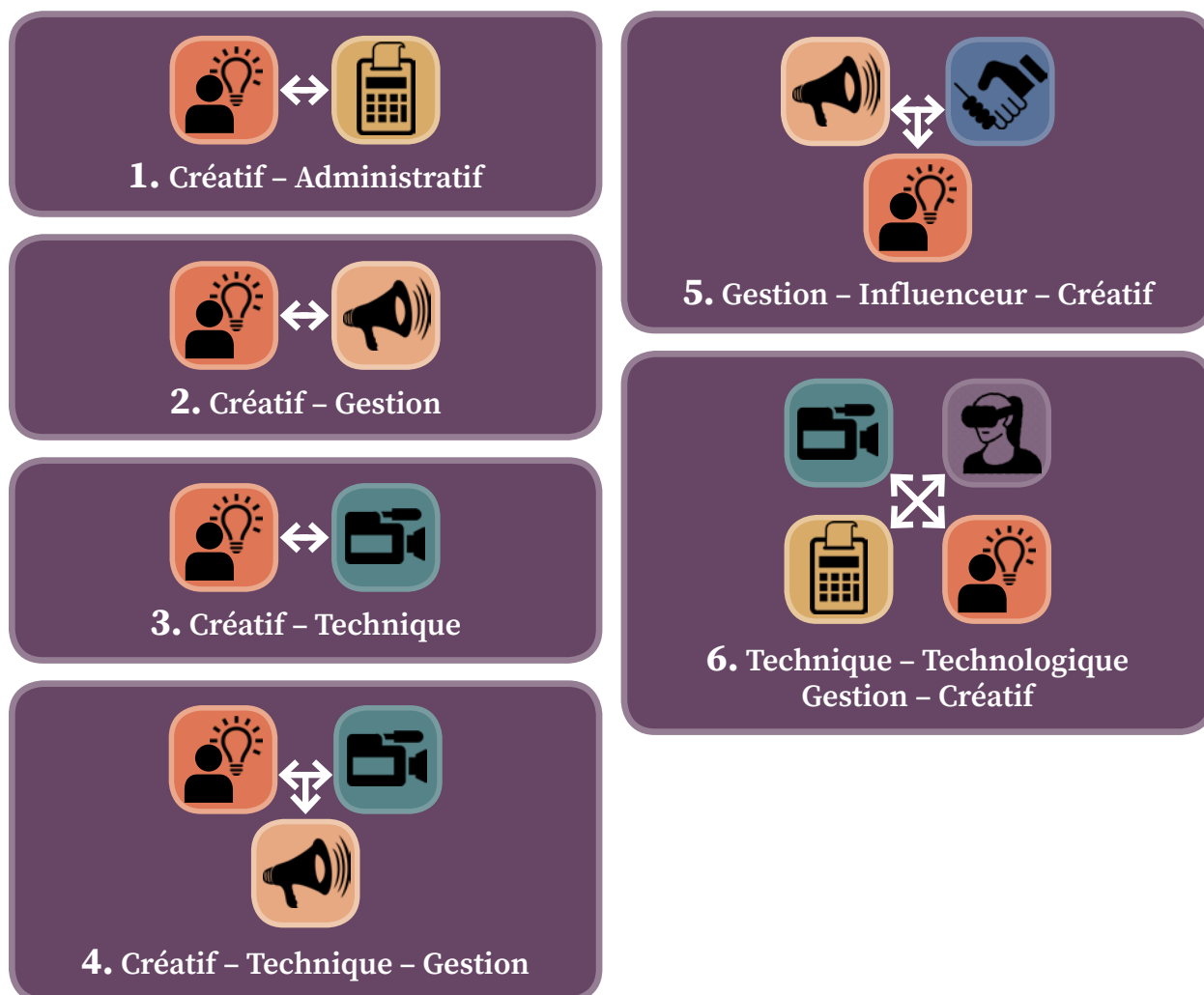


Influenceur : négocier, développer des relations d'affaires



Technologique : développer et produire des animations 2D et 3D, des expériences immersives, de réalité et production virtuelle ou augmentée

À partir de ces six catégories, six profils ont été créés en s'inspirant de la méthode de persona³⁵ en *Design Thinking*. Ces profils représentent plusieurs possibilités de cheminement pour évoluer dans le milieu³⁶ :



Ces profils peuvent évoluer et d'autres pourront être élaborés. Ils permettent de mieux comprendre leurs besoins de développement, pour ensuite mieux les accompagner et leur offrir des parcours d'apprentissage plus personnalisés. Chacun des profils de cette typologie identifie les éléments suivants :

- Mes points de départ
- Mes motivation
- Mes défis
- Ce qui fait la différence
- Ce qui me permet de progresser
- Comment j'aime apprendre
- Mes compétences
- Exemples de cheminement

35. Représentation d'une personne fictive correspondant à un groupe d'individus dont les caractéristiques, les comportements, les motivations et les buts se ressemblent. Lors de la construction d'un persona, on assigne à cette personne fictive une série d'attributs qui enrichissent son profil pour mieux exprimer les intérêts et besoins de son groupe cible.

36. Note : L'ordre n'est pas séquentiel, il peut être inversé. Par exemple, le profil 1 « Créatif – Administratif » peut débiter sa carrière dans un rôle administratif puis poursuivre en exerçant le rôle créatif.



1. Créatif – Administratif



Photo : L'inis

Mes points de départ

- J'ai été inspiré(e) par un modèle
- J'ai étudié en cinéma
- J'ai commencé à la base dans des postes administratifs
- J'ai eu un contact et une opportunité

Mes motivations

- La possibilité de progression et la reconnaissance
- Les défis, les changements et l'apprentissage
- L'équipe

Mes défis

- Les conditions de travail : avoir plusieurs postes, avoir des contrats, obtenir la parité salariale
- La progression : avoir des opportunités est parfois difficile, « car si tu es bon ou bonne, ils veulent te garder car ils sont confortables avec toi »

Ce qui fait la différence

- La gestion du stress
- La proactivité
- La persévérance
- Le travail d'équipe
- Les qualités humaines et l'attitude

Ce qui permet de progresser

- La possibilité de se coller à la bonne personne pour m'aider à avancer (en production).
- Le courage de dire ce que j'aimerais faire et d'oser.

Comment j'aime apprendre

- Apprendre dans l'action
- Autodidacte
- Comprendre la base et le fonctionnement du milieu

Mes compétences clés

- Gérer les priorités
- Faire preuve de rigueur
- Faire preuve d'efficacité
- Collaborer

Exemples de cheminement

- Technicien audio, compositeur de musique de film
- Coordonnateur de production, assistant à la production
- Coordonnateur de production, assistant
- Comédien, réceptionniste, coordonnateur à la création, productrice, chef productrice, directrice de production
- Recherche, assistant à la production, assistant à la réalisation, assistant accessoiriste, assistant aux décors

« Je n'aime pas le côté nébuleux, quand ce n'est pas clair, qui est responsable de quoi. »



2. Créatif – Gestion

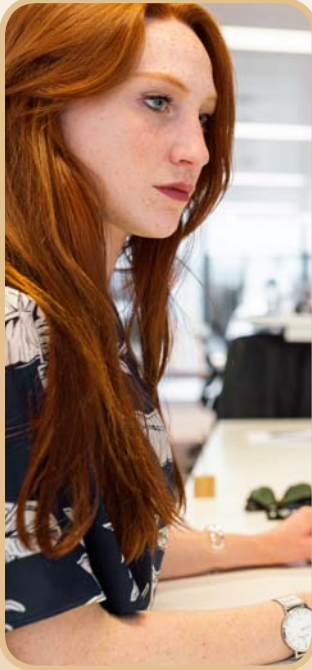


Photo : Unsplash

Mes points de départ

- Je savais que je voulais travailler dans le domaine de la culture.
- J'ai étudié en théâtre, art et communication.

Mes motivations

- La reconnaissance
- Le sentiment d'accomplissement et de connexion
- J'aime raconter des histoires, aller à la rencontre des gens
- J'adore travailler avec des équipes diversifiées et la diversité des projets
- Je dépasse mes limites

Mes défis

- Le côté administratif, budget de plus en plus petit
- Se battre pour faire sa place, arriver à vendre ce qu'on fait
- L'accélération de la vitesse
- L'énorme pression

Ce qui fait la différence

- Patience
- Persévérance
- Écoute
- Tolérance au stress
- Passion
- Humilité

Ce qui permet de progresser

- Proactif, pas être gêné
- Ouverture
- Les relations et bien s'entourer
- Savoir déléguer

Comment j'aime apprendre

- Dans l'action
- Atelier avec des gens qui ont du vécu
- Apprendre avec les autres

Mes compétences clés

- Faire preuve d'autonomie
- Écouter
- Planifier et organiser
- Avoir le sens de l'entrepreneuriat
- Faire preuve d'agilité / flexibilité

Exemples de cheminement

- Coordonnateur de production, chargé de projet, producteur délégué, directeur de production, directeur développement des affaires, producteur publicitaire
- Comédien, animateur, producteur, réalisateur court métrage, musicien, maquilleur, scénariste
- Comédien, producteur, entrepreneur
- Assistant photo numérique, créateur de vidéo, designer graphique, producteur / entrepreneur

« De comprendre ce qui se passe c'est une chose mais de le faire c'est une autre chose. Je n'aime pas la formation virtuelle! »



3. Créatif – Technique



Photo : L'inis

Mes points de départ

- J'ai touché au milieu (théâtre, radio, photo) lorsque j'étais jeune
- J'ai étudié dans un autre secteur
- Je suis retourné dans le domaine suite à une remise en question
- J'ai osé et je suis bon pour me vendre

Ce qui fait la différence

- Psychologie positive
- Polyvalence
- Curiosité et ouverture
- Le réseau et faire des connexions
- Le plan d'affaires artistique / ton brand
- Utiliser les deux hémisphères du cerveau (créatif et relationnel)
- Humilité, authenticité
- Ténacité

Mes compétences clés

- Faire preuve de créativité
- Faire preuve de polyvalence
- Établir la confiance et sa crédibilité
- Avoir le sens de l'entrepreneuriat
- Se développer en continu

Mes motivations

- Toujours avoir quelque chose à apprendre
- La reconnaissance des pairs
- Avoir un coup de pouce pour aller de l'avant
- L'autonomie
- Les changements et la technologie
- La confiance : mon premier rôle
- La création, le côté artistique
- Trouver des solutions
- Passion du milieu, le montage c'est là que le film se fait

Ce qui permet de progresser

- Saisir les opportunités, oser
- Savoir se vendre
- Vouloir apprendre
- Avoir confiance et être crédible

Exemples de cheminement

- Comédien, capteur de mouvement, direction de plateau
- Réalisateur, caméraman, monteur
- Musicien, preneur de son, perchiste, mixeur, sonorisation, directeur technique
- Assistant caméra, machiniste, ass. prod/régie, DOP, réalisateur, cadreur
- Caméraman, 2^e assistant-caméra, réalisatrice, directeur photo
- Acteur, formateur aspect technique
- Assistant production, coloriste

Mes défis

- À chaque contrat on recommence, on doit faire sa place
- La gestion, un projet mal organisé et de mauvaises ambiances
- Les conditions de travail : devoir avoir d'autres emplois

Comment j'aime apprendre

- Pratique (te mettre dans l'action)
- Rétroaction et poser des questions
- Coaching et mentorat
- Jumelage, stage, observation
- Apprentissage avec les pairs (partage, lab)
- Classe de maître

« J'attaque ça comme une business : je saisis les opportunités et je suis en mode solution. »



4. Créatif – Technique – Gestion



Photo : L'inis

Mes points de départ

- Le milieu m'a toujours intéressé dès mon jeune âge
- Je savais que je voulais être un meilleur réalisateur en faisant une formation d'acteur
- Une personne m'a donné ma chance et m'a amené à cheminer dans le milieu
- J'ai continué à étudier dans divers domaines de l'audiovisuel

Mes motivations

- L'expérience acquise
- Le sentiment d'accomplissement
- Raconter des histoires
- Le sentiment de faire la différence
- Travailler avec des créatifs

Mes défis

- Gestion budgétaire difficile
- Conditions de travail (ex. manque de respect pour le rôle de l'artiste)
- La sécurité d'emploi n'est pas là dans le technique

Ce qui fait la différence

- La volonté et la détermination
- Rigueur
- Ouverture d'esprit, la capacité à s'autodévelopper
- Un environnement qui croit en nous
- Sensibilité de ce que le client veut et sensibilité à l'auditoire

Ce qui permet de progresser

- Être accompagné des bonnes personnes et avoir des opportunités
- Avoir appris à tout faire sur la production pour être un meilleur réalisateur
- Le talent (sortir du lot) et la chance

Comment j'aime apprendre

- Formation dans des milieux de travail
- Apprentissage dans l'action
- Stage
- Mentorat
- Échanger avec les pairs

Mes compétences clés

- Gérer les priorités
- Faire preuve de polyvalence
- Assurer la synergie d'équipe
- Se développer en continu

Exemples de cheminement

- Acteur, réalisateur, concepteur vidéo, producteur
- Acteur, réalisateur, scénariste, producteur
- Monteur, réalisateur, producteur, scénariste
- Coordonnateur de production, régisseur, directeur de production, assistant régisseur, chef logistique

« L'expérience de qui va me former est très importante.
Avoir un lieu où on a les équipements et pouvoir pratiquer. »



5. Gestion – Influenceur – Créatif



Photo : L'inis

Mes points de départ

- J'ai étudié dans un autre secteur et mon premier emploi n'était pas en audiovisuel
- Une opportunité s'est présentée à moi

Mes motivations

- La relation et la connexion avec les gens
- Le sentiment d'accomplissement
- Faire ce que j'aime, ce n'est pas routinier
- Avoir un temps de création
- Travailler avec différentes personnes

Mes défis

- Gérer les relations et situations difficiles
- Répondre aux demandes de gens exigeants
- Ne pas se faire payer par un promoteur

Ce qui fait la différence

- Ne pas compter ses heures
- Développer ton réseau et établir de bonnes relations
- Se garder en santé
- Persévérance
- Savoir comment se présenter et se vendre
- Connaître ton marché cible
- Adaptabilité et rester calme

Ce qui permet de progresser

- Avoir des mentors autour de toi
- « Si je n'avais pas eu les formations que j'ai eues, je ne serais pas là aujourd'hui. »
- La partie affaire et légal m'a beaucoup aidé

Comment j'aime apprendre

- Apprendre dans l'action
- Jumelage
- Avoir des échanges
- Classe maître : partage d'expertise

Mes compétences clés

- Établir la confiance et la crédibilité
- Prendre des décisions de qualité
- Avoir de l'impact et de l'influence
- Avoir le sens de l'entrepreneuriat
- Établir des relations, réseaux et partenariats

Exemples de cheminement

- Musicien, compositeur de série, entrepreneur
- Rechercheur marketing, productrice, réalisatrice, scénariste
- Gestionnaire, coordonnateur de production, assistant de production, directeur de production
- Orthopédaque, militaire, entrepreneur, agent d'artistes

« Pouvoir le faire pour comprendre comment ça fonctionne. Juste à temps, juste assez. »



6. Technique – Technologique – Gestion – Créatif



Photo : L'inis

Mes points de départ

- Mon intérêt pour l'animation, dessin, cinéma et technologies
- J'ai étudié en cinéma, en animation et multimédia
- J'ai développé mon côté créatif et technologique

Mes motivations

- Les expériences de travail à l'étranger m'ont beaucoup appris
- Voir le résultat final d'un projet
- Milieu très stimulant, qui change et innove
- La curiosité et la découverte

Mes défis

- Financement (exemple : devoir faire un prêt personnel)
- Conditions (exemple : très compétitif, manque de personnel, ententes et droits)
- Plus tu montes dans le niveau de création, moins tu crées
- Plus c'est gros comme boîte, plus ça devient compartimenté, réglementé et rigide

Ce qui fait la différence

- Ça prend beaucoup d'intuition : avoir le nez pour les opportunités
- Flexibilité et polyvalence
- Curiosité
- Savoir communiquer, capacité à recevoir et donner du *feedback*, savoir écouter les propositions et apporter des solutions

Ce qui permet de progresser

- Avoir envie d'apprendre et découvrir
- Vouloir s'améliorer
- Démontrer que tu fais la différence

Comment j'aime apprendre

- Atelier collaboratif
- Groupe de discussion
- Mentorat
- Classe de maître

Mes compétences clés

- Faire preuve d'agilité / de flexibilité
- Se développer en continu
- Avoir de l'impact et de l'influence
- Établir des relations, réseaux et partenariats
- Être à l'affût des tendances

Exemples de cheminement

- Coordonnateur post-production, adjoint au producteur effets visuels, directeur en post-production
- Illustrateur, directeur d'animation, réalisateur
- Post-production numérique, producteur numérique, distributeur
- Caméraman, monteur, directeur de production, directeur technique, directeur photo, directeur animation, directeur *storyboard*, réalisateur à l'animation

« Comment pourrions-nous offrir de la formation aux pigistes pour répondre aux besoins des PME ? »

À l'ère de la technologie et des données, ces profils et types de cheminements sont un premier pas vers une approche plus personnalisée, mettant l'individu au cœur de son développement plutôt que de son métier. Cette approche ouvre le champ des possibles.

3. Observations clés

Comment pourrions-nous travailler ensemble sur les défis et les enjeux qui ont été soulevés par les divers travailleurs et travailleuses de l'industrie ? Parmi les solutions préconisées, mettre l'individu au cœur de la démarche de développement de formations et offrir des parcours personnalisés en fonction des besoins de chacun et chacune. Le développement des compétences techniques et comportementales, de même que le transfert d'expertise, jouent un rôle essentiel dans la rétention et l'évolution des cheminements de carrière.



Chapitre IV

Compétences clés

*La compétence s'acquiert par l'apprentissage.
N'arrêtez donc jamais d'apprendre.*

MOUCTAR KEÏTA, 1963

Dans ce chapitre, les compétences essentielles à développer chez les travailleurs et travailleuses de l'industrie de l'audiovisuel sont identifiées. Ces compétences, essentiellement comportementales, sont modélisées et définies dans un référentiel pour assurer la progression non seulement des individus, mais aussi l'évolution de toute l'industrie en offrant une main-d'œuvre qualifiée.

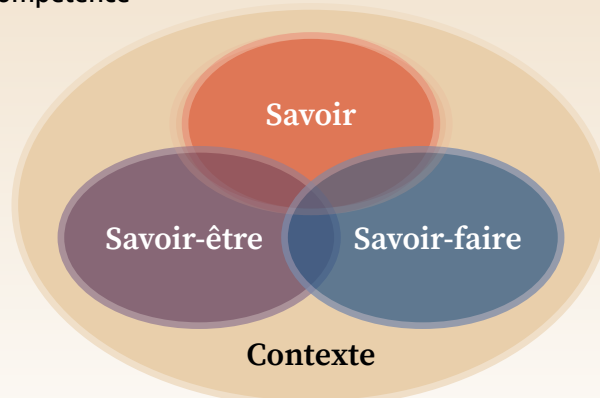
1.

Approche par compétences

En 1973, le psychologue américain David McClelland propose que, pour tout type de rôle, il y a des caractéristiques qui distinguent une performance supérieure d'une performance moyenne, que ces caractéristiques sont observables et/ou mesurables, et que celles-ci peuvent être acquises par le développement des compétences (McClelland, 1965). Guy Le Boterf (2018) ajoute qu'une personne compétente est une personne qui sait agir avec pertinence dans un contexte particulier. Savoir agir avec pertinence suppose d'être capable de réaliser un ensemble d'activités selon certains critères souhaitables en utilisant les ressources à sa disposition et ce, dans un contexte donné (Le Boterf, 2018).

L'Équipe a constaté sur le terrain que le mot « compétence » est souvent confondu ou mal interprété. Il importe d'en donner une définition précise. Il s'agit de la combinaison de connaissances, d'habiletés et d'attitudes ou, en d'autres mots, de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, qui permettent de produire des résultats ou de performer dans un contexte spécifique. La Figure 28 illustre cette définition.

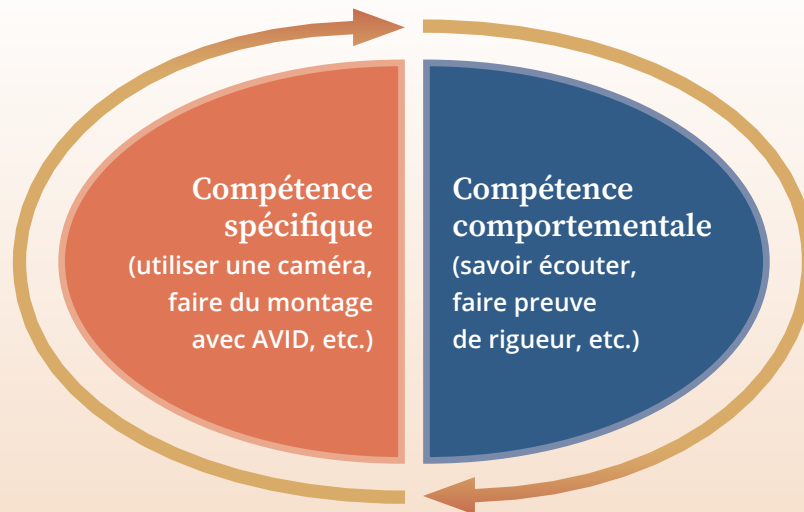
Figure 28 – Définition de compétence



Puis, dans les années 1990 et 2000, Spencer et al. (1993) et Le Boterf (2018) confirment le lien étroit entre la compétence non-technique et la performance au travail. La philosophie qui sous-tend cette approche en matière de compétences est qu'un excellent caméraman, par exemple, se distingue au-delà de ses compétences spécifiques par des compétences comportementales comme la capacité à se développer en continu, la collaboration, la capacité à faire preuve de rigueur, etc.

Cette approche a amené la distinction de deux principaux types de compétences : les compétences spécifiques et les compétences comportementales (Figure 29).

Figure 29 – Deux principaux types de compétences



1.1 Compétences spécifiques

Les compétences « spécifiques », comme leur nom l'indique, ont un lien avec une expertise technique ou professionnelle. Elles sont :

- directement liées au savoir-faire et à l'exécution des responsabilités ou des activités ;
- concrètes, circonscrites et directement liées à l'exercice d'un métier ou à un groupe de métiers ;
- en lien avec les connaissances, les méthodes et l'expertise.

L'industrie de l'audiovisuel compte plus de 700 métiers. Chacun d'entre eux exige plusieurs compétences spécifiques (ex. les connaissances liées à un modèle de caméra en particulier, l'élaboration de budgets, la reproduction d'une coiffure d'époque, etc.).

1.2 Compétences comportementales

Les compétences « comportementales » parfois appelées « génériques », sont davantage liées au savoir-être. Elles sont :

- transversales, c'est-à-dire qu'elles peuvent s'appliquer à plus d'un métier selon les besoins du milieu ou selon le plan de carrière d'un travailleur ou d'une travailleuse ;
- transférables à différentes situations de travail et divers postes ;
- apprises par l'expérimentation, sur une longue durée.

Comme nous l'avons vu au Chapitre II, développer ces compétences comportementales permettra aux travailleurs et travailleuses d'atteindre de meilleurs résultats, assurer une plus grande efficacité, mieux se développer et progresser dans leur carrière. Ces compétences, plus génériques, sont donc requises pour la majorité voire l'ensemble des métiers de l'audiovisuel dans le contexte des années futures afin d'assurer une plus grande efficacité de la main d'œuvre.

L'identification de ces compétences requises est particulièrement importante si l'on considère que l'application de celles-ci encourage un rendement supérieur chez une personne, un groupe de professionnels et une industrie. De plus, ces compétences comportementales permettent d'aider une personne à se développer et à progresser dans sa carrière.

Dans le cadre de cette étude, l'Équipe a souhaité identifier les compétences comportementales spécifiques aux métiers de l'audiovisuel pour aider tout le secteur à s'organiser et à rayonner. En intégrant ces compétences comportementales, L'inis adopte cette nouvelle approche pédagogique à ses offres de formation.



Photo : L'inis

2. Sélection des compétences

Quelles compétences choisir pour élaborer un modèle et un référentiel de compétences pour l'industrie de l'audiovisuel ? Pour faire ce choix, l'Équipe a appliqué un processus rigoureux et inclusif. Dans cette démarche, nous avons également mis à contribution les 17 associations pour identifier les compétences et les valider tout au long de l'étude. La démarche s'est déroulée en trois étapes :

- Collecte de données, identification et validation des compétences clés
- Analyse des données
- Projection grâce aux tendances du Chapitre II

2.1 Collecte de données, identification et validation des compétences clés

Pour identifier les compétences comportementales, l'Équipe a d'abord créé un univers de référence. Ces étapes de cueillette de données ont permis d'approfondir l'analyse pour développer un modèle et bâtir le référentiel.

La collecte de ces données s'est faite par le biais de ces quatre étapes :

- Recherche et démarchage
- Ateliers
- Sondage
- Entrevues et rencontres

2.1.1 Recherche et démarchage

L'Équipe a réalisé une première collecte de données à partir de l'analyse de recherches et de littératures académiques, d'ouvrages de références et grâce à l'expertise des membres de l'Équipe. En tenant compte du contexte d'aujourd'hui et des tendances, l'Équipe a dressé une première liste de toutes les compétences jugées essentielles pour assurer une performance supérieure. À la base, il existe environ 150 compétences comportementales. Un premier tri a été effectué par l'Équipe et d'autres experts de L'inis pour cibler une cinquantaine de compétences jugées les plus pertinentes par l'industrie.

2.1.2 Ateliers

Pour distiller la liste à une trentaine de compétences clés, l'Équipe a fait appel à trois groupes de travailleurs et travailleuses diversifiés. Cela a permis d'apporter des perspectives différentes en termes de champs d'expertise et de rôles. Après avoir été exposés aux tendances, la cinquantaine de participants et participantes devait répondre à la question suivante : « Quelles sont les compétences requises pour répondre aux besoins du milieu, aux enjeux, changements et défis anticipés ? » Cet exercice a donné lieu à des échanges enrichis par différentes perspectives. La liste des domaines des participants se trouve à l'Annexe 9.

2.1.3 Sondage

L'Équipe a par la suite validé ces 32 compétences auprès de l'ensemble des travailleurs et travailleuses via le sondage. Cette étape a permis, encore une fois, d'optimiser l'entonnoir.

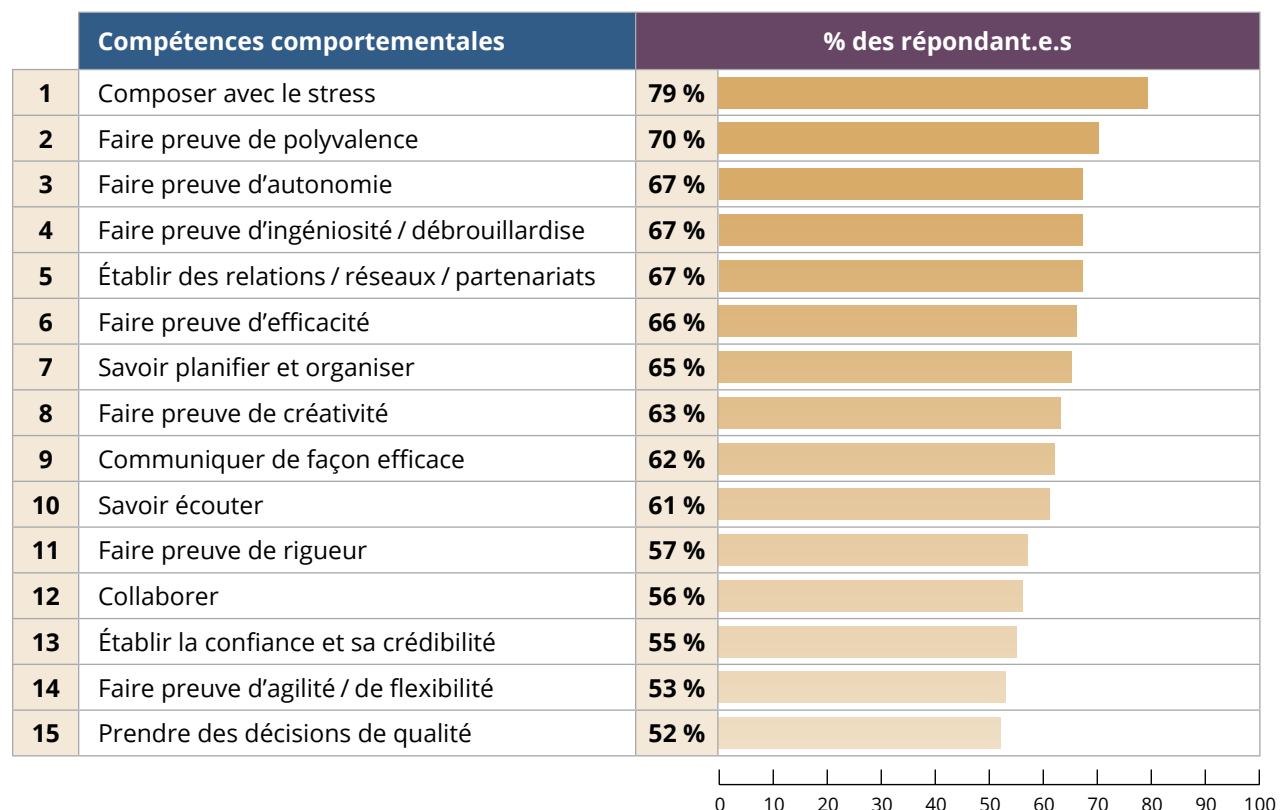
2.1.4 Entrevues et rencontres

Des entrevues avec des travailleurs et travailleuses ayant une bonne compréhension du milieu et de ses enjeux ont eu lieu pour identifier et valider les compétences. De même, l'Équipe a également mis à contribution les 17 associations.

2.2 Analyse des résultats

L'analyse des données issues du sondage présentées dans le Figure 30 a révélé qu'il y a unanimité dans l'industrie concernant le choix des compétences comportementales les plus importantes.

Figure 30 – Compétences sélectionnées lors du sondage³⁷

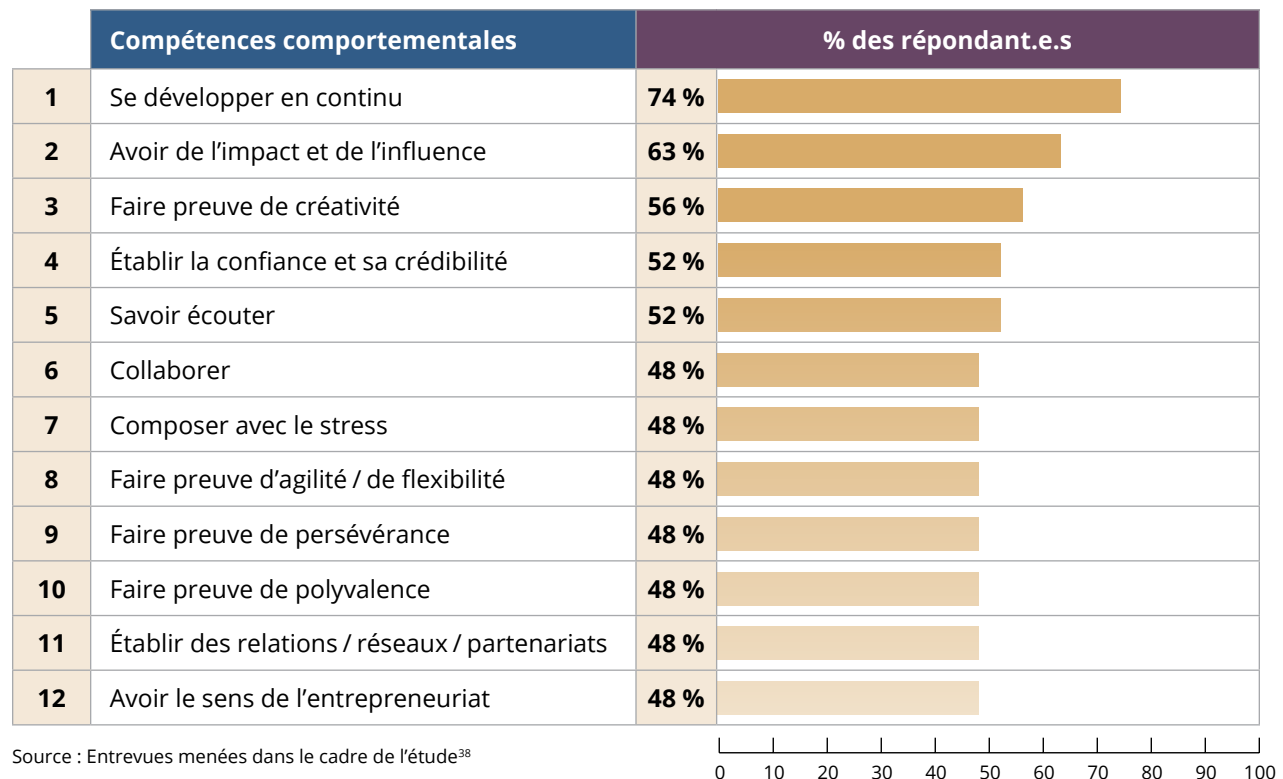


Source : Sondage auprès des travailleurs et travailleuses de l'audiovisuel (Annexe 3)

37. Ces compétences ont également été confirmées lors des entrevues individuelles réalisées en juin 2020 lorsque, spontanément, les personnes ont identifié ces compétences essentielles à la réussite.

La Figure 31 présente les compétences nommées par les travailleurs et les travailleuses lors des entrevues individuelles.

Figure 31 – Compétences nommées lors des entrevues



Bien que diversifiées dans leur nature, il est intéressant de noter que les compétences personnelles telles que « composer avec le stress », « faire preuve de polyvalence » et « faire preuve d'autonomie » ressortent en tête de liste dans le sondage. Lors des entrevues, elles y figurent aussi, mentionnées par la moitié des répondants.

Des compétences plus relationnelles sont également sélectionnées en grande proportion, telles que « établir des réseaux ou des partenariats », « communiquer de façon efficace » et « savoir écouter ». Lors des entrevues comme du sondage, les compétences comportementales personnelles et relationnelles sont aussi celles qui ont aussi été plus mentionnées.

Les compétences reliées à l'obtention de résultats figurent aussi dans la liste des répondants et répondantes du sondage, telles que « faire preuve d'efficacité », « faire preuve de rigueur », « savoir planifier et organiser » et « prendre des décisions de qualité ».

La compétence liée au développement telle que « se développer en continu » est ressortie en première place à 74 % lors des entrevues, comparativement à 43 % par le biais du sondage. La mention de l'objectif des entrevues, qui était de discuter du cheminement de carrière et des besoins de développement de chacun, a probablement influencé le choix de celle-ci lors des entrevues.

Peu de compétences ayant trait à l'exercice du leadership, de la stratégie ou de la gestion ont été retenues. En fait, ces types de compétences font rarement l'unanimité, bien que certaines des 17 associations les aient davantage retenues.

38. Les compétences qui ont obtenu un pourcentage faible dans le sondage ou lors des entrevues ont généralement été retirées du processus.

L'analyse a également permis de constater que peu importe les métiers exercés, l'âge ou l'expérience des répondants du sondage, il y a consensus quant aux compétences les plus importantes pour exercer dans l'industrie de l'audiovisuel. De façon tout aussi évidente, il y a également consensus entourant les compétences jugées non-essentiels. Identifier des compétences recherchées par l'ensemble du milieu s'avère conséquemment tout à fait réaliste.

2.3 Projection grâce aux tendances

Afin de s'assurer de préparer l'industrie aux tendances observées dans le Chapitre II, l'Équipe de recherche a fait un exercice de projection. Il s'avère que d'autres compétences seront nécessaires dans un futur rapproché, car elles auront une forte influence sur d'éventuels succès futurs.

2.3.1 Population québécoise, société en profonde mutation

Tel que mentionné à la Section 1 du Chapitre II, la population québécoise constitue une société en profonde mutation. La croissance de l'immigration, la réconciliation avec les Premières nations, l'affirmation des genres ainsi que la présence de multiples générations sur le marché du travail incitent l'Équipe à intégrer dans le modèle d'autres compétences situées dans l'angle mort, telles que « encourager la diversité et l'inclusion » et « faire preuve de civilité ». Les divers mouvements de dénonciations confirment la nécessité de maîtriser ces deux compétences.

Cette mutation se produit dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Pour faire face aux besoins du marché, les travailleurs et travailleuses de l'industrie doivent aussi « faire preuve de polyvalence » et « se développer en continu », compétences que les personnes interviewées ont aussi mentionnées.

Enfin, « faire preuve d'agilité et de flexibilité » et « communiquer de façon efficace » pour « partager son expertise » dans ce monde en mutation deviennent des incontournables. Cette transformation demande également aux gestionnaires de créer une synergie d'équipe par des approches collaboratives et de coaching.



Photo : L'inis

2.3.2 Environnement, des acteurs de changement

La Section 2 du Chapitre II, en lien avec l'environnement, fait ressortir l'importance de respecter l'environnement et les normes, surtout dans le contexte de la pandémie. Ceci a exigé du milieu de mettre à profit les compétences liées à l'ingéniosité, la débrouillardise et l'innovation.

2.3.3 Technologie, l'ère de l'humanité augmentée

Étant donné l'accélération des changements technologiques, telle que présentée à la Section 3 du Chapitre II, il est essentiel pour les travailleurs et travailleuses de faire une réelle immersion dans cette ère de l'humain augmenté, apprendre à se développer en continu et trouver des manières efficaces de partager leur expertise entre eux.

2.3.4 Économie, l'ère de la globalisation

Compte tenu de l'évolution de la structure économique, telle que présentée à la Section 4 du Chapitre II, il est primordial de savoir se positionner dans l'industrie, s'ouvrir à de nouvelles possibilités et se démarquer. Ceci fait ressortir l'importance des réflexes d'entrepreneur et du talent à mobiliser les équipes autour d'une nouvelle vision. Ce nouveau positionnement exigera aussi de l'innovation et une meilleure compréhension des auditoires pour demeurer pertinent et créer de la valeur, ce qui sera rendu possible par la capacité de comprendre et d'analyser des données.

Enfin, pour se démarquer, les intervenants et intervenantes du milieu doivent être en mesure d'influencer les partenaires. Pour ce faire, l'établissement de relations, de réseaux ou de partenariats s'avère essentiel. Ces compétences, plus stratégiques, sont particulièrement pertinentes dans cette nouvelle ère économique et politique, face à la concurrence démesurée des entreprises technologiques. Les enjeux de financement, plus difficiles, et les politiques complexifiées justifient assurément le besoin de créer de nouveaux partenariats.

3. Modèle et référentiel de compétences

L'identification, l'analyse et l'exercice de projection ont permis à l'Équipe d'élaborer le modèle et de bâtir le référentiel de compétences comportementales de l'industrie de l'audiovisuel présenté dans cette section.

3.1 Modèle de compétences

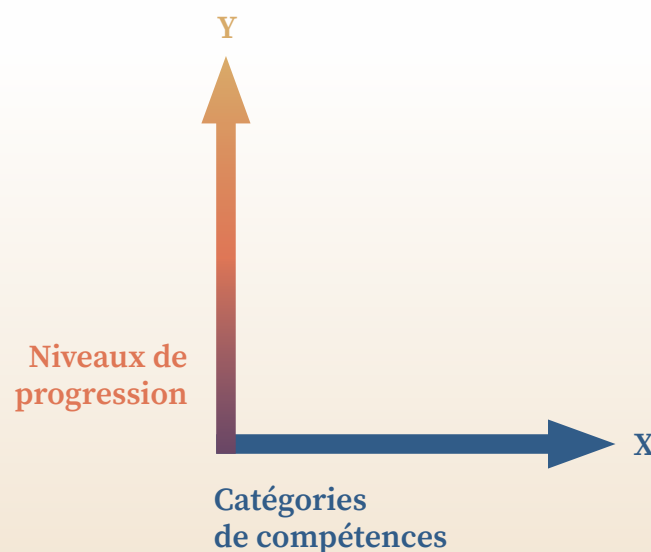
Un modèle de compétences est un cadre de référence qui synthétise le référentiel. Habituellement représenté sous une formule graphique, le modèle a deux objectifs : visualiser rapidement en structurant les messages clés issus de l'analyse et, comme dans le cas présent, regrouper l'information pour donner un sens aux compétences entre elles.

Le modèle comporte un nombre important de compétences, soit entre 20 et 30. La majorité des résultats (ou des impacts) sont habituellement dus à une minorité de compétences. En effet, 80 % des résultats dépendent généralement de 20 % des compétences mises en œuvre. Ce sont ces 20 % que l'Équipe, avec la contribution de l'industrie, devait identifier à travers les 150 compétences comportementales de départ. Les trois étapes, décrites précédemment, ont permis d'identifier et valider auprès du milieu ces 29 compétences clés.

Le modèle de compétences comportementales de l'industrie a alors pu être élaboré. Il comporte deux axes :

- Les catégories de compétences, sur l'axe des X
- Les niveaux de progression, sur l'axe des Y

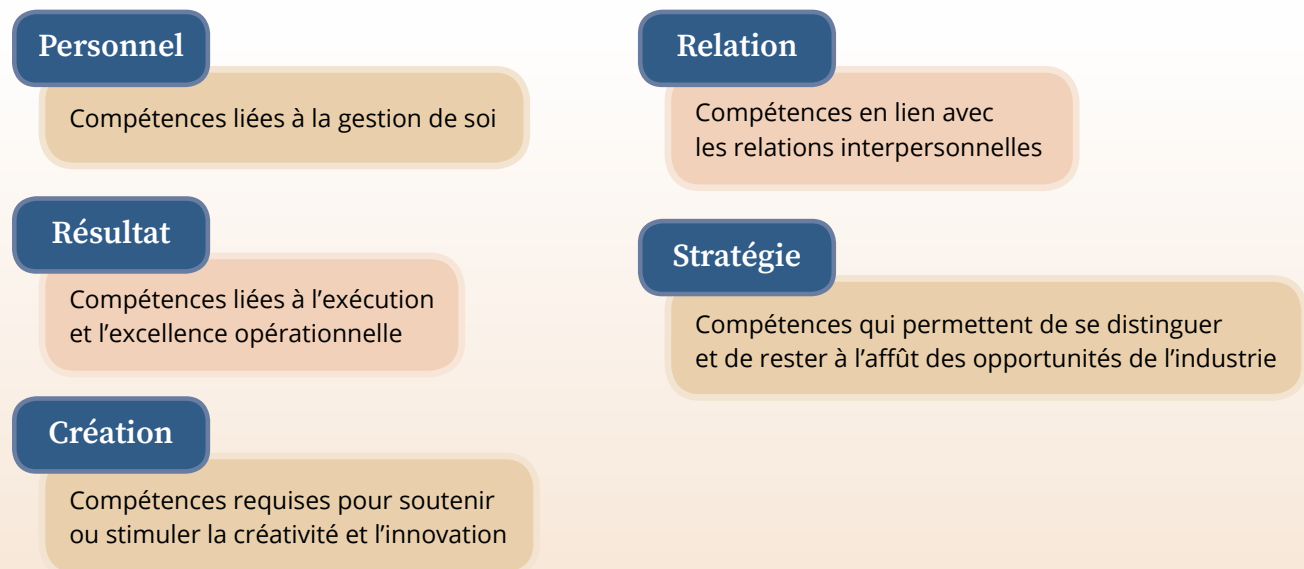
Figure 32 – Axes des X et des Y



3.1.1 Catégories de compétences

À la Figure 33, les compétences retenues pour le référentiel ont été classées en catégories afin de faciliter la sélection et le repérage.

Figure 33 – Catégories de compétences comportementales retenues



Les catégories en lien avec le personnel-interpersonnel, le relationnel ainsi que les résultats font toujours partie de la sélection. Considérant l'industrie, une catégorie liée à la création ainsi qu'une autre liée à la stratégie ont été ajoutées.

À la suite de consultations auprès de l'industrie, il a été décidé de ne pas inclure les catégories de gestion et de leadership dans ce modèle afin d'éviter la confusion entre les rôles en question. Ces compétences, qui auraient pu se trouver dans ces deux catégories, se retrouvent donc ailleurs dans le modèle.

3.1.2 Niveaux de progression

Afin de favoriser le développement et une progression de carrière dans l'industrie, peu importe le métier et l'expertise, l'axe des Y du modèle de compétences comprend trois niveaux : la fondation, la performance et l'évolution.

3.1.2.1 Fondation

Les compétences fondamentales ont d'abord été considérées. Ces dernières ont été largement choisies à travers l'ensemble des activités (ateliers, sondages, entrevues, groupes de discussion). Dans un contexte de carrière, la maîtrise de ces compétences s'avère essentielle à l'exercice même du métier. Il s'agit de la base. Par exemple, une personne incapable de composer avec le stress pourrait difficilement travailler dans le milieu de l'audiovisuel.

3.1.2.2 Performance

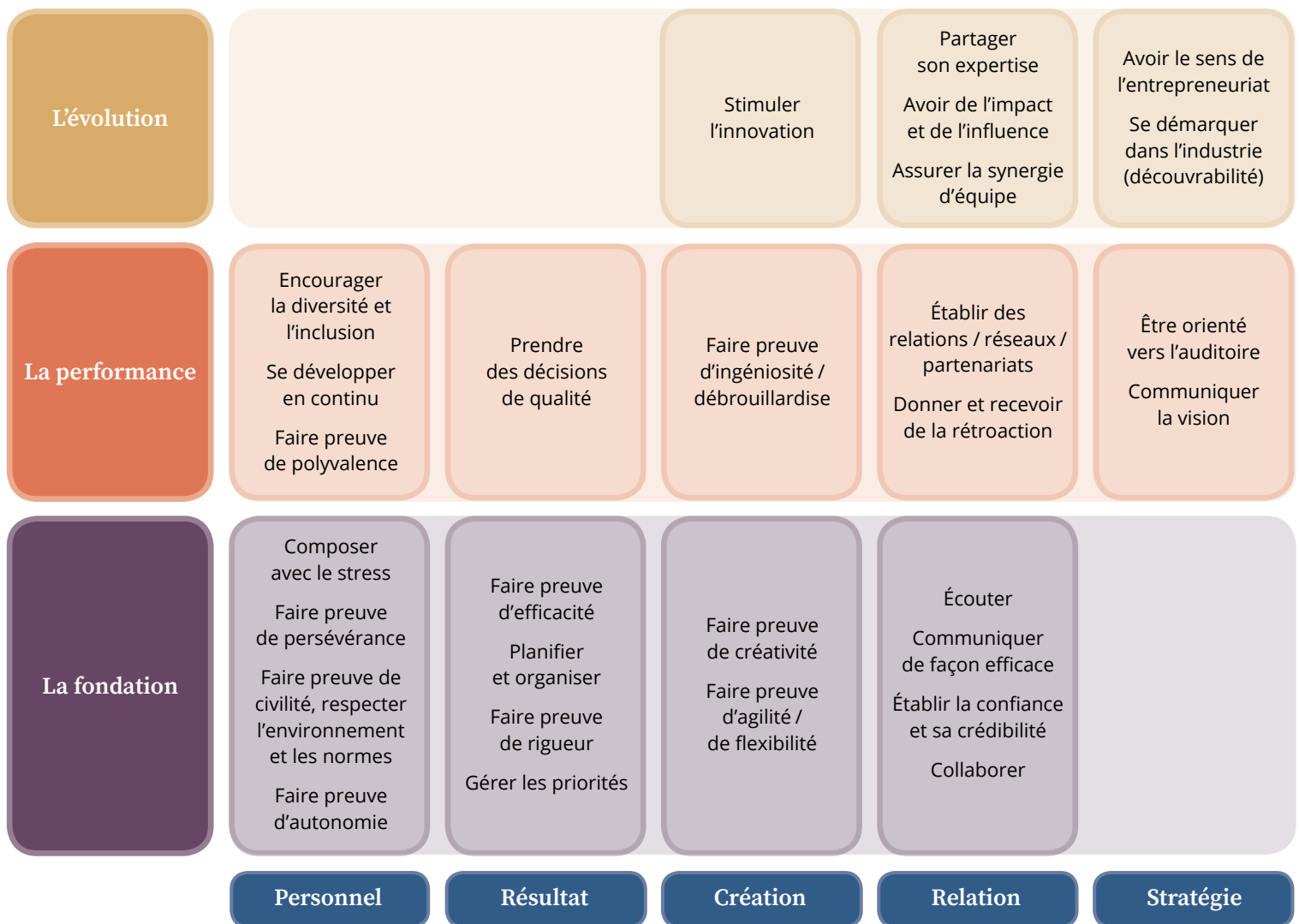
Puis, au-delà de cette fondation, les intervenants et intervenantes du milieu peuvent acquérir de nouvelles compétences pour avancer dans leur carrière, souvent à l'intérieur de leur métier respectif ou en complémentarité. L'Équipe les a regroupées sous le thème de la performance. L'acquisition de ces compétences peut dans certains cas contribuer à faciliter leur transition vers d'autres métiers.

3.1.2.3 Évolution

Enfin, certaines compétences deviendront nécessaires à l'évolution de leur carrière, pour composer avec les défis grandissants auxquels fait face le milieu de l'audiovisuel et se distinguer dans l'industrie. Ces compétences devraient aider les travailleurs et travailleuses à s'adapter aux tendances décrites au Chapitre II.

La Figure 34 présente le modèle dans lequel les compétences comportementales clés de l'industrie ont été insérées.

Figure 34 – Modèle de compétences comportementales de l'industrie de l'audiovisuel



Le sondage et les entrevues ont clairement fait ressortir les compétences propres à la fondation. Ces dernières se révèlent importantes dans la majorité des métiers et domaines de l'audiovisuel et sont capitales non seulement aujourd'hui, mais également pour demain. La majorité des compétences liées à la performance ou à l'évolution sont davantage requises pour faire face aux enjeux et aux tendances, à ce que réserve l'avenir.

3.2 Référentiel de compétences comportementales

Pour clarifier les compétences nommées dans le modèle, un référentiel de compétences présentant chacune d'entre elles à l'aide d'indicateurs comportementaux a été développé. Ceux-ci sont adaptés pour refléter la réalité de l'industrie de l'audiovisuel et constituent des énoncés de comportement précis, spécifiques et détaillés qui permettront à tous de s'y référer. Tous les travailleurs et travailleuses peuvent observer et développer des éléments d'une de ces compétences pour évoluer selon les attentes de l'industrie.

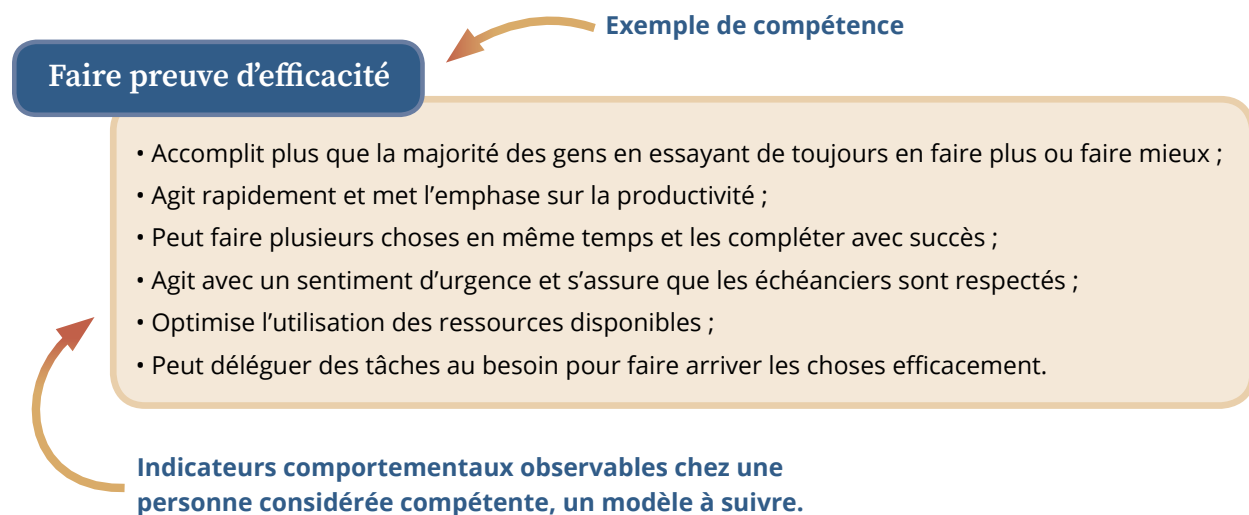
3.2.1 Démarche et validations

Pour amorcer une première ébauche des indicateurs comportementaux, des dictionnaires de compétences scientifiquement validés ont été utilisés (Gebelein et al., 2010 ; Lombardo et al., 2009 ; Sloan & Lee, 1999 ; Spencer et al., 1993). Pour valider la pertinence des indicateurs comportementaux, il a été proposé à un groupe d'intervenants et d'intervenantes de L'Inis de vérifier si le vocabulaire était simple et facile à comprendre pour tous, puis de valider si les indicateurs étaient liés spécifiquement à la compétence en question.

Une deuxième validation a été faite dans le cadre d'entrevues et des groupes de discussion auprès de travailleurs et travailleuses de l'industrie. Chacun des groupes devait indiquer par des comportements concrets, la présence de certaines compétences. En fait, il leur a été demandé de décrire dans leurs propres mots ce que signifiaient certaines compétences afin d'ajuster nos indicateurs. La question était la suivante : « Quels comportements observez-vous chez une personne qui maîtrise cette compétence ? Pensez à une personne qui est une référence pour vous. »

La Figure 35 présente un exemple de compétence avec des indicateurs de comportements observables.

Figure 35 – Fiche de compétence



Le référentiel devient un outil profitable à toute l'industrie. Il permet entre autres à toute personne ayant à concevoir des programmes de formations de cibler les compétences comportementales essentielles spécifiques à chaque programme. De plus, il peut servir à créer des profils de compétences pour des métiers ou des familles de métiers, créer des plans de développement personnalisés, ainsi que soutenir l'accompagnement des travailleurs et travailleuses dans leur cheminement de carrière.

**Le référentiel de compétences comportementales de l'industrie,
dans sa version complète, se trouve à l'Annexe 10.**

4.

Observations clés

Bien que l'industrie soit vaste et regroupe plus de 700 métiers, il y a néanmoins consensus sur une vingtaine de compétences essentielles garantes de succès dans le domaine. Ce consensus a été validé tout au long de l'étude et lors de rencontres avec les 17 associations.

On observe que la notion de compétences comportementales n'est pas intégrée dans le milieu de l'audiovisuel. Néanmoins, en entrevue, les travailleurs et travailleuses nomment intuitivement des compétences comportementales pour exprimer ce dont ils ont besoin pour progresser dans l'industrie.

Le modèle et le référentiel de compétences, dans les faits, permettent le partage d'un vocabulaire commun et l'élaboration d'une structure auxquels il devient plus aisé de se référer. Le modèle et le référentiel facilitent l'identification des compétences et le développement de ces dernières pour accompagner la progression d'individus, autant que l'évolution d'une industrie en pleine mouvance en offrant une main-d'œuvre qualifiée.



Chapitre V **Besoins de** **développement**

*La folie, c'est de faire toujours la même chose
et de s'attendre à un résultat différent.*

ALBERT EINSTEIN

Cette étude démontre que les besoins de formations sont nombreux tout autant que les compétences à développer.

Les constats des chapitres précédents ont permis de faire une recherche plus éclairée sur les besoins de développement et les meilleures méthodes d'apprentissage pour y parvenir. Les tendances influencent les besoins de l'industrie et ceux des métiers de même que les compétences clés pour exceller.

Entre ce point de départ et ce point d'arrivée, il y a cet espace qui définit le développement de chaque travailleur et travailleuse de l'industrie de l'audiovisuel. Ce chapitre fait le pont.

1.

Besoins de formations et de développement

Dans son rapport sur la formation et la mobilité de la main d'œuvre, Braham et Homsy (2021) décrit la requalification³⁹ de la main-d'œuvre et le développement (rehaussement⁴⁰) des compétences comme des leviers incontournables pour assurer la mobilité de la main-d'œuvre, réduire la pénurie de celle-ci et être plus résilient aux futures crises. La formation et le développement de compétences sont des moyens pour soutenir ces actions et s'avèrent une partie de la solution à la pénurie de main-d'œuvre.

Qu'est-ce que cela implique pour le développement de compétences ?

Devenir des apprenants et apprenantes permanents

Comme il a été mentionné au Chapitre II, la pandémie a créé de nouveaux besoins de développement et a fragilisé certains métiers appelés à se transformer (Braham & Homsy, 2021). Ainsi, des fonctions supplémentaires verront le jour en raison d'une réorganisation du travail et des pratiques culturelles, par des circonstances économiques et de développement technologique. En outre, les fonctions existantes en production audiovisuelle évoluent et se transforment à vitesse grand V (Gilde canadienne des réalisateurs (Québec), 2021).

Tel que mentionné aux chapitres II et III, les forces en marche et la complexité actuelle du milieu requièrent plus de polyvalence et d'adaptabilité dans les rôles, les responsabilités et les compétences auprès des travailleurs et travailleuses.

39. La requalification des compétences vise à permettre au travailleur d'occuper un poste avec le même niveau de compétences, mais qui exige un nouveau type de compétences (Braham & Homsy, 2021).

40. Le rehaussement de compétences vise à pourvoir un poste dans le même genre de compétences, mais à un niveau de compétences égal ou supérieur (Braham & Homsy, 2021).

Lors du sondage, L'Observateur a interrogé ces travailleurs et travailleuses sur leur perception du changement et les incidences de celui-ci sur leur vie professionnelle (Tableau 5).

Tableau 5 – Perception du changement

Dans le contexte actuel...	Je ne le pense pas (%)	Je le pense assez (%)	Je le pense tout à fait (%)	Sans opinion (%)
Vos tâches vont changer	49	32	14	5
Je vais devoir développer de nouvelles compétences	29	42	27	2
Je vais devoir adapter mes comportements	32	36	28	4

Source : Sondage auprès des travailleurs et travailleuses de l'audiovisuel (Annexe 3)

Les travailleurs et travailleuses sont conscients du changement qui s'opère :

- Alors que la moitié (49 %) ne pense pas que leurs tâches vont changer dans un futur proche, 46 % d'entre eux croient le contraire.
- Plus des deux tiers (69 %) croient qu'ils auront à développer de nouvelles compétences.
- 64 % pensent devoir adapter leurs comportements dans le contexte actuel.

Ces données du sondage démontrent bien que le développement de compétences est envisagé par la majorité et que l'adaptation de leurs comportements dans leur rôle et leurs responsabilités sera à considérer. De plus, comme nous l'avons vu au Chapitre III, les travailleurs désirent développer leurs compétences selon leur progression de carrière, sans nécessairement cibler leur métier respectif.

Qu'est-ce que cela implique pour le développement de compétences ?

Décloisonner les offres de formation

Il est important de cibler les besoins de l'industrie et de l'individu avant même le métier. L'approche par compétence, centrée sur l'individu et sur les besoins de l'industrie plutôt que sur les métiers, peut donner la possibilité aux travailleurs et travailleuses de choisir un parcours d'apprentissage qui soit polyvalent et adapté sur mesure à leur progression de carrière. Ainsi, les travailleurs peuvent choisir de développer des compétences à même leur métier ou progresser vers de nouveaux défis professionnels.

Favoriser la collaboration et les maillages

Les travailleurs et travailleuses souhaitent des formations où les activités d'apprentissage permettent d'accroître les collaborations entre les métiers et les départements, c'est-à-dire de favoriser les maillages professionnels. Selon eux, ces activités sont peu présentes actuellement dans les formations.

Offrir une formation sur le processus de production et les relations entre les métiers/départements

Selon les données présentées au Chapitre III, plus de 60 % des travailleurs et travailleuses sont diplômés à différents niveaux (DEC, AEC, BAC, etc.). Plusieurs sont formés pour accéder directement au milieu de l'audiovisuel, avec peu de connaissances sur toutes les étapes de production et ce qu'elles impliquent au niveau du travail avec les autres métiers et départements. Ainsi, leur développement de compétences en lien avec le savoir-faire et le savoir-être se réalise principalement une fois sur le terrain, alors qu'il serait plus avantageux d'acquérir ces apprentissages à l'intérieur d'une formation technique.

1.1 Formations

Être à l'affût d'un développement « juste assez, juste à temps » est essentiel.

Certains travailleurs et travailleuses souhaitent un développement de compétences en lien avec leur cheminement de carrière (nouveau métier) ou à l'attribution de nouvelles responsabilités.

EXEMPLES

Un artiste en 2D-3D accède à un poste de superviseur. Celui-ci a besoin d'un développement de compétences en gestion.

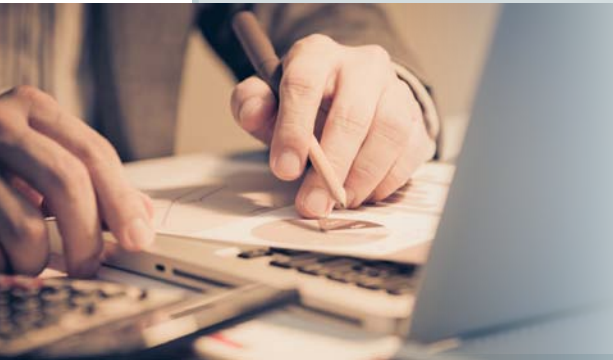


Photo : iStock

Une interprète souhaite produire une série Web et nécessite un développement en production. Celle-ci a besoin d'une formation en production de série Web et de financement numérique.

Un chef de département désire parfaire ses compétences en gestion de budget. Celui-ci a besoin d'une formation sur un logiciel en particulier ou sur les meilleures façons de gérer un budget.

Une coordonnatrice en production publicitaire souhaite développer des compétences pour progresser dans sa carrière comme directrice de production. Celle-ci a besoin de formation en gestion.

D'autre part, certains travailleurs et travailleuses ont besoin d'un développement de compétences plus structuré, selon les tâches et les fonctions, dans le but d'être considérés compétents dans un ou des métiers ou s'ils amorcent une nouvelle carrière.

EXEMPLE

Un assistant directeur de lieux de tournage souhaitant développer des compétences pour devenir directeur de lieux de tournage, un comptable souhaitant faire de la comptabilité de production.



Photo : L'inis

En outre, il est important de favoriser le développement des travailleurs et travailleuses par une adéquation entre la formation (Simoneau, 2017) et l'emploi (les fonctions exercées ou celles souhaitées) ou le cheminement de carrière de ces derniers, tout en considérant les besoins de développement individuels et ceux de l'industrie.

Grâce au sondage et aux entrevues menés dans le cadre de l'étude, l'Équipe a recueilli les besoins de formation des travailleurs et travailleuses de l'industrie, en considérant le développement permanent et la réponse aux besoins plus urgents et spécifiques de l'industrie. La compilation et l'analyse des données ont été abordées pour soutenir deux approches :

- Formation par thèmes
- Métiers sans formation reconnue

1.1.1 Formation par thèmes

C'est à partir du sondage qu'une première classification des thèmes de formations a été réalisée, où 69 % des travailleurs et travailleuses ont identifié des besoins de formations pour lesquelles ils aimeraient acquérir des compétences. Plus de 1 100 sujets⁴¹ ont été proposés par 950 répondants et répondantes exerçant un ou plusieurs métiers en audiovisuel. Par la suite, un travail assidu de codification a été effectué pour catégoriser les sujets selon leur nature afin d'apprécier le croisement en fonction des domaines ou départements et des métiers.

De nouvelles propositions se sont ajoutées lors des entrevues individuelles et des groupes de discussion réalisés entre juin et septembre 2021 (Annexes 6, 11 et 12). Il est intéressant de constater que plusieurs sujets de formations recherchés par les répondants et répondantes du sondage ont été mentionnés et validés par les participants et participantes des entrevues, des groupes de discussion et des experts et expertes de l'industrie.

Il est à noter que plusieurs besoins de formation en audiovisuel identifiés dans cette étude l'avaient également été dans l'étude triennale précédente (RH Conseil, 2017). Celle-ci classifiait les sujets par profession ; il s'est alors avéré plus complexe, une fois sur le terrain, de créer des programmes ou des formations dans un contexte d'approche par compétences pour les personnes souhaitant développer des compétences ou se perfectionner selon une progression de carrière. La nouvelle approche, centrée sur l'individu et les besoins de l'industrie, donne la possibilité aux travailleurs et travailleuses de choisir un parcours d'apprentissage qui soit polyvalent et adapté sur mesure à la progression de carrière des individus. Ces derniers peuvent choisir de développer des compétences à même leur métier ou progresser vers de nouveaux défis professionnels.

La Figure 36 présente les douze thèmes de formation. Les sujets de formation de ces thèmes sont détaillés à l'Annexe 13. Les formations identifiées demeurent des sujets globaux, lesquels sont considérés indispensables selon ces travailleurs et l'industrie. Cependant, il importe de faire en amont une analyse des besoins de développement de compétences avant de confirmer un sujet de formation. Celle-ci permettra d'ajuster le sujet de formation selon les besoins de développement des travailleurs et travailleuses ciblés et ceux de l'industrie.

Figure 36 – Thèmes de formation



Toute association, syndicat ou organisation de l'industrie qui souhaite offrir un développement de compétences à ses membres ou à ses employés peut se référer à cette liste. Celle-ci aidera à déterminer, choisir et prioriser les besoins de développement de façon personnalisée ou, dans une perspective plus large, de l'industrie.

41. À noter que certains sujets (ou de même nature) ont été nommés à plusieurs reprises par les 950 répondants.

1.1.2 Métiers sans formation reconnue

Pour certains thèmes nommés précédemment, les travailleurs et les travailleuses ont souligné qu'il serait essentiel que le milieu puisse se doter de formations courtes, sur des métiers plus techniques, où il n'existe pas de formation officielle reconnue par le milieu. Selon eux, la création de ces formations permettrait d'attirer la relève vers certains métiers spécifiques d'entrée, habituellement occupés par des travailleurs souhaitant monter rapidement dans la hiérarchie. Elles permettraient également de former les individus sur des bases communes en lien avec les tâches et responsabilités de chacun des métiers.

De plus, les travailleurs et travailleuses ont mentionné qu'il serait opportun de créer des formations pour assurer une requalification ou un rehaussement des compétences.

EXEMPLES

Une coordonnatrice en production publicitaire souhaite également travailler comme coordonnatrice en fiction. Elle a besoin d'un rehaussement de compétences spécifiques au secteur d'activités.

Un assistant de production souhaite travailler aussi comme assistant à la logistique. Il a besoin d'une requalification de compétences.



Photo : L'inis

Enfin, les travailleurs et travailleuses expérimentés souhaitent qu'il y ait une reconnaissance des acquis dans le milieu lorsqu'on accède à un département ou à un domaine autre que celui où ils ont progressé. Ce rehaussement ou cette requalification de compétences offrirait l'opportunité aux travailleurs et travailleuses de répondre aux besoins de main-d'œuvre du milieu, s'adapter à différents domaines ou départements et surtout, d'assurer une main d'œuvre polyvalente et qualifiée à l'industrie.

Ils mentionnent qu'actuellement les compétences sont calculées en fonction du nombre d'heures travaillées lorsqu'ils deviennent membres. Ils ne sont pas évalués sur les connaissances et les compétences acquises dans leur carrière actuelle. Selon eux, ces reconnaissances pourraient pallier à la pénurie de main-d'œuvre.

Les travailleurs, les travailleuses et l'industrie ont identifié certains métiers qui nécessiteraient une formation officielle générale, un perfectionnement ou une reconnaissance des acquis par le milieu (Figure 37). Cette liste n'est pas exhaustive et ne comprend pas tous les métiers qui pourraient nécessiter une formation qualifiante. Une analyse plus approfondie est suggérée.

Figure 37 – Métiers nécessitant une formation officielle reconnue par le milieu

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 1^{er}, 2^e et 3^e assistant.e réalisateur.trice (allier méthodes et pratiques avec plus de temps d'apprentissage) • Assistant.e à la réalisation (télé) • Assistant.e de production • Assistant.e de production plateau • Cascadeur.euse • Coloriste | <ul style="list-style-type: none"> • Coordonnateur.trice de production • Département de lieux de tournage (directeur.trice / régisseur.euse d'extérieur, recherchiste et assistant.e) • Département décors / direction artistique (accessoiriste, assistant.e et autres métiers d'exécution) • Directeur.trice de production • Directeur.trice de plateau | <ul style="list-style-type: none"> • Métiers du département de logistique (régisseur.euse et assistant.e logistique) • Métiers du département de caméra (assistant.e et autres métiers d'exécution dans ce département) • Script-éditeur.trice • Scripte et assistant.e scripte • Technicien.ne en gestion de données numériques (TGDN) |
|--|--|--|

2. Apprentissage et développement

Les façons d'apprendre et de mettre en pratique peuvent contribuer grandement au succès du processus de développement. L'Équipe a recueilli les préférences d'activités d'apprentissage et de développement des travailleurs et travailleuses de l'industrie. Un modèle a émergé à la suite de l'analyse de ces données.

2.1 Démarche utilisée pour bâtir le modèle d'apprentissage et de développement

L'Équipe a pu bâtir un modèle d'apprentissage et de développement grâce aux réponses du sondage et aux entrevues individuelles et de groupes. La démarche repose sur deux éléments.

1. Une question générale posée dans le sondage sur les styles de perfectionnement
2. Une approche plus concrète et spécifique, lors des entrevues sur les activités d'apprentissage

2.1.1 Les styles de perfectionnement

Dans le cadre du sondage, il a été demandé : « Quel(s) style(s) de perfectionnement conviendrait(aient) le mieux dans votre principal secteur d'activité ? » Les répondants avaient le choix entre 10 styles de perfectionnement. Le Tableau 6 présente les préférences des répondants et répondantes, par ordre d'importance.

Tableau 6 – Préférences de style de perfectionnement (Sondage)

	Style de perfectionnement	(%)
1	Classe de maître	46
2	Formation en classe	42
3	Formation en mode virtuel (en direct)	40
4	Mentorat	40
5	Formation hybride (en classe et en mode virtuel)	39
6	Apprentissage sur le terrain par un accompagnateur.trice (apprentissage dans l'action)	39
7	Formation en ligne (e-learning)	37
8	Coaching	36
9	Formation avec pratiques supervisées (post-formation)	32
10	Codéveloppement	10

Source : Sondage auprès des travailleurs et travailleuses de l'audiovisuel (Annexe 3)

2.1.2 Activités d'apprentissage

À la suite des résultats du sondage ci-haut, l'Équipe est allée plus loin lors des entrevues individuelles et groupes de discussion en demandant aux travailleurs et travailleuses comment ils aimaient généralement apprendre. Une dizaine d'activités d'apprentissage se sont démarquées.

La Figure 38 présente, par ordre d'importance, les activités d'apprentissage les plus appropriées selon les travailleurs et travailleuses. Elles ont été réparties en deux sections : « assez importante » et « importante ».

Figure 38 – Liste des activités d'apprentissage par ordre d'importance

Degré et ordre d'importance	Activités d'apprentissage
Assez importante	1 Apprentissage dans l'action, atelier terrain, partage de connaissances, transfert de connaissances en milieu de travail
	Échange entre professionnel.le.s ou pairs (partage de techniques et d'expérience)
	2 Création d'un réseau (de professionnel.le.s, soutien, réseautage, maillage, forums de discussion, codéveloppement)
	3 Atelier de pratique, répétition, expérimentation, labo
	4 Mentorat
Importante	5 Observation
	6 Classe de maître, expert et organisation
	Atelier d'échanges avec divers métiers
	7 Coaching sous différentes formes
	Jumelage
	Formation en ligne, tutoriels
	8 Stage
	9 Auto-apprentissage, s'informer constamment, veille et lecture
	Exercice d'auto-évaluation

Les travailleurs et travailleuses affirment qu'une formation ou un développement doit certes se faire par la théorie, mais principalement par la pratique à l'intérieur de stratégies pédagogiques créatives, reflétant la réalité du milieu⁴². En somme, privilégier la pratique lors des apprentissages sans négliger la théorie.

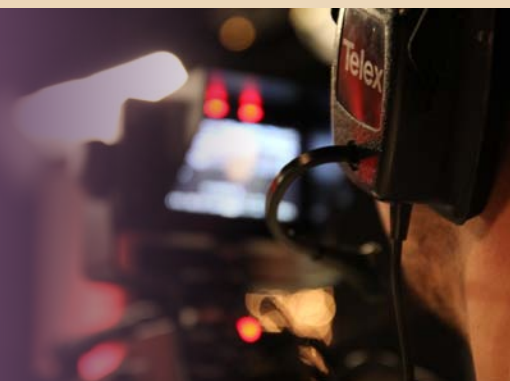


Photo : L'Inis

42. Certains ont révélé vouloir environ 30 % de théorie pour 70 % de pratique, d'autres 20 % pour 80 %.

2.2 Modèle d'apprentissage et de développement

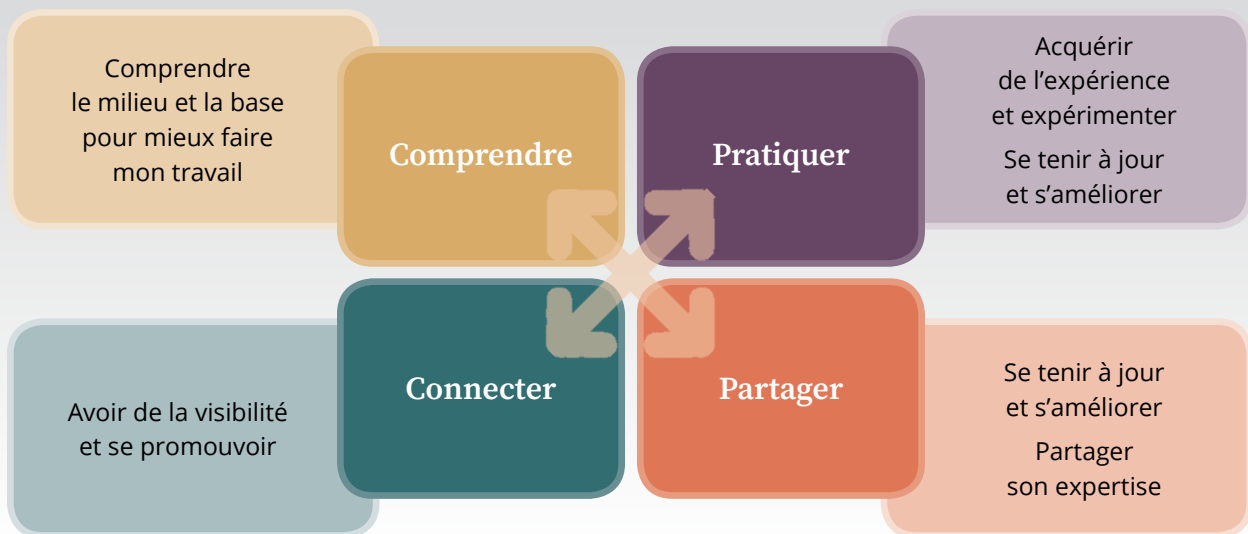
À partir des résultats des données du sondage et des préférences des travailleurs et travailleuses en ce qui a trait aux activités d'apprentissage, l'Équipe a pu regrouper leurs préférences d'apprentissage et de développement en quatre éléments essentiels au milieu :

- Comprendre (le milieu, la base pour mieux faire son travail)
- Pratiquer (expérimenter)
- Partager (son expertise, son expérience)
- Connecter (avoir de la visibilité et se promouvoir)

Ces éléments sont complémentaires et se retrouvent dans le modèle, qui présente notamment comment les travailleurs et les travailleuses aiment apprendre et se développer. Ce modèle peut être utilisé entre autres dans l'analyse de besoins et dans la conception, selon le contexte et les besoins des apprenants et apprenantes. Il peut aussi servir à adapter les formations, les parcours et les programmes en fonction des besoins de développement des apprenants.

La Figure 39 présente le modèle et les quatre éléments complémentaires d'apprentissage et de développement.

Figure 39 – Modèle d'apprentissage et de développement



Ce modèle demeure une base évolutive et peut être bonifié par les concepteurs et conceptrices de formations de même que par les formateurs et formatrices dans l'application.

2.2.1 Situations réelles d'apprentissage selon le modèle

De façon plus concrète, des mises en situation réelles partagées par les travailleurs et travailleuses ont été disposées à l'intérieur du modèle avec des exemples d'activités d'apprentissage que ces derniers auraient souhaité avoir à leur disposition pour un développement optimal (Figure 40).

Figure 40 – Exemples de situations réelles et d'activités d'apprentissage selon le modèle

	Situations réelles	Activités d'apprentissage
Comprendre Comprendre le milieu et la base pour mieux faire mon travail	Je débute ma carrière et j'aimerais comprendre comment ça se passe dans le milieu.	Des microprogrammes sur les fondements de base pour comprendre le milieu de l'audiovisuel.
	Je débute dans le milieu et j'aimerais avoir des notions de base côté créatif et/ou technique.	Des capsules en ligne, tutoriels pour se familiariser.
	Je travaille dans un département et j'aimerais comprendre ce que les autres départements/métiers font et les interrelations.	Une simulation ou une production fictive pour comprendre les rôles de chacun.
Pratiquer Acquérir de l'expérience et expérimenter Se tenir à jour et s'améliorer	J'ai besoin d'apprendre dans le concret et dans l'action.	Un espace (lab ou studio créatif style incubateur ou accélérateur) pour expérimenter et créer des projets. Des opportunités pour pratiquer et expérimenter.
Connecter Avoir de la visibilité et se promouvoir	J'ai besoin de me faire connaître et de créer mon réseau.	Des activités de maillage et d'autres moyens pour connecter avec des personnes du milieu et créer des ponts entre les métiers. Une vitrine et des occasions pour se promouvoir. Activités de réseautage, <i>lunch & learn</i> , apprendre à se vendre.
Partager Se tenir à jour et s'améliorer Partager son expertise	J'aimerais échanger avec d'autres personnes dans mon métier ou d'autres métiers pour m'améliorer ou me tenir à jour.	Des activités pour me perfectionner ou développer une expertise (forums de discussion, codéveloppement, mentorat, jumelage, coaching sur demande). Classe de maître : à la rencontre de personnes de renom.
	J'ai beaucoup d'expérience et j'aimerais pouvoir transférer mon expertise et partager mon expérience.	Des activités pour partager son expertise et son expérience (mentorat, coach sur demande, devenir formateur).

2.3 Motivations et freins à l'apprentissage

Dans l'industrie de l'audiovisuel, le développement de compétences est réalisé de façon volontaire. Pour concevoir des programmes ou des formations qui ont de la valeur et de l'impact, il est essentiel d'identifier les variables qui peuvent favoriser autant que freiner la motivation à apprendre ou à se développer.

Lors des entrevues et des groupes de discussion, les travailleurs et travailleuses se sont exprimés à ce propos. La possibilité de mettre en pratique les apprentissages et de se connecter aux collègues du milieu est ressortie à maintes reprises. La Figure 41 présente ces variables par ordre d'importance ; les variables colorées ont été mentionnées à plusieurs reprises en entrevues.

Figure 41 – Principales variables qui favorisent ou qui freinent la motivation à l'apprentissage

Ce qui favorise	
Variables	Propos recueillis
Possibilité de pratiquer et de connecter	Aider à voir les opportunités
	Collaborer avec d'autres organisations et développer un maillage avec le milieu
	Réunir les femmes qui proviennent des métiers non traditionnels
	Rencontrer des professionnel.le.s du milieu, faire du réseautage, du « relationnel », avoir une vitrine
	Avoir la chance de pratiquer lors de la formation, mettre en pratique par le biais de stages
	Être jumelé avec les autres métiers pendant la formation
Outils pédagogiques	Utiliser la technologie pour favoriser l'apprentissage
	Avoir la possibilité de pratiquer avec les outils et les équipements utilisés dans le milieu
Transfert	Avoir un suivi après la formation
	Pouvoir appliquer le contenu sur le terrain immédiatement
Reconnaissance des acquis	Permettre de rester compétitif
	Bénéficier d'une reconnaissance pour les diverses activités de développement effectuées
Réflexion	Favoriser la perspective, une prise de recul sur ce que je dois développer
Partage	Partager des expertises avec les pairs, transmettre des connaissances
Crédibilité	Avoir accès à des formateurs et formatrices d'expérience, crédibles dans le milieu, à l'écoute et flexibles
Format	Bénéficier d'un mode de formation hybride, jumelant le réel et le virtuel, être dans un environnement propice à l'apprentissage pour tous les types de travailleur.euse.s
Offre	Avoir beaucoup de choix dans l'offre de formations
Priorisation	Être dégagé.e par l'employeur pour le développement, en s'assurant d'équilibrer la formation et la charge de travail

Figure 41 – Principales variables qui favorisent ou qui freinent la motivation à l'apprentissage (suite)

Ce qui freine	
Variables	Propos recueillis
Incompétence	Être mal accompagné.e en stage, manque d'encadrement ou de préparation
	Tomber sur de mauvais formateurs ou formatrices
	Assister à des formations qui ne sont pas adaptées à la réalité des apprenants et apprenantes, tant au niveau du contenu que du formateur ou de la formatrice
Temps et coûts	Devoir s'investir entre les formations (pratiques, travaux, lectures, etc.)
	Manquer de temps et d'argent, ou encore l'intensité des contrats qui ne le permet pas
	Être capable d'assumer les coûts de formation pour un.e travailleur.euse autonome ou contractuel.le
Manque de disponibilités	Planifier de se développer peut être difficile pour un.e travailleur.euse autonome ou contractuel.le
	Ne pas être libéré.e par l'employeur pour les formations
Manque de soutien	Devoir chercher les formations dont tu as besoin (la recherche)
	Manquer d'orientation, ne pas savoir dans quoi te développer
	Manquer d'encouragement de part et d'autre
	Ne pas connaître les possibilités de formation
	Manquer de personnel pour me libérer
Changements trop rapides / Obsolescence	Avoir le sentiment de toujours être en mode de transition
	Devoir toujours changer et s'adapter
Manque d'ouverture	Ressentir une pression, avoir le sentiment de ne pas avoir le droit à l'erreur dans le milieu
	Faire face à un manque d'ouverture et des biais vis-à-vis de la diversité
Silos	Assister à des formations qui encouragent encore les silos et les segmentations entre les métiers
Obligations personnelles	Affronter le défi de concilier la vie personnelle et le travail
Clivage technologique	Devoir utiliser les technologies procure de l'inconfort

3.

Développement de compétences optimal

Comme il est démontré dans ce chapitre et tout au long de cette étude, les besoins de développement reposent sur plusieurs composantes : les tendances et besoins de l'industrie, ceux de la clientèle ciblée et le contexte d'apprentissage dans lequel les personnes se développent.

Pour combler l'écart de performance, trois ensembles d'éléments retiennent l'attention pour favoriser un développement de compétences optimal des travailleurs et travailleuses selon leurs besoins individuels et ceux de l'industrie :

1. L'analyse des besoins de développement
2. Le développement de la relève et des travailleurs et travailleuses
3. Le transfert des apprentissages en milieu de travail

3.1 Analyse des besoins de développement

Les résultats de l'étude démontrent que les travailleurs et travailleuses du milieu assument souvent plusieurs rôles et fonctions au cours de leurs carrières. Par conséquent, pour répondre aux besoins de l'industrie, ces derniers souhaitent développer leur savoir-faire et leur savoir-être basé sur leurs besoins individuels multiples. Il devient donc clair que les nouvelles formations doivent être développées en écho à ces attentes particulières.

Pour répondre à ces écarts de performance identifiés – comme pour toute création de projet pédagogique –, il est essentiel de réaliser une analyse des besoins pour chaque programme, formation et perfectionnement, en identifiant les besoins exacts de développement des travailleurs, travailleuses et de l'industrie.

Pour favoriser le développement, il est important de considérer à la fois les caractéristiques individuelles des apprenants et apprenantes, les stratégies pédagogiques les plus pertinentes au développement (en tenant compte de l'environnement) et le moment où seront utilisés les apprentissages, sans toutefois négliger l'importance du choix et du rôle du formateur et de la formatrice accompagnant ce développement (Roussel, 2011).

Le modèle d'apprentissage et de développement précédemment exposé ainsi que le modèle et le référentiel de compétences présentés au Chapitre IV deviennent des outils indispensables à l'analyse des besoins.

Enfin, des formations et des activités d'apprentissage permettant d'accroître la collaboration entre les métiers et les départements doivent être considérées lors du design pédagogique.

3.2 Développement de la relève et des travailleurs et travailleuses de l'industrie

Les résultats de cette étude démontrent que le développement de compétences assure une certaine stabilité et une mobilité de la main-d'œuvre dans le milieu, tout en assurant une compétitivité sur le plan national et international.

Selon les travailleurs et travailleuses, experts et expertes de l'industrie, les deux types de développement à favoriser sont les suivants :

1. La relève
2. Les travailleurs et travailleuses de l'industrie

3.2.1 Développement de la relève

Le profil de la relève peut être déterminé par les jeunes qui intègrent le milieu, mais aussi par des travailleurs et travailleuses d'expérience provenant d'autres secteurs d'activités et souhaitant faire carrière en audiovisuel, par exemple lors d'une réorientation professionnelle. Selon les travailleurs et l'industrie, cette relève a besoin de formations de base sur le processus de production. Celles-ci permettraient une compréhension rapide du fonctionnement du secteur et une intégration plus efficace.

Pour la relève dite « junior », des formations courtes sur le développement de compétences spécifiques (savoir-faire) pourraient être nécessaires en ce qui a trait à certains métiers d'entrée ou métiers de création en pénurie.

Pour la relève plus expérimentée ayant exercé un métier hors secteur, celle-ci pourrait aussi bénéficier de formations courtes pour assurer une reconnaissance de son expérience, tout en acquérant de nouvelles connaissances pour un nouveau métier. Cette approche d'une plus grande polyvalence est en adéquation avec les besoins de l'industrie.



Photo : L'inis

3.2.2 Développement des travailleurs et travailleuses de l'industrie

Les travailleurs et travailleuses en audiovisuel désirent effectuer deux types de développement :

1. Le premier étant un rehaussement de compétences selon leur métier, ou d'un métier figurant dans leur progression de carrière.
2. Le second vise une requalification des acquis professionnels permettant ainsi un développement pertinent et adapté de compétences. Selon eux, les associations et organisations devraient reconnaître ces acquis dans un parcours de développement de compétences.



Photo : L'inis

La gestion de développement de compétences dédiée à la main-d'œuvre active du milieu est très complexe de par la pluralité des fonctions et des cheminements de carrière diversifiés et atypiques.

Tel que mentionné au Chapitre II, les changements occasionnés par la pandémie nécessitent qu'on se questionne sur ce dont les travailleurs et travailleuses ainsi que l'industrie requièrent réellement pour devenir plus compétents et se doter d'une plus grande polyvalence professionnelle pour s'adapter aux changements, ce qui favoriserait du même coup une plus grande mobilité de la main-d'œuvre.

3.3 Transferts des apprentissages en milieu de travail

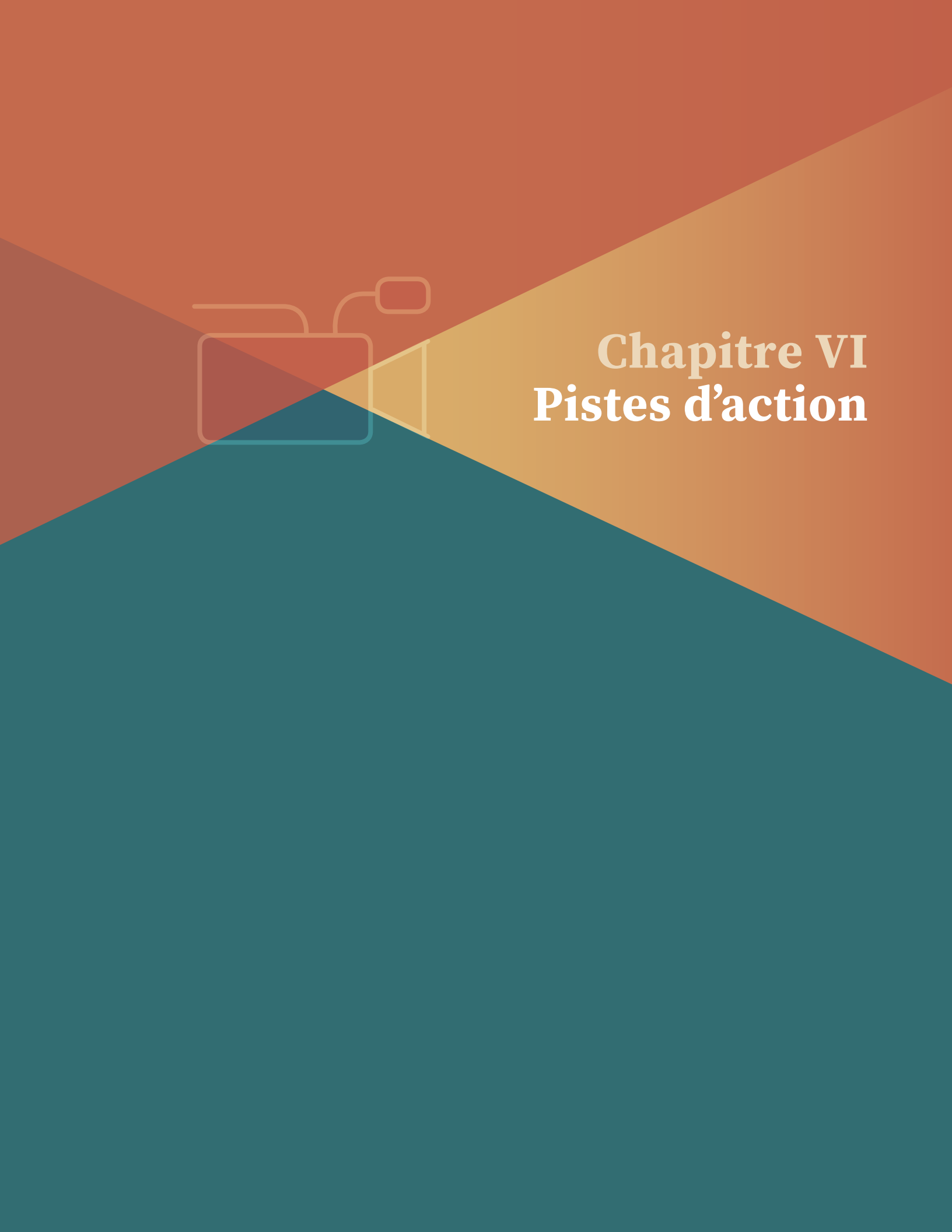
En développement de compétences ou en formation, il est essentiel d'avoir du temps pour pratiquer et intégrer les apprentissages, tel que démontré dans le modèle de la section précédente. Dans le milieu, près des deux tiers sont des travailleurs et des travailleuses autonomes et contractuel.le.s. Par conséquent, les apprentissages ne sont pas immédiatement appliqués suivant l'apprentissage, et rien ne laisse présager du moment où ces travailleurs pourront les mettre en pratique ou les transférer.

Comme le modèle d'apprentissage et de développement de ce chapitre le démontre, il est essentiel d'intégrer au développement de compétences des moments de pratique ou d'échange avec le milieu entre la fin de la formation et l'application de ses apprentissages. Par exemple :

- des séances de coaching
- des stages structurés par des personnes habilitées à le faire (en respect des ententes collectives)
- des ateliers de pratique

Ces stratégies de transfert des apprentissages assurent une utilisation efficiente des apprentissages et une continuité de développement de compétences adéquate au contexte de travail, générant une main-d'œuvre qualifiée et compétente.

Enfin, pour qu'un transfert des apprentissages soit efficace, il nécessite l'expérimentation pendant un certain temps, un environnement adéquat de transfert et une prise de recul de la mise en pratique (Roussel, 2011). Cette prise de recul peut être soutenue par des pairs, des employeurs, des formateurs et formatrices, des mentors ou des coaches, de même que par des associations.

The background consists of large, overlapping geometric shapes in shades of orange, red, and teal. On the left, there is a stylized icon of a device with a rectangular body, a horizontal line extending from the top left, and a small square protruding from the top right. A yellow trapezoidal shape, resembling a spotlight beam, originates from the device and points towards the right, where the chapter title is located.

Chapitre VI

Pistes d'action

*Pour tous, il faudra faire de la création une ambition,
de l'invention une exigence, du nouveau une nécessité !*

JACQUES ATTALI

Ce dernier chapitre est aussi un appel à l'action. À partir des tendances observées, de la littérature et des propositions entendues lors des entrevues menées sur le terrain auprès des travailleurs, des travailleuses et de l'industrie, il fait remonter à la surface 22 initiatives concrètes.

Ces initiatives concertées, liées à la formation continue, sont regroupées sous sept pistes d'action, lesquelles peuvent être applicables dès maintenant pour des gains rapides, ou encore à moyen terme, en prenant le temps de procéder à leur analyse et leur développement. D'autres représentent des tendances à surveiller, qui demandent un plus long processus de mise en place.

1. Mettre l'apprenant.e au cœur de son développement
2. Analyser les besoins de développement
3. Intégrer les compétences clés
4. Former et développer les compétences
5. Intégrer la relève dans le milieu
6. Faire des partenariats
7. Développer une vision à plus long terme

1. Mettre l'apprenant.e au cœur de son développement

Par sa méthodologie et ses conclusions, cette étude met la personne au premier plan de la démarche de développement de compétences. Celle-ci peut exercer plus d'un métier au cours de sa carrière dans l'audiovisuel et, fréquemment, souhaite développer des compétences dans d'autres domaines ou départements. Considérer le développement dans une vision globale et pluridisciplinaire est un meilleur reflet de la réalité.

Tel que constaté au Chapitre V, le chemin n'est pas toujours linéaire ; il est souvent constitué d'expériences de travail diversifiées, d'apprentissages pratiques de toutes sortes, structurées ou informelles.

Nul doute que le milieu de l'audiovisuel est unique de même que les personnes qui y pratiquent leur(s) métier(s). Le développement des compétences doit donc d'autant plus se distinguer pour répondre aux besoins de chacun et chacune.

Initiatives proposées		Agir (court terme)	Planifier (moyen terme)	Surveiller (long terme)
1	Utiliser une approche personnalisée de développement en fonction des besoins des individus en mettant à profit les profils et cheminements de carrière développés dans cette étude. Exemple : Développer une interface Web centralisée utilisant la modélisation de données pour éventuellement recommander des parcours d'apprentissage grâce à l'intelligence artificielle.			
2	Développer et prototyper des solutions novatrices qui répondent sur mesure aux besoins de développement des individus. Exemples : Un programme de coaching sur demande, ou un laboratoire avec un incubateur et un accélérateur de projets.			

2. Analyser les besoins de développement

Les cheminements professionnels des travailleurs et travailleuses de l'audiovisuel sont si diversifiés que l'identification des besoins de formation paraît complexe, d'autant plus qu'il faut tenir compte de différentes dimensions : celles des besoins individuels, des attentes des employeurs, des associations et de l'industrie.

La pénurie de main-d'œuvre ajoute une pression sur l'identification des besoins des métiers nécessitant un développement de compétences à plus court terme. L'analyse des besoins sert à identifier l'écart entre la performance actuelle d'une personne et celle souhaitée. Elle permet ainsi de préciser dans quelle mesure la formation ou le développement peut combler cet écart, tout en permettant de vérifier les conditions de succès qui favorisent la réussite d'une formation et mettre en œuvre les actions nécessaires pour y arriver (Roussel, 2011).

L'analyse de besoins devient donc un outil important, voire indispensable, pour déterminer précisément les besoins spécifiques de formation et de développement de compétences.

Initiatives proposées		Agir (court terme)	Planifier (moyen terme)	Surveiller (long terme)
3	Utiliser l'analyse des besoins de formation pour déterminer les écarts de performance de même que cibler le développement de compétences et l'amélioration de la performance.			

3. Intégrer les compétences clés

Le Chapitre IV présente le référentiel de compétences et son modèle, qui regroupent les compétences comportementales recommandées pour performer et évoluer dans le milieu. Le succès de ces outils repose sur leur mise en application dans la formation et le développement de l'individu. Leur utilisation par les associations et les syndicats permettra d'atteindre de meilleurs résultats, confronter les nouveaux enjeux et tendances et faire progresser les travailleurs et travailleuses du secteur de l'audiovisuel.

Initiatives proposées		Agir (court terme)	Planifier (moyen terme)	Surveiller (long terme)
4	Intégrer les compétences comportementales du référentiel dans les offres de formation et de développement. Exemple : Compétence « composer avec le stress ». Confronter l'apprenant.e à des situations de travail plus stressantes lors d'activités d'apprentissage de manière à mieux représenter la réalité de cette compétence.			
5	Identifier les métiers qui auraient besoin de bâtir un profil de compétences (spécifiques et comportementales) à partir du référentiel. Exemples : Choisir des compétences comportementales dans le référentiel pour un métier X en émergence ou en forte demande.			
6	Intégrer l'approche par compétences dans le milieu de l'audiovisuel.			

4. Former et développer les compétences

L'enquête sur le terrain a permis de recenser les contenus de formation dont les travailleurs et travailleuses ont besoin. Ceux-ci sont énumérés à l'Annexe 13. Toutefois, certains contenus sont à prioriser et font partie des initiatives proposées.

Quant aux types de développements et stratégies pédagogiques à utiliser (méthodes, techniques, activités d'apprentissage), ils doivent s'adapter à un nombre grandissant d'apprenants et d'apprenantes qui concilient déjà travail et famille et souhaitent ajouter une formation continue à l'équation. Les formats, autant en ce qui a trait à la durée de la formation qu'à sa manière d'être dispensée (en virtuel, présentiel, etc.) doivent devenir accessibles aux emplois du temps atypiques.

L'application des initiatives proposées ci-dessous permettrait aux travailleurs et travailleuses de l'industrie d'accéder aux formations qu'ils désirent et dont ils ont besoin, au-delà de contraintes géographiques et de temps. En développant différentes approches pédagogiques⁴³ et stratégies d'apprentissages, tous et toutes pourront faire cheminer leurs intérêts, leurs talents, leurs carrières.

43. Une approche pédagogique est la manière par laquelle la situation pédagogique est abordée, chaque approche ne postule pas les mêmes visions, le même rapport au monde. Les différentes approches présentées ne sont pas exclusives les unes des autres (www.agir-ese.org).

Initiatives proposées		Agir (court terme)	Planifier (moyen terme)	Surveiller (long terme)
7	Faciliter l'accès au développement de compétences des travailleur.euse.s autonomes et contractuel.le.s du milieu de l'audiovisuel, peu importe la géolocalisation. Exemple : Offrir plus de flexibilité par des formations en ligne ou encore des partenariats de formations mobiles.			
8	Créer des formations permettant la requalification ⁴⁴ et le rehaussement ⁴⁵ de compétences de certains postes. Exemple : Une coordonnatrice de production publicitaire souhaite exercer le métier de coordonnatrice de production en fiction.			
9	Créer de courtes formations pour les métiers prioritaires, qui demandent une adaptation à la réalité du secteur de l'audiovisuel. Exemple : Comptabilité de production.			
10	Prioriser et concevoir des formations de courte durée pour les métiers où il n'existe aucune formation professionnelle reconnue par le milieu. Exemples : Assistant à la production, responsable de la logistique (régisseur), responsable de lieux de tournage, direction de production, etc.			
11	Développer une formation de base sur les processus de production audiovisuelle expliquant les relations entre tous les métiers et le processus de production. Objectif : Favoriser une meilleure collaboration et communication entre les métiers et départements / domaines.			
12	Accompagner les formateur.trice.s, coachs et mentors par des expert.e.s pédagogiques pour développer des activités diversifiées, adaptées aux besoins des apprenant.e.s.			
13	Offrir des approches agiles et <i>juste à temps</i> , qui permettent un apprentissage dans l'action en faisant l'ajout d'activités de développement concrètes pour la mise en pratique. Exemples : Coaching sur demande, mentorat, approche pratique avec simulation du réel, collaboration et partage, incubateurs, laboratoire, projets dans l'action, etc.			
14	Explorer des stratégies d'apprentissage numériques. Exemple : Par des mises en situation inspirées de la réalité, concevoir des simulations immersives dans un univers numérique reproduisant le milieu de travail.			

44. La requalification des compétences vise à permettre au travailleur d'occuper un poste avec le même niveau de compétences, mais qui exige un nouveau type de compétences (Braham & Homsy, 2021).

45. Le rehaussement de compétences vise à pourvoir un poste dans le même genre de compétences, mais à un niveau de compétences égal ou supérieur (Braham & Homsy, 2021).

5. Intégrer la relève dans le milieu

Enfin, le milieu doit se mobiliser pour accueillir et accompagner la relève qu'il faut considérer dans un sens plus large, y comptant les jeunes travailleurs et travailleuses qui arrivent sur le marché du travail comme les professionnels et professionnelles en fonction qui souhaitent changer de carrière en audiovisuel. Comment rendre le milieu encore plus inclusif et accessible par la formation ?

Initiatives proposées		Agir (court terme)	Planifier (moyen terme)	Surveiller (long terme)
15	Créer des formations d'introduction à l'écosystème de l'audiovisuel pour connecter la relève avec le milieu et créer des opportunités de maillage.			
16	Élargir le bassin de la main-d'œuvre notamment par la reconnaissance des acquis et des initiatives plus inclusives du milieu de travail. Exemples : Un chauffeur (plateau) ayant dix ans d'expérience en gestion d'événements bénéficie d'une reconnaissance des acquis pour décrocher un poste en coordination de production ; un technicien profite de la reconnaissance de ses diplômes obtenus à l'étranger ; un travailleur en situation de handicap obtient des accommodements en lien avec ses limitations sur un plateau, dans un studio d'enregistrement, etc.			
17	Créer un pôle central qui accompagnera les syndicats et les associations dans le transfert et le partage d'expertises pédagogiques afin de mieux soutenir la relève.			

6. Faire des partenariats

Pour faire face aux besoins pressants de développement des compétences clés, la réalisation de partenariats peut s'avérer judicieuse et même stratégique.

Initiatives proposées		Agir (court terme)	Planifier (moyen terme)	Surveiller (long terme)
18	Développer des partenariats de formation avec les associations, les universités, les centres de formations professionnelles, etc., pour une meilleure cohésion de l'offre et un jumelage d'expertises complémentaires. Exemple : Offrir un parcours de développement plus accessible aux travailleur.euse.s de l'industrie, peu importe l'association ou le syndicat d'appartenance.			
19	Créer des partenariats avec les entreprises du milieu de l'audiovisuel qui pourront accueillir des apprenants et apprenantes afin de favoriser l'enrichissement des compétences sur le terrain, par la pratique. Exemples : Stages rémunérés dans des studios de production virtuelle, projets d'apprentissage dans l'action, etc.			

7. Développer une vision à plus long terme

En réponse à l'accélération des changements, il devient impératif de développer un talent pour l'anticipation. La capacité de se projeter dans le futur, comme travailleur et travailleuse, aidera à planifier les compétences à développer pour demeurer performant, protéger son employabilité et innover.

Initiatives proposées		Agir (court terme)	Planifier (moyen terme)	Surveiller (long terme)
20	Développer une veille stratégique sur les compétences nécessaires pour répondre à l'évolution des métiers, des pratiques et à la présence d'innovations technologiques.			
21	Exposer plus régulièrement les travailleur.euse.s aux tendances de l'industrie à l'intérieur des programmes, en communiquant concrètement les impacts directs sur leurs professions.			
22	Tenir constamment à jour les programmes, parcours d'apprentissage et référentiel de compétences en fonction des besoins de développement répertoriés et des tendances identifiées.			

Conclusion

L'évolution de l'industrie, les tendances et leurs impacts ont démontré l'importance de la formation continue dans le cheminement de carrière des travailleurs et travailleuses tout au long de leur vie. Si les supports financiers gouvernementaux permettent la relance économique de l'industrie, la compétence de sa main-d'œuvre est le levier qui permettra sa transformation et sa pérennité.

Un temps nouveau s'amorce au seuil de cette décennie. La technologie donne aux travailleurs et travailleuses de l'industrie des capacités augmentées alors que la dimension humaine s'émancipe dans l'exercice de leur métier. Pour traverser les prochaines années, les offres de formation auraient tout intérêt à intégrer le modèle d'apprentissage et le référentiel des compétences comportementales du Chapitre IV.

À l'ère de la personnalisation et de l'importance croissante conférée à la qualité de l'expérience, il semble à propos que l'évolution de l'offre de formation suive le même élan. Pour susciter l'intérêt, insuffler une motivation et souder l'engagement des travailleurs et travailleuses de l'industrie, il est primordial de proposer des parcours d'apprentissage mieux adaptés à la réalité, à l'environnement et aux besoins de chacun et chacune. Il s'agit d'un changement de paradigme important.

Pour amorcer cette approche sur mesure, six premiers cheminements de carrière en audiovisuel ont été identifiés au Chapitre III. Afin de poursuivre dans cette direction, des profils de compétences (spécifiques et comportementales) par métier et par groupe de métiers devraient être élaborés.

YouTube et les autres plateformes de réseaux sociaux permettent l'accès à l'information, à des formations et à des tutoriels en temps réel. Par le fait même, les travailleurs et travailleuses du milieu sont devenus plus exigeants et ont émis le désir d'une offre de formation plus accessible, au moment où ils en ont besoin. Dans le même ordre d'idée, les personnes interrogées dans les régions ont donné une dimension géographique à cette urgente requête d'accessibilité.

La concertation de l'industrie et des partenaires devient impérative pour devenir plus agile, optimiser les ressources et augmenter la pertinence ainsi que la qualité des offres de formation en audiovisuel. Il faudra s'unir pour surmonter les défis et saisir les opportunités de la prochaine décennie : se mobiliser pour la relève afin d'affronter la pénurie de main-d'œuvre déjà en place, contribuer à l'évolution vers le numérique de la majorité des métiers et aller à la conquête de nouveaux marchés.

Après avoir écouté, recueilli et analysé les suggestions des travailleurs et travailleuses, cette étude a rencontré ses objectifs et mis en évidence les initiatives proposées à mettre en place, particulièrement à court et moyen termes. Pour continuer dans cette voie, le dialogue et les initiatives doivent toutefois continuer de se développer chaque année, en élargissant le bassin de consultation. Tout comme l'industrie, les métiers et les compétences sont amenés à évoluer, à s'adapter, à innover. Il en va de même pour cette étude. Grâce à un effort concerté des associations, des syndicats et des organisations du milieu et avec un soutien gouvernemental adéquat, la communauté des apprenants et apprenantes saura grandir au sein d'une industrie créatrice de valeur, dont le rayonnement s'étend d'un océan à l'autre, et bien plus loin.

Étapes de l'étude

Les six étapes de l'étude et leurs actions inhérentes sont décrites ci-dessous.

Tableau-synthèse et chronologie des principales actions de la démarche



1 ^{re} étape – Construction du projet – 2019		
	Activité	Action
Août	Rencontre avec l'Équipe du projet	• Identifier les éléments clés de développement, les enjeux et opportunités en audiovisuel. • Identifier la démarche et les étapes de l'étude.
Septembre - octobre	Recherche sur l'industrie (recherche en continu)	• Dresser le portrait et les tendances de l'industrie (plans national et international). • Rechercher les enjeux et les opportunités. • Tenter des prévisions pour le futur à court et long terme.
	Répertoire des données démographiques	• Rechercher des données quantitatives sur les travailleur.euse.s, métiers et associations.
	Questionnaire semi-dirigé auprès des 17 associations	• Découvrir les attentes de cette étude auprès des associations ainsi que les besoins en formation et en développement.
Novembre	Analyse des données du questionnaire semi-dirigé	• Préparer un atelier à partir des résultats d'analyse du questionnaire semi-dirigé envoyé aux associations en octobre 2019. • Présenter les résultats à L'inis.
	Atelier avec les 17 associations membres – Mutuelle de formation	• Déterminer les tendances et les enjeux / opportunités de l'industrie, des associations / syndicats ainsi que de leurs membres. • Nommer les métiers critiques (les plus affectés par les enjeux et les opportunités actuelles et futures) nécessitant un développement de compétences. • Présenter les principales étapes de l'étude pour assurer une compréhension commune du projet. • Échanger sur la situation actuelle et future de l'industrie.



2 ^e étape – Consultations auprès de l'industrie – 2019-2020		
	Activité	Action
Décembre 2019 - janvier 2020	Entrevues – travailleur.euse.s exerçant un rôle dans une production	• Organiser des entrevues avec neuf professionnel.le.s du milieu exerçant un rôle central pour comprendre les besoins du milieu et de développement dans les groupes de métiers ainsi que les compétences nécessaires pour être considéré compétent. • Créer une version préliminaire du processus de production.
	Portrait du milieu – recherche en continu (hiver)	• Rechercher dans la littérature et dans l'industrie.

Janvier	État des lieux par l'Équipe de l'étude	Identifier les 65 compétences clés selon les données récoltées lors de l'atelier de novembre et des neuf entrevues de professionnel.le.s exerçant des métiers centraux dans une production menées de décembre à janvier.
	Rencontre du comité de formation	- Valider les résultats d'atelier de novembre et des entrevues de décembre / janvier. - Présenter les enjeux et opportunités de l'industrie. - Inviter les membres et associations à participer aux ateliers de février.
Février	Consultation auprès des travailleur.euse.s du milieu	- Gérer la participation de plus d'une cinquantaine de professionnel.le.s et associations à trois ateliers. - But des ateliers : présenter et choisir les 25 compétences les plus pertinentes pour être considéré compétent dans le milieu.



3 ^e étape – Sondage et recherche – 2020		
	Activité	Action
Mars	Création du sondage	- Dresser un profil des répondant.e.s et élaborer le questionnaire du sondage. Ceci revenait à l'Équipe et L'inis. - Envoyer le questionnaire aux 17 associations pour une validation. - Réviser le questionnaire à la suite de la validation. - Traduire le questionnaire en anglais.
	Consolidation des données	Consolider les données recueillies lors des ateliers de février 2020 pour bâtir le référentiel de compétences.
Mai	Comité de formation Sondage - prétest	- Envoyer le questionnaire révisé et soumettre le test du sondage en ligne aux 17 associations. - Réaliser le prétest auprès de 35 travailleur.euse.s du milieu afin de valider les questions et leur pertinence. - Revenir sur les résultats des ateliers – compétences clés.
Juin - septembre	Lancement du sondage	Entre les mois de juin et septembre, les associations ont envoyé le sondage à leurs membres et ont fait de fréquents rappels.
	Portrait du milieu – recherche en continu	Point de bascule étonnant : l'Équipe observe un changement inattendu du portrait du milieu avec pour cause la pandémie.
Octobre	Mise à jour de la liste des métiers par département	Comparer les listes des métiers détenues par le gouvernement avec celles des associations et des syndicats.
	Rencontre du comité de formation	- Informar les associations du taux de réponse (bas). - Relancer le sondage en novembre / décembre et réfléchir à des solutions pour accroître la participation. - Présenter les prochaines étapes de l'étude (hiver / printemps 2021).



4^e étape – Analyse et validation des données – 2021

Activité		Action
Janvier	Rencontre du comité de formation	- Revenir sur le taux de participation qui est satisfaisant. - Annoncer la date butoir du sondage : 29 janvier 2021.
Février	Portrait du milieu – recherche en continu	- Ajuster les données de recherche vs. la pandémie (point de bascule). - Poursuivre la recherche jusqu'en septembre 2021.
Avril	Analyse des données du sondage	Analyser les données des résultats du sondage ainsi que les compétences clés et besoins de formation.
	Rencontre du comité de formation	Présenter les données préliminaires du sondage et valider les compétences clés de savoir-être à partir d'un référentiel.



5^e étape – Entrevues individuelles et validation des résultats du sondage auprès du milieu par des rencontres de groupe – 2021

Activité		Action
Mai - juin	Entrevues individuelles	- Mener des entrevues auprès de 29 travailleur.euse.s de différents secteurs d'activités de l'industrie. - But : comprendre la réalité, les cheminements de carrière, les besoins de développement ainsi que les meilleures façons d'apprendre dans le milieu.
	Métiers en audiovisuel	- Enrichir la liste des métiers par comparatif CNP et métiers réels du milieu (associations et syndicats). - Schématiser les métiers par domaines d'activités (animation, production publicitaire, fiction, télé, documentaire, postproduction, etc.).
	Modèle et référentiel de compétences comportementales	Analyser de façon préliminaire les données présentées par L'Observateur par l'Équipe de L'inis en prévision de la création du référentiel, des entrevues et des rencontres de groupe (validation des données).
	Rencontre du comité de formation	Rencontrer le comité de formation (fin juin) pour présenter les résultats finaux de l'analyse des données du sondage et du référentiel de compétences (sommairement).
Juillet	Portrait du milieu – recherche en continu	Poursuivre la recherche en continu jusqu'en septembre 2021.
	Groupe de discussion	Mener des rencontres de groupe pour valider les données du sondage entre autres sur les compétences pour réussir dans le milieu ainsi que des informations au niveau des enjeux et opportunités de l'industrie et des besoins de formation.



6^e étape – Entrevues avec l'industrie, référentiel de compétences et consolidation des données et développement des cheminements professionnels – 2021-2022

Activité		Action
Août - octobre	Entrevues avec l'industrie	• Entrevues avec l'industrie. • Analyse des données des entrevues et du sondage.
	Recherche et analyse des données	• Recherche complémentaire à la suite de la présentation au comité de formation (Mutuelle) des résultats finaux du sondage et du référentiel de compétences. • Début de la rédaction du rapport d'étude macrosectorielle. • Consolidation et développement des cheminements de carrière.
Octobre	Rencontre du comité de formation	• Présentation des résultats d'analyse de données des entrevues, du référentiel de compétences et des cheminements de carrière. • Recherche complémentaire à la suite de la présentation (validation) des résultats finaux de l'étude, si nécessaire.
Novembre 2021 - janvier 2022	Modèle, référentiel de compétences et cheminements de carrière	• À la suite de la validation et des commentaires du comité de formation, finaliser le modèle et le référentiel de compétences. • Création de six profils qui présentent divers cheminements possibles.
	Métiers en audiovisuel	• Enrichir la liste des métiers par comparatif CNP et métiers réels du milieu (associations et syndicats). • Finaliser la schématisation des métiers pour trois domaines d'activités – animation, distribution, production série web.
	Finalité du rapport d'étude	• Rédaction finale.
Janvier - avril	Étape finale	• Révision. • Graphisme. • Comité de formation : présentation de l'ensemble de l'étude. • Mise en page. • Lancement : printemps 2022.

Questionnaire associations

Un questionnaire a été envoyé en octobre 2019 aux 17 associations membres de la Mutuelle, en prévision de l'atelier de novembre 2019. Voici les questions qui ont été posées :

Quels sont les enjeux actuels de votre industrie ?

(ex. politique, économique, social, démographique, technologique, environnemental ou légal)

Quels sont les enjeux actuels de votre association ou syndicat ?

(ex. politique, économique, social, démographique, technologique, environnemental ou légal)

Quels sont les enjeux et opportunités futurs de votre industrie ?

Quels sont les enjeux et opportunités futurs de votre association ou syndicat ?

Quelles sont vos attentes vis-à-vis de cette nouvelle étude triennale ?



Sondage auprès des travailleurs et des travailleuses de l'audiovisuel

Besoins et attentes
en matière de formation continue

L'inis

01 novembre 2021

OBSERVER • ANALYSER • INFLUENCER



INTRODUCTION

Les présents résultats proviennent d'un sondage réalisé auprès des travailleuses et des travailleurs de l'ensemble du secteur québécois de l'audiovisuel et concerne principalement la description sommaire du métier pratiqué, le profil du / de la travailleur.se, les compétences qui s'y rattachent, les besoins de perfectionnement professionnel ainsi que l'opinion sur les grandes orientations de l'industrie.

Cette démarche de sondage s'inscrit dans le cadre d'une vaste étude macrosectorielle triennale (2021-2023), dont les assises remontent à la fin de l'année 2019, et qui s'ajoute à 2 autres démarches : une revue de littérature au sujet des grandes tendances de l'industrie d'ici 2023, et une démarche de consultation et de recherche qualitative entourant le développement de compétences utiles au milieu de l'audiovisuel au Québec. Ainsi, ce sondage a comme **principal objectif** de soutenir statistiquement le positionnement des travailleur.se.s dans le cadre de la démarche globale sur l'évaluation et sur l'évolution des besoins en formation.

En fait, une des grandes préoccupations de l'inis a été de rendre cette démarche inclusive et participative, en sollicitant la collaboration de tous les membres des associations en audiovisuel citées ci-dessous.

1.	ACTRA	Alliance of Canada Cinema Television & Radio Artists
2.	ANDP	Association nationale des doubleurs professionnels
3.	APEM	Association des professionnels de l'édition musicale
4.	APP	Association des producteurs publicitaires
5.	AQA	Alliance Québec Animation
6.	AQAA	Association québécoise des agents artistiques
7.	AQPM	Association québécoise de la production médiatique
8.	AQTIS	Alliance québécoise des techniciens et techniciennes de l'image et du son
9.	ARRQ	Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec
10.	A2C	Association des agences de communication créative
11.	DGC	Guilde canadienne des réalisateurs
12.	FCTMN	Femmes du cinéma, de la télévision et des médias numériques
13.	IATSE 514	Alliance internationale des employés de scène, de théâtre et de cinéma des États-Unis, ses territoires et du Canada
14.	IATSE 667	Guilde Internationale des techniciennes / techniciens caméra
15.	SARTEC	Société des auteurs de radio, télévision et cinéma
16.	SPACQ	Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec
17.	UDA	Union des artistes
18.	XN Québec	Association des producteurs d'expériences numériques du Québec

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie et les questionnaires ont été développés en s'appuyant sur une approche WEB en sollicitant par courriels la participation de tous les individus membres des associations de l'inis. Le questionnaire était disponible en français et en anglais, selon la préférence du répondant.

PRÉTEST

Afin de présenter le questionnaire à au moins un représentant de chacune des associations et recueillir leurs commentaires, **L'Observateur** a effectué un prétest du 29 mai au 10 juin. Des modifications mineures ont par la suite été apportées, sans que la validité des réponses en soit affectée. Au total, 36 questionnaires complétés durant cette étape ont été préservés. Parallèlement, la collecte de données a débuté le 10 juin 2020 pour se terminer le 20 janvier 2021. Compte tenu de la situation pandémique et du faible taux de réponse, une relance importante a été effectuée au début de l'automne 2020. Au total, 1334 questionnaires ont été complétés durant la période d'étude.

Répondants			Nombre de répondants (n)	Marge d'erreur (%)
Ensemble des répondants			1334	2,6
1.	ACTRA	Alliance of Canada Cinema Television & Radio Artists	251	6,3
2.	ANDP	Association nationale des doubleurs professionnels	24	19,8
3.	APEM	Association des professionnels de l'édition musicale	7	36,5
4.	APP	Association des producteurs publicitaires	35	16,9
5.	AQA	Alliance Québec Animation	8	34,1
6.	AQAA	Association québécoise des agents artistiques	16	17,6
7.	AQPM	Association québécoise de la production médiatique	102	9,4
8.	AQTIS	Alliance québécoise des techniciens et techniciennes de l'image et du son	528	4,1
9.	ARRQ	Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec	89	9,8
10.	A2C	Association des agences de communication créative	17	23,4
11.	DGC	Guilde canadienne des réalisateurs	159	6,9
12.	FCTMN	Femmes du cinéma, de la télévision et des médias numériques	11	28,8
13.	ATSE 514	Alliance internationale des employés de scène, de théâtre et de cinéma des États-Unis, ses territoires et du Canada	224	6,2
14.	IATSE 667	Guilde Internationale des techniciennes / techniciens caméra	54	11,6
15.	SARTEC	Société des auteurs de radio, télévision et cinéma	224	6,0

16.	SPACQ	Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec	26	18,8
Répondants			Nombre de répondants (n)	Marge d'erreur (%)
17.	UDA	Union des artistes	293	5,7
18.	XN Québec	Association des producteurs d'expériences numériques du Québec	21	21,2
19.	Je fais partie d'une autre association de l'audiovisuel qui n'est pas nommée ici.		49	14,31
20.	À ma connaissance, je ne fais pas partie d'aucune association		40	15,8

Notons que le questionnaire en ligne a été élaboré et autoadministré avec l'assistance d'un logiciel spécialisé en sondage professionnel et utilisé internationalement, supporté par la firme VOXCO.

Aide à l'interprétation des résultats

La marge d'erreur est une estimation de l'intervalle de confiance entre ce qui est mesuré (observé) et une estimation de ce qu'est la réalité (attendue). Plus la marge d'erreur est importante, plus l'intervalle de confiance sera grand. La marge d'erreur se calcule à partir de la taille de l'échantillon utilisé pour présenter un résultat. Par exemple, si le résultat (supposons une proportion de 90 %) est relatif à l'ensemble des participants (n : 1334), l'intervalle de confiance l'entourant sera de plus ou moins 2,7 % (c'est le cas pour la notoriété de l'inis avec 91 %). Ainsi, on peut assumer que la valeur réelle se situera quelque part entre 88,3 % et 93,7 % 19 fois sur 20.

L'Observateur a l'habitude de proposer un regard plutôt indicatif aux résultats entourés d'une marge d'erreur de plus de 10 %, par la plus grande amplitude de l'intervalle de confiance. Les calculs présentent parfois des arrondissements susceptibles de montrer de légères variations en %.

De plus, pour aider à l'interprétation des résultats concernant la satisfaction, **L'Observateur** sait, par expérience répétée, que l'appréciation satisfaisante d'une situation ou d'un phénomène correspond généralement à une note de 8 sur 10 et plus. Il faut garder en tête qu'avec 8 sur 10 et plus, les individus développent plus facilement le réflexe de vouloir renouveler l'expérience. La satisfaction répétée conduit à la fidélité. Pour les résultats inférieurs à cette note, on fait souvent le constat que les gens hésiteront à renouveler une expérience moyenne (souvent associée à un taux se situant dans la tranche des 6 et des 7 sur 10) ou chercheront à contourner ou à éviter de répéter une expérience médiocre, souvent associée à un taux se situant sous le seuil du 6 sur 10.

Enfin, notons que les données n'ont pas été pondérées étant donné que la population sondée présente certaines données statistiquement méconnues. Notons toutefois que plusieurs indices indiquent que l'échantillon global recueilli soit un bon indicateur de sa population (par exemple, la taille variable des sous-échantillons, la cohérence des résultats...).

DONNÉES PHARES

Afin de mieux comprendre les résultats, nous avons extrait les données pour l'ensemble des répondants sans égard à l'association de provenance. On constate que dans l'ensemble, 60 % des participants possèdent une **formation pertinente** liée à leur métier et préalable à leur embauche par une association membre de l'inis.

Globalement, ils évaluent leurs propres compétences dans l'utilisation des technologies actuelles à 7,7 sur 10, une note comparable au niveau de **satisfaction** générale de leur environnement de travail évalué à 7,2 sur 10. Tous les styles de formation inventoriés soulèvent un **niveau d'intérêt** comparable évalué à plus ou moins 40 %. Les données montrent un intérêt des membres plus marqué pour des formations offertes **en ligne**, en **session d'hiver** (75 %), le jour **en semaine** (environ 40 %). Nous avons imaginé par la suite, après avoir consulté certains spécialistes du milieu de l'audiovisuel, de soumettre les participants à un exercice de sélection des attributs (**compétences**) les plus pertinents. Ainsi, 32 énoncés ont été classés individuellement par les participants selon la fréquence de mention, en deux blocs de 16 énoncés pris 8 à la fois. Le résultat apparaît aux tableaux suivants et montre que le statut précaire des participants face à la situation de travail les pousse à vouloir développer des compétences particulières telles que la polyvalence, l'autonomie et l'efficacité, mais par-dessus tout **savoir composer avec le stress**, une compétence clé de la réussite.

Les compétences clés du savoir-être requises pour réussir en audiovisuel

▪ Composer avec le stress	79 %
▪ Polyvalence	70 %
▪ Autonomie	67 %
▪ Établir des relations	67 %
▪ Ingéniosité	67 %
▪ Efficacité	66 %
▪ Organisé	65 %
▪ Communication	62 %

1. RÉSULTATS D'ENSEMBLE

1.1 Caractérisation des répondants

Tableau 1 Caractéristiques du participant selon l'association			
			(n : 1334)
1.	ACTRA	Alliance of Canada Cinema Television & Radio Artists	251
2.	ANDP	Association nationale des doubleurs professionnels	24
3.	APEM	Association des professionnels de l'édition musicale	7
4.	APP	Association des producteurs publicitaires	35
5.	AQA	Alliance Québec Animation	8
6.	AQAA	Association québécoise des agents artistiques	16
7.	AQPM	Association québécoise de la production médiatique	102
8.	AQTIS son	Alliance québécoise des techniciens et techniciennes de l'image et du son	528
9.	ARRQ	Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec	89
10.	A2C	Association des agences de communication créative	17
11.	DGC	Guilde canadienne des réalisateurs	159
12.	FCTMN	Femmes du cinéma, de la télévision et des médias numériques	11
13.	IATSE 514	Alliance internationale des employés de scène, de théâtre et de cinéma des États-Unis, ses territoires et du Canada	224
14.	IATSE 667	Guilde Internationale des techniciennes / techniciens caméra	54
15.	SARTEC	Société des auteurs de radio, télévision et cinéma	224
16.	SPACQ	Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec	26
17.	UDA	Union des artistes	293
18.	XN Québec	Association des producteurs d'expériences numériques du Québec	21
	▪	Je fais partie d'une autre association de l'audiovisuel qui n'est pas nommée ici.	49
	▪	À ma connaissance, je ne fais pas partie d'aucune association	40

Q1 Parmi la liste suivante, est-ce que vous ou l'entreprise pour laquelle vous travaillez êtes membre de l'une de ces associations ? (Plusieurs choix possibles).

Avant mars 2020, moment présumé d'arrivée au Québec de la pandémie (COVID-19) et de grands bouleversements dans les structures d'emplois, près des 2/3 des participants à l'étude bénéficiaient du statut de travailleur autonome ou de pigiste, alors que 38 % confirment être un travailleur salarié contractuel ou permanent (16 %). L'âge médian est de plus ou moins 40 ans et près des 2/3 habitent la région de Montréal. À cet égard, mentionnons que les principales associations visées par l'étude sont de la grande région métropolitaine de Montréal.

De plus, les trois quarts sont bilingues et une pluralité maîtrise d'autres langues. En général, ils sont fortement scolarisés, plus des 2/3 ont une formation de niveau universitaire. La majorité affiche une expérience en audiovisuel de près de 15 ans. La majorité des participants (67 %) ont plus de 10 ans d'expérience en audiovisuel.

Tableau 2 Caractérisation des participants	
	(%)
Situation d'emploi avant mars 2020	
▪ Travailleur autonome / Pigiste	65
▪ Travailleur salarié contractuel	37
▪ Travailleur salarié permanent	16
▪ Au chômage	10
Âge	
▪ Moins de 17 ans	1
▪ 18-34 ans	24
▪ 35-44 ans	30
▪ 45-54 ans	22
▪ Plus de 55 ans	22
Genre	
▪ Homme	45
▪ Femme	54
Langue maîtrisée	
▪ Français	96
▪ Anglais	76
▪ Espagnol	7
▪ Autres	5
Identité minoritaire	
▪ Autochtones du Canada	1
▪ Personne racisée	1
▪ Minorité ethnique (Personnes de couleur blanche dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais)	3

Tableau 2 **Caractérisation des participants (suite)**

	(%)
Région de résidence... (RMR Mtl 87 %)	
Montréal	69
Monterégie	12
Laurentides	4
Laval	3
La Capitale Nationale	2
Lanaudière	2
Estrie	2
Scolarité	
▪ Primaire / Secondaire	7
▪ Collégial	27
▪ Universitaire	64
Expérience en audiovisuel	
▪ Moins de 5 ans	15
▪ Entre 5 et 10 ans	17
▪ Entre 10 et 20 ans	28
▪ Entre 20 et 30 ans	23
▪ Plus de 30 ans	15

Q2 *Au cours des 12 derniers mois avant mars 2020, quelle a été votre situation d'emploi (plusieurs réponses possibles)*

Q3 *Quel est votre groupe d'âge ?*

Q4 *Veuillez nous indiquer votre genre :*

Q5 *Quelle(s) langue(s) maîtrisez-vous pour être fonctionnel dans le cadre de votre travail ?*

Q5b *Vous identifiez-vous à l'un des groupes suivants ?*

Q6 *Dans quelle région habitez-vous ?*

Q7 *À quel niveau correspond votre la dernière année d'étude complétée ?*

Q8 *Combien d'années d'expérience possédez-vous dans le domaine de l'audiovisuel ?*

1.2 Les secteurs d'activités

Lorsque classés par secteur d'activité, on constate que les répondants affichent une présence marquée dans le secteur du cinéma (64 %) tant dans le documentaire que dans la fiction. Le secteur d'activité que constitue la télévision apparaît tout aussi important que le cinéma avec 60 %. Mis à part la production publicitaire (23 %) et le théâtre (18 %) qui occupe environ 1 personne sur 5 voir 1 personne sur 4, on constate le large inventaire d'activités ayant constitué le principal du travail des membres au cours des deux dernières années. En fait 12 % des participants ont œuvré en production numérique (8 %), en doublage (4 %), en jeu vidéo autant en animation ou autres secteurs tel qu'illustré au tableau 3.

Tableau 3 Principaux secteurs d'activités travaillés au cours des deux dernières années	
	(%)
▪ Cinéma (Fiction et documentaire)	64
▪ Télévision	60
▪ Production publicitaire	23
▪ Théâtre / Scène ¹	18
▪ Production numérique	12
▪ Doublage	8
▪ Jeu vidéo ¹	4
▪ Animation / Illustration	4
▪ Agence d'artiste	3
▪ Diffusion	2
▪ Distribution	2
▪ Musique à l'image	2
▪ Édition musicale	1

Q9 Au cours des deux dernières années, dans quel(s) secteur(s) d'activité avez-vous principalement travaillé en audiovisuel (plusieurs réponses possibles) ?

¹ Ces deux secteurs ont été intégrés aux choix de réponse, car certaines associations de l'audiovisuel représentent des membres de ces secteurs (comme IATSE 514 pour le secteur du théâtre et de la scène et AQA pour celui du jeu vidéo) et qui font partie de la dimension globale de certains métiers rattachés à l'audiovisuel (comme celui d'acteur.trice, d'auteur.trice ou scénariste).

Les catégories de métiers² principalement exercés concernent 1 fois sur 5, (19 %) le travail d'artiste, d'interprète ou de cascadeur alors que presque autant œuvrent (17 %) à la réalisation ou à la scénarisation. Environ 17 % des participants travaillent à la production ou à la caméra (6 %).

Tableau 4 Catégorie du métier ou de la profession exercée principalement	
	(%)
▪ Artistes / Interprètes / Cascadeurs	19
▪ Réalisation / Scénarisation	17
▪ Production / Lieux de tournage	17
▪ Doublage / Postproduction	10
▪ Décor (Accessoires, Construction / Paysage / Direction artistique)	9
▪ Métier plateau (Éclairage / Machinistes / Son)	7
▪ Caméra	6
▪ Costume	3
▪ Maquillage / Coiffure	3
▪ Édition musique	2
▪ Transport	2
▪ Agence d'artistes	1
▪ Autres (Animation / Illustration / Distribution / Diffusion / Régie télé / Effets spéciaux)	4

Q10a Parmi la liste suivante, à quelle catégorie appartient le métier ou la profession que vous exercez ?
 1 - Pensez tout d'abord au métier / profession pour lequel vous avez consacré le plus de temps au cours des deux dernières années. 2 - Vous aurez la possibilité de détailler un deuxième / autre métier ou profession à la Q11 qui pourra être soit dans la même catégorie de métier ou dans une autre catégorie de métier.

² Afin d'établir des catégories statistiquement probantes, certains départements ont dû être regroupés selon des critères structurels qui seront présentés en annexe du rapport de l'étude macrosectorielle triennale (2021-2023).

Si on considère le métier ou la profession pour lequel les participants ont consacré le plus de temps, on constate que la majorité a œuvré à l'étape de la production (54 %), soit au tournage (74 %) ou hors tournage (37 %) ou encore en postproduction (32 %). L'implication au niveau de la distribution et de la diffusion serait plutôt occasionnelle et concerne 13 % des participants.

Figure 1 - Processus de production

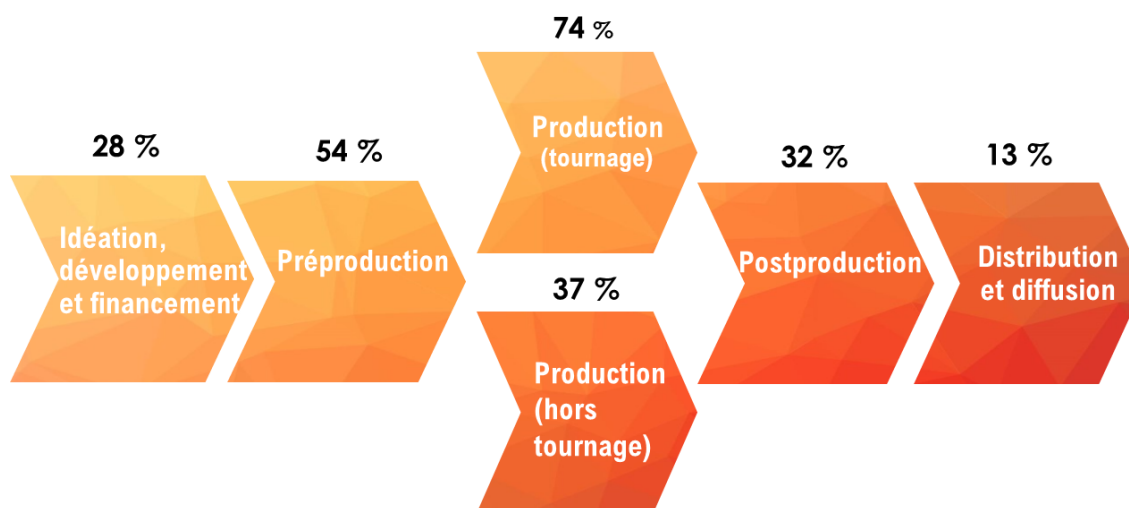


Tableau 5 Principales étapes de contribution dans le processus de production	
	(%)
▪ Idéation, développement et financement	28
▪ Préproduction	54
▪ Production (Tournage)	74
▪ Production (Hors tournage)	37
▪ Postproduction	32
▪ Distribution et diffusion	13

Q10c À quelle(s) étape(s) contribuez-vous habituellement comme _____ dans le processus de production (plus d'un choix possible) ?

1.3 Les compétences du savoir-être pour réussir

Aux termes d'un exercice de classification de 32 compétences du savoir-être pour réussir, considérées 8 à la fois, on peut établir la relation d'ordre suivante basée sur la fréquence de sélection par les participants.

Selon les résultats du sondage, au premier chef, le travailleur de l'audiovisuel aura plus de facilité à réussir s'il sait composer avec le stress, faire preuve d'autonomie, de créativité et de rigueur. C'est du moins l'opinion de la majorité des participants à l'étude.

Tableau 6 Compétences du savoir-être <u>pour réussir</u>	
	(%)
1. Composer avec le stress	79
2. Faire preuve d'autonomie	67
3. Faire preuve de créativité	63
4. Savoir écouter	61
5. Faire preuve de rigueur	57
6. Collaborer	56
7. Établir la confiance et sa crédibilité	55
8. Faire preuve d'agilité / de flexibilité	53
9. Faire preuve de persévérance	47
10. Savoir définir les priorités	45
11. Jugement	44
12. Avoir la capacité de se développer en continu	43
13. Leadership collaboratif	36
14. Savoir constituer des équipes performantes	30
15. Assumer le leadership d'équipe	28
16. Faciliter le changement	17

Q10e Voici 16 compétences de savoir-être pour réussir dans l'industrie de l'audiovisuel. Elles ont été identifiées en entrevue et en consultation avec les travailleurs et travailleuses du milieu. Parmi la liste suivante, identifiez les huit compétences les plus pertinentes liées à votre métier ou à votre profession (règle : jusqu'à 8 choix).

Tableau 7 Huit compétences du savoir-être *pour réussir dans le futur*

	(%)
1. Faire preuve de polyvalence	70
2. Faire preuve d'ingéniosité / débrouillardise	67
3. Établir des relations / Réseaux / Partenariats	67
4. Faire preuve d'efficacité	66
5. Savoir planifier et organiser	65
6. Communiquer de façon efficace	62
7. Prendre des décisions de qualité	52
8. Donner et recevoir du feedback	46
9. Savoir communiquer la vision	45
10. Se démarquer dans l'industrie (Découvrabilité)	45
11. Savoir déléguer	36
12. Favoriser la diversité et l'inclusion	36
13. Stimuler l'innovation	29
14. Faire preuve de qualités stratégiques	25
15. Avoir le sens des affaires	19
16. Avoir de l'impact et de l'influence	19

Q10f Voici d'autres compétences susceptibles d'être utiles dans les prochaines années. Identifiez les huit compétences les plus pertinentes pour réussir dans le futur (Règle : jusqu'à 8 choix).

Tableau 8 Formation effectuée en lien avec le principal métier exercé

	(%)
• Oui	60

Q10d Avez-vous complété une ou des formations(s) reliée(s) à ce métier ou à cette formation ?

Tableau 9 Exerçant un deuxième métier ou profession dans le domaine de l'audiovisuel

	(%)
• Oui	38

Q11 Exercez-vous un deuxième métier ou profession dans le domaine de l'audiovisuel ?

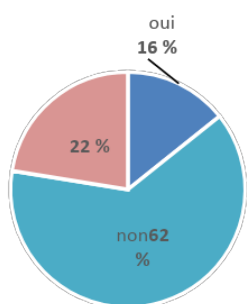
Tableau 10 Compétences dans l'utilisation de la technologie

	Je ne me sens pas du tout compétent (%) 0 à 6	Je me sens assez compétent (%) 7 ou 8	Je me sens tout à fait compétent (%) 9 ou 10	Sans Opinion (%)	Note Moyenne sur 10
<i>Je me sens compétent dans l'utilisation de la technologie lorsque j'exerce mes fonctions en audiovisuel</i>	17	50	31	2	7,7

Q13 De façon générale, dans quelle mesure vous sentez-vous compétent dans l'utilisation de la technologie lorsque vous exercez vos fonctions en audiovisuel (où 1 signifie que vous ne vous sentez pas du tout compétent et 10 signifie que vous vous sentez tout à fait compétent) ?

1.4 Le cheminement de carrière

Près des deux tiers des participants entrevoient les 5 prochaines années avec une certaine stabilité, du moins en ce qui a trait à leur cheminement, puisque 62 % se montrent défavorables à une réorientation de leur carrière à ce moment-ci. À l'inverse, 1 participant sur 7 pense plutôt (16 %) changer de profession ou de métier, une proportion qui pourrait gonfler, alimentée par 22 % de participants encore indécis ou en réflexion sur ce sujet.

Figure 2 - Changement de profession / métier (au cours des 5 prochaines années)

Q14 Pensez-vous changer de profession ou de métier au cours des 5 prochaines années ?

D'autre part, parmi ceux ayant signifié des intentions de changements dans la carrière, les résultats indiquent que près des deux tiers songent à une réorientation de carrière, dont 13 % aurait nettement l'idée de quitter le domaine de l'audiovisuel. Notons que les changements de carrière occasionnés par la pandémie actuelle concernent 24 % des changements à venir dans la carrière des participants. On apprend par ailleurs que 38 % de ceux qui optent pour des changements dans la carrière désirent changer de métier tout en conservant le secteur de l'audiovisuel, soit 6% de l'ensemble des répondants.

Tableau 11 La nature du changement

(n : 211)	(%)
▪ Je souhaite changer de métier, mais dans un autre domaine que l'audiovisuel	13
▪ Je remets en question ma carrière en audiovisuel dû au contexte actuel (Covid)	24
▪ Je remets en question ma carrière en audiovisuel pour d'autres raisons	25
▪ Je souhaite changer de métier tout en demeurant dans le milieu de l'audiovisuel	38

Q14b Quel choix s'applique le mieux à votre situation ?

Tableau 12 Catégorie du métier de formation souhaité

(n : 81)	(%)
▪ Réalisation / Scénarisation	33
▪ Production / Lieux de tournage	23
▪ Création / Développement	7
▪ Doublage / Postproduction	7
▪ Caméra	7
▪ Décor (Accessoires, Construction / Paysage / Direction artistique)	6
▪ Artistes / Interprètes / Cascadeurs	5
▪ Distribution / Diffusion	4
▪ Métier plateau (Éclairage / Machinistes / Son)	2
▪ Édition musicale	1
▪ Transport	1
▪ Animation / Illustration	1
▪ Effet spéciaux	1
▪ Régie télé	1
▪ Agence d'artistes	-
▪ Costume	-
▪ Maquillage / Coiffure	-

Q15 Dans quelle catégorie de métier se trouve le métier ou la profession envisagé(e) dans le domaine de l'audiovisuel

Tableau 13 La perception du changement

Dans le contexte actuel...	Je ne le pense pas (%) 0 à 6	Je le pense assez (%) 7 ou 8	Je le pense tout à fait (%) 9 ou 10	Sans Opinion (%)	Note Moyenne sur 10
Vos tâches vont changer	49	32	14	5	6,1
Je vais devoir développer de nouvelles compétences	29	42	27	2	7,2
Je vais devoir adapter mes comportements	32	36	28	4	7,1

Q15c Dans le contexte actuel, à quel point croyez-vous que... (où 1 signifie que vous ne le croyez pas du tout et 10 signifie que vous le croyez tout à fait) ?

1.5 La satisfaction

Afin d'apprécier la satisfaction des participants à l'égard du milieu de travail, nous avons procédé en deux étapes. Nous avons d'abord soumis les participants à 9 dimensions de la vie professionnelle et obtenu pour chacune d'elle une évaluation sur une échelle de 1 à 10, 10 étant une situation pleinement satisfaisante. Les résultats montrent des scores inférieurs à 7 pour tous les critères y compris des scores voisins de 5 sur 10, une note généralement trop faible pour correspondre à des situations désirables dans l'appréciation générale de son travail. Des aspects comme le rythme de production (5,0) et l'offre d'apprentissage ou de perfectionnement (5,6) pourraient même constituer des vecteurs d'insatisfaction pour les participants.

Une autre formulation de la question, cherchant cette fois à obtenir une évaluation globale, toutes choses considérées, montre un résultat de 7,2 sur 10 corroborant l'observation précédente en ajoutant un défi aux responsables de la formation devant l'obligation d'identifier les principales sources d'insatisfaction.

Tableau 14 La satisfaction à l'égard du milieu de travail	
	Moyenne* (/ 10)
▪ La place de la créativité dans les projets	6,5
▪ L'offre d'apprentissage et de perfectionnement	5,6
▪ La collaboration au sein des équipes	6,9
▪ Le rythme de production	5,0
▪ La prévention du harcèlement psychologique en milieu de travail	6,3
▪ La santé et la sécurité	6,9
▪ L'inclusion à l'égard de la diversité	5,7
▪ La parité	5,9
▪ Les possibilités de carrières ou d'avancement	5,7

Q16 Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous satisfait des aspects suivants relativement au domaine de l'audiovisuel (où « 1 » signifie « Pas du tout satisfait » et « 10 » « Tout à fait satisfait ») ?
*exclut les « Je ne sais pas » du calcul.

Tableau 15 La satisfaction générale à l'égard de votre travail	
	(/ 10)
▪ Votre satisfaction à l'égard de votre travail	7,2

Q17 Sur une échelle de 1 à 10, quelle est votre satisfaction générale de votre travail, où « 1 » signifie que vous n'êtes « Pas du tout satisfait » et où « 10 » signifie que vous êtes « Tout à fait satisfait » ?

1.6 Les besoins en formation

Notons que 34 % des participants concernés ont déjà connu une expérience de formation ou de perfectionnement avec L'inis par le passé, une institution notoire (91 %) auprès des participants.

Tableau 16 Notoriété de L'inis	
	(%)
Connaît L'inis	91

Q18 Avant ce sondage, connaissiez-vous pour au moins en avoir entendu parler, L'Institut national de l'image et du son (L'inis) ?

Tableau 17 Expérience passée avec L'inis	
	(%)
Oui	34

Q19 Avez-vous déjà suivi une formation offerte par L'inis ?

Tableau 18 Style de perfectionnement convenant le mieux dans votre principal secteur d'activité	
	(%)
▪ Classe de maître	46
▪ Formation en classe	42
▪ Formation en mode virtuel (en direct)	40
▪ Mentorat	40
▪ Formation hybride (en classe et mode virtuel)	39
▪ Apprentissage sur le terrain par un accompagnateur (apprentissage dans l'action)	39
▪ Formation en ligne (e-learning)	37
▪ Coaching	36
▪ Formation avec pratiques supervisées (post-formation)	32
▪ Codéveloppement	10

Q20 Quel(s) style(s) de perfectionnement conviendrait(aient) le mieux dans votre principal secteur d'activité (plusieurs réponses possibles) ?

Tableau 19 Horaires types d'activité de perfectionnement

	(%)
▪ Demi-journées réparties sur plusieurs semaines	45
▪ Journée complète	44
▪ Microprogramme (Plusieurs formations sur plusieurs semaines)	33
▪ Fin de semaine seulement	26
▪ En soirée la semaine	23
▪ Semaine et fin de semaine (Par exemple, un dimanche et un lundi)	19

Q21 Voici les horaires types d'activité de perfectionnement. Lesquels conviendraient le mieux dans vos principaux secteurs d'activité (plusieurs réponses possibles) ?

Tableau 20 Meilleur moment pour vous offrir une activité de perfectionnement

	(%)
▪ Hiver	75
▪ Printemps	38
▪ Été	18
▪ Automne	34
▪ Je ne sais pas	14

Q22 Quel serait le meilleur moment pour vous offrir une activité de perfectionnement (plusieurs réponses possibles) ?

En fin d'entrevue, le questionnaire dirigeait le répondant manifestant des besoins en formation vers une question ouverte demandant aux participants de préciser la nature des besoins pour les formations. Par la suite, un laborieux travail de codification permettant de catégoriser les choix selon leur nature a été effectué afin d'apprécier le croisement des besoins selon les domaines de formation. Au total, 69 % des répondants ont identifié des besoins de formations pour lesquelles ils aimeraient acquérir de nouvelles compétences. À l'analyse nous avons fait le constat que les besoins en formation convergent souvent vers la maîtrise des plateformes et logiciels courants (41 %) ou vers de la formation technique spécialisée et propre aux domaines couverts par les associations (36 %).

Tableau 21 Nature de la formation souhaitée	
Type de formation souhaitée	
N : 950	%
1. Logiciels / Nouvelles technologies	41
2. Formation technique spécialisée	36
3. Interprétation	25
4. Gestion / Production	18
5. Écriture / Scénarisation	16
6. Financement	13
7. Artisan	10
8. Réalisation	10
9. Gestion de carrière / Méthodologie de travail	7
10. Santé et sécurité au travail	6
11. Affaires/Développement / Découvrabilité	4
12. Droit / Conditions de travail	4

Q23. Pouvez-vous identifier des besoins de formations techniques et pratiques pour lesquelles vous aimeriez acquérir de nouvelles compétences ?

1.7 Les tendances en audiovisuel

Pour apprécier les principales tendances en audiovisuel, nous avons cherché à connaître le degré d'approbation des participants avec divers énoncés présentant un futur possible pour le secteur d'activité, tel que décrit lors des entrevues individuelles ou à la consultation de la littérature suggérée.

Les tendances en audiovisuel qui vont affecter la pratique des métiers d'ici les cinq prochaines années ont ainsi été évaluées sur une échelle de 1 à 10 et représentées par la moyenne obtenue, laquelle à l'évidence, nous indique que les participants émettent l'opinion que leur secteur d'activité ne serait que faiblement atteint (4,3 / 10) par la vague d'automatisation des tâches et fonctions pourtant si visibles dans d'autres domaines. Il s'agit, de loin : l'aspect le plus faiblement escompté.

Tableau 22 Énoncés	
	(/ 10)
13. Pour assurer la relève en audiovisuel, il faudra mettre en place des stratégies de rétention par le transfert de connaissances.	8,4
14. Pour favoriser la performance des équipes, les travailleurs et les travailleuses devront s'adapter à de nouvelles mesures qui incluent les diversités culturelles et sociales.	8,0
15. Pour favoriser la découvrabilité des productions audiovisuelles québécoises, nous devons mieux les identifier (encoder) dans l'espace numérique.	8,2
16. Les productions audiovisuelles devront être écoresponsables pour être plus compétitives sur la scène locale, nationale et internationale.	8,1
17. Dans le contexte d'un développement accéléré de la technologie et de l'intelligence artificielle, une partie de mon travail pourrait se transformer pour devenir automatisable.	4,3
18. Les gouvernements travaillent à l'évolution des lois et des règlements pour la protection du marché de l'audiovisuel, incluant les droits d'auteur. Il sera important d'en comprendre les implications.	8,5
19. Les demandes de financement doivent être stratégiques. Elles devront inclure une analyse du marché, la clientèle cible, les tendances et les attentes des diffuseurs.	6,9
20. Les formats, de l'écriture à la réalisation, devront continuer d'évoluer pour s'adapter à leurs auditoires et aux plateformes de diffusion.	8,0
21. Les entreprises québécoises de l'audiovisuel devront faire des alliances stratégiques pour faire face à l'offre des géants technologiques.	8,3
Q24 Sur une échelle de 1 à 10, (où « 1 » signifie « Pas du tout en accord » et « 10 » « Tout à fait en accord ») dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec ces énoncés dans le contexte du développement des connaissances en audiovisuel ?	

ANNEXE 1 – TABLEAUX DES COMPARATIFS PAR ASSOCIATION DE CERTAINS RÉSULTATS SOCIODÉMOGRAPHIQUES

Tableau 23 Répartition du genre des participants selon l'association*		
	Hommes (%)	Femmes (%)
Ensemble des répondants (1334)	45	54
ACTRA (n : 251)	47	52
ANDP (n : 24)	29	71
APEM (n : 7)	57	43
APP (n : 35)	14	86
AQA (n : 8)	50	50
AQAA (n : 16)	19	81
AQPM (n : 102)	22	78
AQTIS (n : 528)	51	48
ARRQ (n : 89)	62	37
A2C (n : 17)	-	100
DGC (n : 159)	35	62
FCTMN (n : 11)	9	91
IATSE 514 (n : 224)	52	46
IATSE 667 (n : 54)	67	33
SARTEC (n : 224)	43	56
SPACQ (n : 26)	69	31
UDA (n : 293)	41	58
XN Québec (n : 21)	24	76
Je fais partie d'une autre association de l'audiovisuel qui n'est pas nommée ici (n : 49)	37	55
À ma connaissance, je ne fais pas partie d'aucune association (n : 40)	52	48

Q4 Veuillez indiquer votre genre :

*La somme peut ne pas correspondre à 100 %, car les catégories « Autre genre » et « Je préfère ne pas répondre » ne sont pas présentées.

Tableau 24 Répartition de l'âge selon l'association*

	- 18 ans (%)	18 à 34 ans (%)	35 à 54 ans (%)	55 ans et plus (%)
Ensemble des répondants (1334)	1	24	52	22
ACTRA (n : 251)	4	24	47	24
ANDP (n : 24)	-	17	46	37
APEM (n : 7)	-	14	71	14
APP (n : 35)	-	37	60	3
AQA (n : 8)	-	13	62	25
AQAA (n : 16)	-	13	62	25
AQPM (n : 102)	-	18	67	15
AQTIS (n : 528)	-	26	52	22
ARRQ (n : 89)	-	12	69	19
A2C (n : 17)	-	41	53	6
DGC (n : 159)	-	26	54	20
FCTMN (n : 11)	-	18	64	18
IATSE 514 (n : 224)	-	21	53	25
IATSE 667 (n : 54)	-	9	52	39
SARTEC (n : 224)	-	13	61	25
SPACQ (n : 26)	-	4	62	23
UDA (n : 293)	1	22	54	22
XN Québec (n : 21)	-	24	71	5
Je fais partie d'une autre association de l'audiovisuel qui n'est pas nommée ici (n :49)	-	16	39	44
À ma connaissance, je ne fais pas partie d'aucune association (n :40)	-	48	45	7

*Q3 Quel est votre groupe d'âge ?

*La somme peut ne pas correspondre à 100 %, car la catégorie « Je préfère ne pas répondre » n'est pas présentée.

Tableau 25 Répartition de la situation d'emploi selon l'association*

	Travailleur autonome / pigiste (%)	Travailleur salarié permanent (%)	Travailleur salarié contractuel (%)	Au chômage (%)
Ensemble des répondants (1334)	65	16	37	10
ACTRA (n : 251)	83	13	20	4
ANDP (n : 24)	58	42	-	-
APEM (n : 7)	71	57	-	-
APP (n : 35)	34	80	6	-
AQA (n : 8)	12	75	12	-
AQAA (n : 16)	62	31	-	-
AQPM (n : 102)	39	48	26	9
AQTIS (n : 528)	59	7	59	17
ARRQ (n : 89)	87	8	19	5
A2C (n : 17)	18	94	-	-
DGC (n : 159)	43	3	69	22
FCTMN (n : 11)	73	45	9	9
IATSE 514 (n : 224)	47	7	70	24
IATSE 667 (n : 54)	70	7	50	15
SARTEC (n : 224)	90	7	16	1
SPACQ (n : 26)	85	19	23	8
UDA (n : 293)	88	13	18	3
XN Québec (n : 21)	14	67	5	-
Je fais partie d'une autre association de l'audiovisuel qui n'est pas nommée ici (n : 49)	82	14	16	4
À ma connaissance, je ne fais partie d'aucune association (n : 40)	35	57	25	3

*Q2 Au cours des 12 derniers mois avant mars 2020, quelle a été votre situation d'emploi (plusieurs réponses possibles) ?

Tableau 26 Répartition du nombre d'années d'expérience selon l'association*

	5 ans et moins (%)	Entre 5 et 10 ans	Entre 10 et 20 ans	Entre 20 et 30 ans	Plus de 30 ans (%)
Ensemble des répondants (1334)	15	17	28	23	15-
ACTRA (n : 251)	20	17	22	25	13
ANDP (n : 24)	8	8	29	29	25
APEM (n : 7)	43	14	-	14	14
APP (n : 35)	20	34	29	14	-
AQA (n : 8)	13	25	12	25	25
AQAA (n : 16)	-	19	31	31	13
AQPM (n : 102)	11	13	34	30	12
AQTIS (n : 528)	11	19	29	25	15
ARRQ (n : 89)	2	12	38	28	19
A2C (n : 17)	18	35	35	6	6
DGC (n : 159)	10	19	30	26	16
FCTMN (n : 11)	36	-	18	18	27
IATSE 514 (n : 224)	14	12	30	25	16
IATSE 667 (n : 54)	6	35	13	39	28
SARTEC (n : 224)	9	11	32	28	20
SPACQ (n : 26)	15	11	39	4	27
UDA (n : 293)	15	18	28	23	14
XN Québec (n : 21)	14	24	33	19	10
Je fais partie d'une autre association de l'audiovisuel qui n'est pas nommée ici (n : 49)	12	4	20	37	27
À ma connaissance, je ne fais partie d'aucune association (n : 40)	20	35	30	7	8

Q8 Combien d'années d'expérience possédez-vous dans le domaine de l'audiovisuel ?

*La somme peut ne pas correspondre à 100 %, car la catégorie « Je préfère ne pas répondre » n'est pas présentée.

QUESTIONNAIRE SONDAGE

Objet : L'inis- sondage auprès des travailleur.se.s du secteur de l'audiovisuel



À n'en pas douter, 2020 sera une année marquée par le changement dans le milieu professionnel de l'audiovisuel. Des changements qui doivent être menés en tenant compte des besoins de formation du secteur de l'audiovisuel qui regroupe, dans quelque 400 métiers différents, plus de 35 000 travailleurs et travailleuses.

Dans le cadre d'une étude macrosectorielle sur les besoins de formations du secteur de l'audiovisuel, L'institut national de l'image et du son (L'inis) a besoin de votre participation à ce sondage pour connaître votre métier, son contexte actuel et futur, les compétences qui s'y rattachent ainsi que vos besoins de perfectionnement.

Les résultats de cette importante étude permettront d'actualiser le portrait de l'industrie de l'audiovisuel et de bâtir une offre de formations complète et adaptée à l'industrie.

Je vous invite à vous installer confortablement dans un endroit calme et avec votre boisson préférée.

Un grand merci de passer ce quart d'heure à nous partager des informations sur votre profession.

Pour vous remercier de votre participation, nous ferons tirer 3 cartes-cadeaux de 100 \$ chez Renaud-Bray.

Jean Hamel
Directeur général

Section 1. Caractéristiques du participant - métiers exercés

Q1 Parmi la liste suivante, est-ce que vous ou l'entreprise pour laquelle vous travaillez êtes membre de l'une de ces associations ? (Plusieurs choix possibles.)

▪ ACTRA	Alliance of Canada cinema television & radio artists	1
▪ ANDP	Association nationale des doubleurs professionnels	1
▪ APEM	Association des professionnels de l'édition musicale	1
▪ APP	Association des producteurs publicitaires	1
▪ AQA	Alliance Québec Animation	1
▪ AQAA	Association québécoise des agents artistiques	1
▪ AQPM	Association québécoise de la production médiatique	1
▪ AQTIS	Alliance québécoise des techniciens et techniciennes de l'image et du son	1
▪ ARRQ	Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec	1
▪ A2C	Association des agences de communication créative	1
▪ DGC	Guilde canadienne des réalisateurs	1
▪ IATSE 514	Alliance internationale des employés de scène, de théâtre et de cinéma des États-Unis, ses territoires et du Canada	1
▪ IATSE 667	Guilde Internationale des techniciennes/techniciens caméra	1
▪ SARTEC	Société des auteurs de radio, télévision et cinéma	1
▪ SPACQ	Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec	1
▪ UDA	Union des artistes	1
▪ XN Québec	Association des producteurs d'expériences numériques du Québec	1
▪ Je fais partie d'une autre association de l'audiovisuel qui n'est pas nommée ici.		1
▪ À ma connaissance, je ne fais pas partie d'aucune association		2
▪ Je ne travaille pas dans le domaine de l'audiovisuel.		9
		Remercier et quitter

Q2 Au cours des 12 derniers mois avant mars 2020, quelle a été votre situation d'emploi (plusieurs réponses possibles) ?

- Travailleur autonome/pigiste 1
- Travailleur salarié permanent 1
- Travailleur salarié contractuel 1
- Stagiaire 1
- Permissionnaire 1
- Au chômage 1
- Semi-retraite (travail temps partiel) 1
- Autre : _____ 1
- Je préfère ne pas répondre 9

Q3 Quel est votre groupe d'âge ?

- Moins de 15 ans 1
- 15 à 18 ans 2
- 18 à 24 ans 3
- 25-34 ans 4
- 35-44 ans 5
- 45-54 ans 6
- 55-64 ans 7
- 65 ans et plus 8
- Je préfère ne pas répondre 9

Q4 Veuillez indiquer votre genre :

- Femme 1
- Homme 2
- Autre genre 3
- Je préfère ne pas répondre 9

Q5- Quelle(s) langue(s) maîtrisez-vous pour être fonctionnel dans le cadre de votre travail ?

- Français 1
- Anglais 1
- Espagnol 1
- Autre, spécifiez : _____ 1
- Je préfère ne pas répondre 9

Q5b Vous identifiez-vous à l'un des groupes suivants ?

- Autochtones du Canada 1
- Minorité visible (personnes qui ne sont pas de couleur blanche) 2
- Minorité ethnique (personnes de couleur blanche dont la langue maternelle est ni le français ni l'anglais) 3
- Personne racisée 4
- Je ne m'identifie à aucun de ces groupes 5
- Je ne sais pas 9

Q6 Dans quelle région habitez-vous ?

▪ Abitibi-Témiscamingue	1	▪ Mauricie et Centre-du-Québec	11
▪ Bas-Saint-Laurent	2	▪ Montérégie	12
▪ Capitale-Nationale	3	▪ Montréal	13
▪ Chaudière-Appalaches	4	▪ Nord-du-Québec	14
▪ Côte-Nord	5	▪ Outaouais	15
▪ Estrie	6	▪ Saguenay-Lac-Saint-Jean	16
▪ Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	7	▪ Ailleurs au Canada	17
▪ Lanaudière	8	▪ Ailleurs dans le monde	18
▪ Laurentides	9	▪ Je préfère ne pas répondre	99
▪ Laval	10		

Q7 À quel niveau correspond la dernière année d'étude complétée ?

Primaire	1
Secondaire	2
Collégial	3
Universitaire	4
Je préfère ne pas répondre	9

Q8 Combien d'années d'expérience possédez-vous dans le domaine de l'audiovisuel ?

- Moins de 2 ans 1
- Entre 2 et 5 ans 2
- Entre 5 et 10 ans 3
- Entre 10 et 20 ans 4
- Entre 20 et 30 ans 5
- Plus de 30 ans 6
- Je préfère ne pas répondre 9

Q9 Au cours des deux dernières années, dans quel(s) secteur(s) d'activité avez-vous principalement travaillé en audiovisuel (plusieurs réponses possibles) ?

1) Agence d'artistes	1
2) Animation/Illustration (dessin animé, 3D)	1
3) Cinéma (fiction et documentaire)	1
4) Diffusion	1
5) Distribution	1
6) Doublage	1
7) Édition musicale	1
8) Jeux vidéo	1
9) Musique à l'image	1
10) Production numérique	1
11) Production publicitaire	1
12) Télévision	1
13) Théâtre/scène	1
▪ Autre : spécifiez : _____	1

Q10a Parmi la liste suivante, à quelle catégorie appartient le métier ou la profession que vous exercez ?

- 1- Pensez tout d'abord au métier/profession pour lequel vous avez consacré le plus de temps au cours des 2 dernières années.
- 2- Vous aurez la possibilité de détailler un deuxième/autre métier ou profession à la Q11 qui pourra être soit dans la même catégorie de métier ou dans une autre catégorie de métier.

Liste de métiers ou professions	Groupe métier Q10a	Liste des métiers par groupe métier Q10b	Étape au processus Q10c	Formation Q10d	Compétences pertinentes Q10e et Q10f
▪ Accessoires	1				
▪ Agence d'artistes	2				
▪ Animation/Illustration	3				
▪ Artistes / Interprètes / Cascadeurs	4				
▪ Caméra	5				
▪ Construction/Paysage	6				
▪ Costumes	7				
▪ Création/Développement	8				
▪ Décors	9				
▪ Direction artistique	10				
▪ Distribution/Diffusion	11				
▪ Doublage	12				
▪ Éclairage	13				
▪ Édition/Musique	14				
▪ Effets spéciaux/Armes	15				
▪ Machiniste	16				
▪ Maquillage/Coiffure	17				
▪ Postproduction	18				
▪ Production	19				
▪ Réalisation/Scénarisation	20				
▪ Régie télé	21				
▪ Régie/Lieux de tournage	22				
▪ Son	23				
▪ Transport	24				

Q10b Sélectionnez le métier/ la profession exercé(e), soit le(la) plus important.e en termes de temps consacré au cours des 2 dernières années (un seul choix possible):
:

(Menu déroulant avec la liste de métiers confirmée par catégorie (q10a) par les associations)

(Possibilité de sélectionner « autre, spécifiez : _____ » pour chacune des listes par groupe métier.)

Q10c À quelle(s) étape(s) contribuez-vous habituellement comme _____ dans le processus de production (plus d'un choix possible) ?

Processus de production

Au graphique, intégré « développement » à la flèche 1 et insérer les chiffres dans les flèches.

- | | |
|---|---|
| 1. Idéation, développement et financement | 1 |
| 2. Préproduction | 1 |
| 3. Production (tournage) | 1 |
| 4. Production (hors tournage) | 1 |
| 5. Postproduction | 1 |
| 6. Distribution et diffusion | 1 |

Q10d) Avez-vous complété une ou des formation(s) reliée(s) à ce métier ou à cette profession _____ ?

- | | |
|------------------------|---|
| Oui, spécifiez — _____ | 1 |
| Non | 2 |
| Je ne sais pas | 9 |

Q10e) Voici 16 compétences de savoir-être pour réussir dans l'industrie de l'audiovisuel. Elles ont été identifiées en entrevue et en consultation avec les travailleurs et travailleuses du milieu.

Parmi la liste suivante, identifiez les huit compétences les plus pertinentes liées à votre métier ou à votre profession :

(règle : jusqu'à 8 choix)

1. Assumer le leadership d'équipe	1
2. Savoir constituer des équipes performantes	1
3. Faciliter le changement	1
4. Leadership collaboratif	1
5. Avoir la capacité de se développer en continu	1
6. Composer avec le stress	1
7. Faire preuve d'autonomie	1
8. Faire preuve de persévérance	1
9. Jugement	1
10. Collaborer	1
11. Établir la confiance/établir sa crédibilité	1
12. Savoir écouter	1
13. Faire preuve de rigueur	1
14. Savoir définir les priorités	1
15. Faire preuve d'agilité/de flexibilité	1
16. Faire preuve de créativité	1

Q10f) Voici d'autres compétences susceptibles d'être utiles dans les prochaines années.

Identifiez les huit compétences les plus pertinentes pour réussir dans le futur :

(règle : jusqu'à 8 choix)

▪ Donner et recevoir du feedback	1
▪ Établir des relations/réseaux/partenariats	1
▪ Être doué pour la communication interpersonnelle	1
▪ Favoriser la diversité et l'inclusion	1
▪ Faire preuve d'efficacité	1
▪ Prendre des décisions de qualité	1
▪ Savoir déléguer	1
▪ Savoir planifier et organiser	1
▪ Faire preuve d'ingéniosité/débrouillardise	1
▪ Stimuler l'innovation	1
▪ Avoir de l'impact et de l'influence	1
▪ Faire preuve de polyvalence	1
▪ Avoir le sens des affaires	1
▪ Faire preuve de qualités stratégiques	1
▪ Savoir communiquer la vision	1
▪ Se démarquer dans l'industrie (découvrabilité)	1

Q11 Exercez-vous un deuxième métier ou profession dans le domaine de l'audiovisuel ?

Oui 1 (répéter la Q10a, Q10b, Q10c, Q10d)
 Non 2 PAQ 13
 Je ne sais pas 3

Q12a(Q10a) Parmi la liste suivante, à quelle catégorie appartient ce deuxième métier ou profession que vous exercez (un seul choix possible) ?

Liste de la Q10a

Q12b(Q10b) Sélectionnez le métier/la profession exercé(e) (un seul choix possible) :*(Menu déroulant avec la liste de métiers confirmée par les associations)**(Possibilité de sélectionner « autre, spécifiez : _____ ») pour chacune des listes par groupe métier.***Q12c(Q10c) À quelle(s) étape(s) contribuez-vous habituellement comme _____ dans le processus de production (plus d'un choix possible) ?***(Répéter le graphique de la Q10c)***Q12d(Q10d) Avez-vous complété une ou des formation(s) reliée(s) à ce métier ou à cette profession _____ ?**

- | | |
|----------------------|---|
| Oui, spécifiez _____ | 1 |
| Non | 2 |
| Je ne sais pas | 3 |

*Instruction : Pour le deuxième métier/profession, on ne répète pas la Q10e et la Q10f (questions à propos des choix de compétence).***Q12e Y at-il d'autres métiers ou professions en audiovisuel que vous exercez et dont vous aimeriez nous spécifier ?**

- | | |
|----------------------|---|
| Oui, spécifiez _____ | 1 |
| Non | 2 |
| Je ne sais pas | 3 |

Q13 De façon générale, dans quelle mesure vous sentez-vous compétent dans l'utilisation de la technologie lorsque vous exercez vos fonctions en audiovisuel (où 1 signifie que vous ne vous sentez pas du tout compétent et 10 signifie que vous vous sentez tout à fait compétent) ?

Je ne me sens pas du tout compétent					Je me sens tout à fait compétent					NSP
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Section 2. Cheminement de carrière

Q14 Pensez-vous changer de profession ou de métier au cours des cinq prochaines années ?

- Oui, je pense changer de profession ou de métier 1
- Non, je ne pense pas changer de profession ou de métier 2 (PAQ15c)
- Je ne sais pas 9 (PAQ15c)

Q14b Quel choix s'applique le mieux à votre situation ?

1. Je souhaite changer de métier tout en demeurant dans le milieu de l'audiovisuel (aller à Q15)
2. Je souhaite changer de métier, mais dans un autre domaine que l'audiovisuel (Q15C)
3. Je remets en question ma carrière en audiovisuel dû au contexte actuel (aller à Q15C)
4. Je remets en question ma carrière en audiovisuel pour d'autres raisons (aller à Q15C)

Q15 Dans quelle catégorie de métier se trouve le métier ou la profession envisagé(e) dans le domaine de l'audiovisuel ?

(Menu déroulant des catégories de métier)

Q15b Sélectionnez le métier ou la profession envisagé(e) :

(Menu déroulant avec la liste de métiers confirmée par catégorie (Q10a) par les associations. Laisser Autre, spécifiez : _____ dans chacune des catégories.

Q15c Dans le contexte actuel, à quel point croyez vous que ...

(où 1 signifie que vous ne le croyez pas du tout et 10 signifie que vous le croyez tout à fait)

	Je ne le crois pas du tout										Je le crois tout à fait	NSP
... vos tâches vont changer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		99
...vous allez devoir développer de nouvelles compétences	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		99
...vous allez devoir adapter vos comportements	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		99

Section 3. Satisfaction à l'égard du milieu de travail

Q16 Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous satisfait des aspects suivants relativement au domaine de l'audiovisuel (où « 1 » signifie « pas du tout satisfait » et « 10 » « tout à fait satisfait ») ?

	Pas du tout satisfait				Moyen				Tout à fait satisfait				NSP
▪ La place de la créativité dans les projets	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			99
▪ L'offre d'apprentissage et de perfectionnement	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			99
▪ La collaboration au sein des équipes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			99
▪ Le rythme de production	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			99
▪ La prévention du harcèlement psychologique en milieu de travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			99
▪ La santé et la sécurité	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			99
▪ L'inclusion à l'égard de la diversité	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			99
▪ La parité	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			99
▪ Les possibilités de carrières ou d'avancement	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			99

Q17 Sur une échelle de 1 à 10, quelle est votre satisfaction générale de votre travail, où « 1 » signifie que vous n'êtes « pas du tout satisfait » et où « 10 » signifie que vous êtes « tout à fait satisfait » ?

	Pas du tout satisfait				Moyen				Tout à fait satisfait				NSP
▪ Votre satisfaction à l'égard de votre travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			99

Section 4. Besoins de formation

Q18 Avant ce sondage, connaissiez-vous pour au moins en avoir entendu parler, L'institut national de l'image et du son (L'inis) ?

- Oui 1
- Non 2 (PAQ20)
- Je ne sais pas 9 (PAQ20)

Q19 Avez-vous déjà suivi une formation offerte par L'inis ?

- Oui 1
- Non 2
- Je ne sais pas 9

Q20 Quel(s) style(s) de perfectionnement conviendrait(aient) le mieux dans votre principal secteur d'activité (plusieurs réponses possibles) ?

1. Formation en classe 1
2. Formation en mode virtuel (en direct) 1
3. Formation en ligne (e-learning) 1
4. Formation hybride (en classe et mode virtuel) 1
5. Formation avec pratiques supervisées (post-formation) 1
6. Apprentissage sur le terrain par un accompagnateur (apprentissage dans l'action) 1
7. Coaching 1
8. Mentorat 1
9. Codéveloppement 1
10. Classe de maître 1

Q21 Voici des horaires types d'activité de perfectionnement. Lesquels conviendraient le mieux dans vos principaux secteurs d'activité (plusieurs réponses possibles) ?

1. Journée complète 1
2. Demi-journées réparties sur plusieurs semaines 1
3. Microprogramme (plusieurs formations sur plusieurs semaines) 1
4. Fin de semaine seulement 1
5. Semaine et fin de semaine (par exemple, un dimanche et un lundi) 1
6. En soirée la semaine 1
7. Aucun des horaires présentés 2
8. Je ne sais pas 9

Q22 Quel serait le meilleur moment pour vous offrir une activité de perfectionnement (plusieurs réponses possibles)?

- Hiver 1
- Printemps 1
- Été 1
- Automne 1
- Je ne sais pas 9

Q23 Pouvez-vous identifier des besoins de formations techniques et pratiques pour lesquels vous aimeriez acquérir de nouvelles compétences ?

_____	□ □ □
_____	□ □ □
_____	□ □ □

Section 5. Les tendances en audiovisuel

Q24 Sur une échelle de 1 à 10, (où « 1 » signifie « pas du tout en accord » et « 10 » « tout à fait en accord ») dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec ces énoncés dans le contexte du développement des connaissances en audiovisuel ?

Énoncés	Pas du tout d'accord			Plus ou moins en accord			Tout à fait d'accord			Je ne sais pas
1. Pour assurer la relève en audiovisuel, il faudra mettre en place des stratégies de rétention par le transfert de connaissances.	1	3	4	5	6	7	8	9	10	99
2. Pour favoriser la performance des équipes, les travailleurs et les travailleuses devront s'adapter à de nouvelles mesures qui incluent les diversités culturelles et sociales.	1	3	4	5	6	7	8	9	10	99
3. Pour favoriser la découvrabilité des productions audiovisuelles québécoises, nous devons mieux les identifier (encoder) dans l'espace numérique.	1	3	4	5	6	7	8	9	10	99
4. Les productions en audiovisuel devront être écoresponsables pour être plus compétitives sur la scène locale, nationale et internationale.	1	3	4	5	6	7	8	9	10	99
5. Dans le contexte d'un développement accéléré de la technologie et de l'intelligence artificielle, une partie de mon travail pourrait se transformer pour devenir automatisable.	1	3	4	5	6	7	8	9	10	99
6. Les gouvernements travaillent à l'évolution des lois et des règlements pour la protection du marché de l'audiovisuel, incluant les droits d'auteur. Il sera important d'en comprendre les implications.	1	3	4	5	6	7	8	9	10	99
7. Les demandes de financement doivent être stratégiques. Elles devront inclure une analyse du marché, la clientèle cible, les tendances et les attentes des diffuseurs.	1	3	4	5	6	7	8	9	10	99
8. Les formats, de l'écriture à la réalisation, devront continuer d'évoluer pour s'adapter à leurs auditoires et aux plateformes de diffusion.	1	3	4	5	6	7	8	9	10	99
9. Les entreprises québécoises de l'audiovisuel devront faire des alliances stratégiques pour faire face à l'offre des géants technologiques.	1	3	4	5	6	7	8	9	10	99

Q25 Sur une échelle de 1 à 10, (où « 1 » signifie « pas du tout en accord » et « 10 » « tout à fait en accord ») dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant ?

	Pas du tout d'accord				Plus ou moins en accord				Tout à fait d'accord				NSP	
Les tendances en audiovisuel vont affecter la pratique de mon métier d'ici les 5 prochaines années.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				99

Code de classification des professions

« La Classification nationale des professions (CNP) est la référence nationale en matière de professions au Canada. Elle présente une structure systématique de classification qui catégorise l'ensemble des activités professionnelles au Canada afin de recueillir, d'analyser et de diffuser des données sur les professions pour l'administration de l'information sur le marché du travail et des programmes d'emploi. »⁴⁶

Voici les principaux codes selon la Classification nationale des professions (CNP) des métiers en audiovisuel.

0124	Directeurs / directrices de la publicité, du marketing et des relations publiques
0512	Directeurs / directrices de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts du spectacle
1123	Professionnels / professionnelles en publicité, en marketing et en relations publiques
5131	Producteurs / productrices, réalisateurs / réalisatrices, chorégraphes et personnel assimilé
5222	Cadreur / cadreuses de films et cadreur / cadreuses vidéo
5224	Techniciens / techniciennes en radiotélédiffusion
5225	Techniciens / techniciennes en enregistrement audio et vidéo
5226	Autre personnel technique et personnel de coordination du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène
5227	Personnel de soutien du cinéma, de la radiotélédiffusion, de la photographie et des arts de la scène

46. Source : <https://noc.esdc.gc.ca/Accueil/ProposLaCnp>

Liste des métiers

À noter que cette liste a été créée uniquement pour les fins de l'étude dans le but d'appuyer la recherche, l'analyse et les résultats découlant des données. Elle ne constitue pas une liste des fonctions pour lesquelles les associations d'artistes sont reconnues au sens de la Loi sur le statut de l'artiste ou pour lesquelles elles négocient des ententes collectives avec des producteurs et productrices ou des associations de producteurs.

La liste⁴⁷ des métiers a été catégorisée par départements et par domaines à partir des informations des 17 associations⁴⁸. Certaines d'entre elles, principalement les syndicats, répartissent les métiers par départements et il était donc important de conserver cette répartition. Pour les autres associations, les métiers sont répartis par domaines, c'est-à-dire selon leur champ d'activité. Ces 17 associations représentent majoritairement l'ensemble de l'industrie par la pluralité et la variété de productions réalisées par leurs membres.

En parallèle, une recherche dans l'industrie a été effectuée par l'Équipe pour identifier les métiers qui ne sont pas représentés par ces 17 associations, tels ceux en diffusion ou en distribution. Ces ajouts de catégories de métiers à l'extérieur des associations permettent une meilleure compréhension de l'ensemble de l'industrie de l'audiovisuel et des relations entre les métiers.

Plus de 700 métiers répartis dans 39 départements et domaines ont été répertoriés et présentés auprès des 17 associations. À noter que certains métiers peuvent se trouver dans plusieurs domaines d'activités, comme celui de producteur et de productrice. Cette liste de métiers est celle qui reflète le mieux la réalité des professions du milieu au début de cette nouvelle décennie. Il est important d'informer le lecteur que la liste des métiers n'est pas exhaustive et qu'il est possible d'y relever l'absence de certains métiers ou un titre différent de celui reconnu en organisation. Une actualisation régulière est recommandée.

Métier	Titre	
Accessoiriste	Accessoires	
Accessoiriste hors plateau	Accessoires	
Accessoiriste plateau	Accessoires	
Assistant.e accessoiriste	Accessoires	
Assistant.e accessoiriste hors plateau	Accessoires	
Assistant.e accessoiriste plateau	Accessoires	
Assistant.e chef.fe accessoiriste hors plateau	Accessoires	
Assistant.e chef.fe accessoiriste plateau	Accessoires	
Chef.fe accessoiriste	Accessoires	
Chef.fe accessoiriste hors plateau	Accessoires	
Chef.fe accessoiriste plateau	Accessoires	
Chef.fe fabricant.e d'accessoires	Accessoires	
Fabricant.e d'accessoires	Accessoires	
Superviseur.euse accessoiriste	Accessoires	

■ Département ■ Domaine ■ Domaine / département

47. La liste des métiers de chacun des domaines et départements des associations a été envoyée à l'Équipe entre les mois d'octobre et décembre 2019 et a été révisée et validée par celles-ci.

48. Les membres des 17 associations sont des travailleurs et travailleuses autonomes ou contractuel.le.s et des entreprises de production et maisons de services en audiovisuel (employé.e.s salarié.e.s).

Métier	Titre
Agent.e	Agence d'artistes
Assistant.e	Agence d'artistes
Avocat.e	Agence d'artistes
Coordonnateur.trice	Agence d'artistes
Directeur.trice	Agence d'artistes
Responsable aux contrats	Agence d'artistes
Technicien.ne	Agence d'artistes
Adjoint.e à la production	Animation / Illustration
Animateur.trice 2D, 3D	Animation / Illustration
Animateur.trice caméra (Artiste layout)	Animation / Illustration
Animateur.trice effet visuel FX	Animation / Illustration
Animateur.trice technique	Animation / Illustration
Animation technique (Rigging)	Animation / Illustration
Artiste compositing	Animation / Illustration
Artiste éclairage	Animation / Illustration
Artiste en images de synthèse (CGI artist)	Animation / Illustration
Artiste en infographie (CG artist)	Animation / Illustration
Assistant.e	Animation / Illustration
Assistant.e de production	Animation / Illustration
Assistant.e directeur.trice artistique	Animation / Illustration
Assistant.e chercheur.trice	Animation / Illustration
Assistant.te monteur.euse	Animation / Illustration
Bruiteur.euse	Animation / Illustration
Chef.fe d'équipe (Lead)	Animation / Illustration
Chef.fe d'équipe effet visuel	Animation / Illustration
Codeur.euse / designer UI	Animation / Illustration
Coloriste	Animation / Illustration
Compositing	Animation / Illustration
Concept art	Animation / Illustration
Concepteur.trice d'animation 2D, 3D	Animation / Illustration
Concepteur.trice de décors	Animation / Illustration
Coordonnateur.trice	Animation / Illustration
Coordonnateur.trice de production	Animation / Illustration
Créateur.trice / artiste de texture et rendu	Animation / Illustration
Créatif.ve technologique	Animation / Illustration
Designer	Animation / Illustration
Designer accessoire	Animation / Illustration
Designer art concept	Animation / Illustration
Designer décor	Animation / Illustration
Designer effet visuel	Animation / Illustration
Designer personnage	Animation / Illustration
Designer recherche visuelle	Animation / Illustration
Designer véhicule	Animation / Illustration
Directeur.trice artistique	Animation / Illustration
Directeur.trice casting	Animation / Illustration
Directeur.trice d'animation	Animation / Illustration
Directeur.trice de production	Animation / Illustration
Directeur.trice photographie	Animation / Illustration
Directeur.trice pipeline	Animation / Illustration
Directeur.trice plateau	Animation / Illustration
Directeur.trice postproduction	Animation / Illustration
Directeur.trice rigging ou built	Animation / Illustration

Métier	Titre
Directeur.trice storyboard	Animation / Illustration
Directeur.trice technique	Animation / Illustration
Directeur.trice technique (pipeline ou technologie)	Animation / Illustration
Effet sonore / Bruiteur.euse	Animation / Illustration
Graphiste	Animation / Illustration
Habilleur.euse graphique	Animation / Illustration
Illustrateur.trice	Animation / Illustration
Mixeur.euse	Animation / Illustration
Modelleur.euse	Animation / Illustration
Monteur.euse	Animation / Illustration
Monteur.euse animatique	Animation / Illustration
Monteur.euse sonore	Animation / Illustration
Producteur.trice	Animation / Illustration
Producteur.trice délégué.e	Animation / Illustration
Producteur.trice exécutif.ve	Animation / Illustration
Programmeur.euse	Animation / Illustration
Gestionnaire de rendu (render wrangler)	Animation / Illustration
Réalisateur.trice	Animation / Illustration
Rechercheur	Animation / Illustration
Scénariste	Animation / Illustration
Storyboardiste	Animation / Illustration
Superviseur.euse	Animation / Illustration
Superviseur.euse animation	Animation / Illustration
Superviseur.euse animation technique	Animation / Illustration
Superviseur.euse compositing	Animation / Illustration
Superviseur.euse compositing (3D) et couleur (2D)	Animation / Illustration
Superviseur.euse de création texture et rendu	Animation / Illustration
Superviseur.euse de rendu	Animation / Illustration
Superviseur.euse du département design	Animation / Illustration
Superviseur.euse image	Animation / Illustration
Superviseur.euse layout	Animation / Illustration
Superviseur.euse modélisation	Animation / Illustration
Superviseur.euse programmeur.euse	Animation / Illustration
Superviseur.euse chercheur	Animation / Illustration
Superviseur.euse rigging	Animation / Illustration
Superviseur.euse sonore	Animation / Illustration
Armurier.ère	Armes
Chef.fe armurier.ère	Armes
Chef.fe technicien.ne d'armes à feu	Armes
Superviseur.euse d'armes à feu	Armes
Technicien.ne d'armes à feu	Armes
Acteur.trice / Comédien.ne	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Animateur.trice	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Annoncé.euse	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Artiste de variétés	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Capture de mouvements	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Cascadeur.euse	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Chroniqueur.euse	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Commentateur.trice	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Coordonnateur.trice de cascades	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Directeur.trice d'acteur.trice.s	Artistes / Interprètes / Cascadeurs

Métier	Titre
Directeur.trice de plateau	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Directeur.trice de répétitions	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Doubleur.euse	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Figurant.e	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Gréage de cascades	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Intervieweur.euse	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Lecteur.trice	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Présentateur.trice	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Réplique	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Reporter	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
Voix hors champs	Artistes / Interprètes / Cascadeurs
1 ^{er} .e assistant.e caméra	Caméra
2 ^e assistant.e caméra – programme des apprentis caméra	Caméra
Apprenti.e caméra	Caméra
Artiste technicien.ne aux effets visuels	Caméra
Assistant.e caméra spécialisé.e en caisson sous-marin	Caméra
Assistant.e opérateur.trice de drone	Caméra
Assistant.e opérateur.trice de vidéo-assist	Caméra
Cadreur.euse	Caméra
Cadreur.euse de drone	Caméra
Caméraman (EPK / BTS)	Caméra
Chargeur.euse caméra (alias 3 ^e assistant.e caméra)	Caméra
Coordonnateur.trice aux effets visuels	Caméra
Coordonnateur.trice caméra	Caméra
Coordonnateur.trice de retour vidéo (playback)	Caméra
Directeur.trice de la photographie	Caméra
Ingénieur.e en imagerie numérique	Caméra
Ingénieur.e 3D	Caméra
Opérateur.trice 24 images seconde (i/s)	Caméra
Opérateur.trice de caméra sous-marine	Caméra
Opérateur.trice de drone / Pilote UAV	Caméra
Opérateur.trice de tête spécialisée	Caméra
Opérateur.trice de tête télécommandée non-stabilisée	Caméra
Opérateur.trice de tête télécommandée stabilisée	Caméra
Opérateur.trice de tête télécommandée stabilisée aérienne	Caméra
Opérateur.trice de vidéo-assist	Caméra
Opérateur.trice steadicam	Caméra
Photographe de plateau	Caméra
Preneur.euse de son (EPK / BTS)	Caméra
Programmateuse.euse de « motion control »	Caméra
Publiciste	Caméra
Stéréographe	Caméra
Superviseur.euse sécurité UAV	Caméra
Superviseur.euse des effets visuels	Caméra
Technicien.ne en imagerie numérique 3D (TIN)	Caméra
Technicien.ne 3D (en imagerie numérique)	Caméra
Technicien.ne aux effets visuels	Caméra
Technicien.ne de « motion control »	Caméra
Technicien.ne de caméra à tête télécommandée	Caméra
Technicien.ne en gestion de données numériques (TGDN)	Caméra
Technicien.ne en imagerie numérique (TIN)	Caméra

Métier	Titre
Assistant.e cantinier.ère	Cantine
Assistant.e chef.fe cantinier.ère	Cantine
Cantinier.ère (AQPM)	Cantine
Cantinier.ère (US)	Cantine
Chef.fe cantinier.ère	Cantine
Assistant.e chef.fe de département coiffure (AHOD)	Coiffure
Assistant.e coiffeur.euse	Coiffure
Chef.fe coiffeur.euse	Coiffure
Chef.fe coiffeur.euse figuration	Coiffure
Chef.fe de département coiffure (HOD)	Coiffure
Coiffeur.euse	Coiffure
Concepteur.trice de coiffure	Coiffure
Posticheur.euse	Coiffure
1 ^{er} .re assistant.e comptable de production	Comptabilité
2 ^e assistant.e comptable de production	Comptabilité
3 ^e assistant.e comptable de production	Comptabilité
Apprenti.e assistant.e comptable	Comptabilité
Comptable de production	Comptabilité
Acheteur.euse construction	Construction
Assistant.e menuisier.ère scénique	Construction
Assistant.e ébéniste	Construction
Assistant.e menuisier.ère	Construction
Assistant.e soudeur.euse	Construction
Assistant.e superviseur.euse de construction	Construction
Chef.fe menuisier.ère scénique	Construction
Chef.fe ébéniste	Construction
Chef.fe menuisier.ère	Construction
Chef.fe soudeur.euse	Construction
Contremaître.maîtresse de construction	Construction
Coordonnateur.trice de construction	Construction
Ébéniste	Construction
Menuisier.ère scénique	Construction
Menuisier.ère	Construction
Soudeur.euse	Construction
Superviseur.euse de construction	Construction
Assistant.e scripte	Continuité
Scripte	Continuité
Acheteur.euse costumes	Costumes
Assistant.e coordonnateur.trice de costumes	Costumes
Assistant.e costumier.ère	Costumes
Assistant.e créateur.trice costumes	Costumes
Assistant.e habilleur.euse	Costumes
Assistant.e styliste	Costumes
Chef.fe costumier.ère	Costumes
Chef.fe habilleur.euse	Costumes
Chef.fe habilleur.euse figuration	Costumes
Chef.fe technicien.ne spécialisé.e aux costumes	Costumes
Coordonnateur.trice de costumes (productions AQPM)	Costumes
Coordonnateur.trice de costumes (productions US)	Costumes
Costumier.ère	Costumes
Couturier.ère	Costumes

Métier	Titre
Créateur.trice costumes	Costumes
Habilleur.euse	Costumes
Habilleur.euse roulotte	Costumes
Styliste	Costumes
Superviseur.euse costumes	Costumes
Technicien.ne aux costumes	Costumes
Technicien.ne spécialisé.e aux costumes	Costumes
Artiste 2D	Créativité numérique
Artiste 3D	Créativité numérique
Artiste à l'éclairage / développement d'images	Créativité numérique
Artiste accessoire 3D	Créativité numérique
Artiste armature / squelettage (rigging)	Créativité numérique
Artiste CFX (créatures)	Créativité numérique
Artiste chevelure-pelage 3D	Créativité numérique
Artiste concepteur.trice	Créativité numérique
Artiste d'environnement 3D (Digital Matte Painter)	Créativité numérique
Artiste de suivi (tracking, matchmove)	Créativité numérique
Artiste de textures	Créativité numérique
Artiste de textures et surfaces	Créativité numérique
Artiste effets simulation (FX)	Créativité numérique
Artiste effets spéciaux FX	Créativité numérique
Artiste en composition (compositing)	Créativité numérique
Artiste en composition d'images 3D	Créativité numérique
Artiste en effets visuels (VFX)	Créativité numérique
Artiste en rotoscopie (roto-paint artist)	Créativité numérique
Artiste modélisation / modelleur.euse	Créativité numérique
Artiste numérique	Créativité numérique
Artiste prévisualisation	Créativité numérique
Artiste retouches et préparation	Créativité numérique
Artiste scénarimage	Créativité numérique
Artiste technique	Créativité numérique
Artiste-chef.fe d'équipe (lead)	Créativité numérique
Assistant.e	Créativité numérique
Chargé.e de projets	Créativité numérique
Chercheur.euse UX (user researcher)	Créativité numérique
Compositeur.trice de musique (jeu)	Créativité numérique
Compositeur.trice en effets visuels	Créativité numérique
Concepteur.trice (motion designer)	Créativité numérique
Coordonnateur.trice	Créativité numérique
Coordonnateur.trice en financement	Créativité numérique
Créateur.trice contenu numérique	Créativité numérique
Designer (Artiste) UI-UX	Créativité numérique
Designer d'animation 2D	Créativité numérique
Designer d'espace	Créativité numérique
Designer d'interaction	Créativité numérique
Designer de niveau (level designer)	Créativité numérique
Designer graphique	Créativité numérique
Développeur.euse de chaînes de production (pipeline)	Créativité numérique
Développeur.euse de formats	Créativité numérique
Développeur.euse UI	Créativité numérique
Développeur.euse UX	Créativité numérique

Métier	Titre
Directeur.trice	Créativité numérique
Directeur.trice artistique	Créativité numérique
Directeur.trice de création (ou direction création)	Créativité numérique
Éclairagiste 3D	Créativité numérique
Graphiste 2D	Créativité numérique
Graphiste 3D	Créativité numérique
Graphiste spécialisé.e	Créativité numérique
Illustrateur.trice	Créativité numérique
Infographiste 3D	Créativité numérique
Intégrateur.trice	Créativité numérique
IO (input-output) pipeline	Créativité numérique
Modelleur.euse 3D	Créativité numérique
Modélisateur.trice 3D	Créativité numérique
Monteur.euse des effets visuels	Créativité numérique
Monteur.euse vidéo spécialisé.e en environnements 3D pour du 360 de visualisation	Créativité numérique
Designer narratif	Créativité numérique
Architecte de pipeline	Créativité numérique
Programmeur.euse audio (audio programmer)	Créativité numérique
Programmeur.euse spécialisé.e physique	Créativité numérique
Programmeur.euse	Créativité numérique
Programmeur.euse 3D	Créativité numérique
Programmeur.euse d'engin	Créativité numérique
Rigger.euse (Squeletteur.euse, créateur.trice d'armature)	Créativité numérique
Spécialiste en visualisation des données	Créativité numérique
Storyboardiste	Créativité numérique
Stratège	Créativité numérique
Technicien.ne graphique	Créativité numérique
1 ^{er.re} assistant.e du directeur.trice artistique	Décors / Département artistique
2 ^e assistant.e du directeur.trice artistique	Décors / Département artistique
Apprenti.e du département artistique (coordination, direction artistique ou dessinateur.trice)	Décors / Département artistique
Assistant.e au département artistique	Décors / Département artistique
Assistant.e coordonnateur.trice artistique	Décors / Département artistique
Assistant.e coordonnateur.trice de véhicules	Décors / Département artistique
Assistant.e coordonnateur.trice du département artistique	Décors / Département artistique
Assistant.e décorateur.trice	Décors / Département artistique
Assistant.e directeur.trice artistique	Décors / Département artistique
Assistant.e technicien.ne aux décors plateau	Décors / Département artistique
Chef.fe d'équipe technicien.ne aux décors	Décors / Département artistique
Chef.fe décorateur.trice	Décors / Département artistique
Chef.fe ensemblier.ère	Décors / Département artistique
Chef.fe fabricant.e spécialisé.e aux décors	Décors / Département artistique
Chef.fe graphiste	Décors / Département artistique
Chef.fe maquettiste	Décors / Département artistique
Concepteur.trice artistique	Décors / Département artistique
Coordonnateur.trice aux véhicules	Décors / Département artistique
Coordonnateur.trice du département artistique	Décors / Département artistique
Décorateur.trice	Décors / Département artistique
Décorateur.trice de plateau	Décors / Département artistique
Dessinateur.trice	Décors / Département artistique

Métier	Titre
Directeur.trice artistique	Décors / Département artistique
Ensemblier.ère	Décors / Département artistique
Fabriquant.e spécialisé.e aux décors	Décors / Département artistique
Graphiste	Décors / Département artistique
Maquettiste	Décors / Département artistique
Set Designer	Décors / Département artistique
Styliste culinaire	Décors / Département artistique
Superviseur.euse graphiste	Décors / Département artistique
Superviseur.euse maquettiste	Décors / Département artistique
Technicien.ne aux décors	Décors / Département artistique
Technicien.ne aux décors plateau	Décors / Département artistique
Technicien.ne multimédia	Décors / Département artistique
Administrateur.trice des programmes	Diffusion
Chargé.e de projets	Diffusion
Directeur.trice	Diffusion
Directeur.trice adjoint.e	Diffusion
Directeur.trice des programmes	Diffusion
Responsable de la programmation	Diffusion
Technicien.ne	Diffusion
Coordonnateur.trice	Distribution
Coordonnateur.trice festival	Distribution
Directeur.trice	Distribution
Directeur.trice adjoint.e	Distribution
Directeur.trice des agrégations	Distribution
Directeur.trice des ventes et des acquisitions	Distribution
Directeur.trice distributeur	Distribution
Directeur.trice en comptabilité	Distribution
Directeur.trice marketing	Distribution
Directeur.trice technique	Distribution
Gestionnaire de communauté	Distribution
Président.e	Distribution
Producteur.trice junior	Distribution
Acteur.trice	Doublage
Adaptateur.trice	Doublage
Chargé.e de projet	Doublage
Contrôleur.euse de qualité	Doublage
Coordonnateur.trice	Doublage
Coordonnateur.trice aux enregistrements	Doublage
Directeur.trice	Doublage
Directeur.trice de plateau	Doublage
Ditacteur.trice	Doublage
Graphiste	Doublage
Mixeur.euse	Doublage
Preneur.euse de son	Doublage
Producteur.trice	Doublage
Recaleur.euse	Doublage
Responsable administratif	Doublage
Responsable de certification (canadienne)	Doublage
Responsable de devis	Doublage
Réviser.euse	Doublage
Technicien.ne	Doublage
Titreur.trice	Doublage

Métier	Titre
Assistant.e chef.fe éclairagiste (best boy / best girl)	Éclairage
Assistant.e chef.fe éclairagiste gréeur.euse (best boy / best girl)	Éclairage
Chef.fe éclairagiste	Éclairage
Chef.fe éclairagiste gréeur.euse	Éclairage
Coordonnateur.trice aux éclairages	Éclairage
Éclairagiste	Éclairage
Éclairagiste gréeur.euse	Éclairage
Directeur.trice éclairagiste	Éclairage
Opérateur.trice de contrôle d'éclairage fiction	Éclairage
Opérateur.trice de génératrices	Éclairage
Agent de synchronisation	Édition musicale
Avocat.e spécialisé.e en droit d'auteur	Édition musicale
Éditeur.trice musical.e	Édition musicale
Responsable de libération des droits	Édition musicale
Superviseur.euse musical.e	Édition musicale
Assistant.e technicien.ne d'effets spéciaux	Effets spéciaux
Chef.fe d'effets spéciaux	Effets spéciaux
Chef.fe gréeur.euse d'effets spéciaux	Effets spéciaux
Coordonnateur.trice d'effets spéciaux	Effets spéciaux
Coordonnateur.trice d'effets spéciaux / acheteur.euse	Effets spéciaux
Coordonnateur.trice d'effets spéciaux / dessinateur.trice	Effets spéciaux
Gréeur.euse d'effets spéciaux	Effets spéciaux
Superviseur.euse d'effets spéciaux	Effets spéciaux
Technicien.ne d'effets spéciaux	Effets spéciaux
Technicien.ne senior d'effets spéciaux	Effets spéciaux
Apprenti.e de(s) lieu(x) de tournage	Lieux de tournage
Assistant.e directeur.trice de(s) lieu(x) de tournage	Lieux de tournage
Directeur.trice de(s) lieu(x) de tournage	Lieux de tournage
Recherchiste de(s) lieu(x) de tournage	Lieux de tournage
Assistant.e de production équipement (camion)	Logistique
Assistant.e de production équipement (camion) back-up	Logistique
Assistant.e de production plateau	Logistique
Assistant.e de production plateau back-up	Logistique
Assistant.e de production spécialisé.e	Logistique
Assistant.e production	Logistique
Assistant.e responsable de la logistique (assistant.e régisseur.euse)	Logistique
Gardien.ne de sécurité	Logistique
Responsable de la logistique (régisseur.euse)	Logistique
Assistant.e chef.fe machiniste gréeur.euse (best boy / best girl)	Machiniste
Assistant.e chef.fe machiniste grip (best boy / best girl)	Machiniste
Chef.fe machiniste gréeur.euse	Machiniste
Chef.fe machiniste grip	Machiniste
Coordonnateur.trice machiniste	Machiniste
Machiniste gréeur.euse	Machiniste
Machiniste grip	Machiniste
Machiniste installateur.trice de grue caméra	Machiniste
Machiniste opérateur.trice de caméra sous-marine	Machiniste
Machiniste opérateur.trice de chariot caméra	Machiniste
Opérateur.trice de grue caméra	Machiniste
Opérateur.trice de voiture caméra	Machiniste

Métier	Titre	
Assistant.e chef.fe de département maquillage	Maquillage	
Assistant.e maquilleur.euse	Maquillage	
Assistant.e maquilleur.euse effets spéciaux	Maquillage	
Chef.fe de département effets spéciaux	Maquillage	
Chef.fe de département maquillage	Maquillage	
Chef.fe maquilleur.euse	Maquillage	
Chef.fe maquilleur.euse à la figuration	Maquillage	
Chef.fe maquilleur.euse effets spéciaux	Maquillage	
Concepteur.trice de maquillages	Maquillage	
Maquilleur.euse	Maquillage	
Maquilleur.euse d'effets spéciaux	Maquillage	
Superviseur.euse atelier	Maquillage	
Technicien.ne atelier	Maquillage	
Arrangeur.euse	Musique à l'image	
Chef.ffe d'orchestre / Directeur.trice musical.e	Musique à l'image	
Compositeur.trice assistant.e	Musique à l'image	
Compositeur.trice de musique à l'image	Musique à l'image	
Directeur.trice artistique	Musique à l'image	
Interprète instrumentiste / Musicien.ne	Musique à l'image	
Interprète vocaliste / Chanteur.euse	Musique à l'image	
Mixeur.euse	Musique à l'image	
Orchestrateur.trice / Copiste	Musique à l'image	
Parolier.ère	Musique à l'image	
Preneur.euse de son	Musique à l'image	
Réalisateur.trice musical.e	Musique à l'image	
Technicien.nne en matriçage / mastérisation	Musique à l'image	
Assistant.e chef.fe paysagiste	Paysages	
Assistant.e paysagiste	Paysages	
Chef.fe paysagiste	Paysages	
Paysagiste	Paysages	
Paysagiste senior	Paysages	
Assistant.e au département peinture	Peinture	
Assistant.e peintre	Peinture	
Assistant.e peintre scénique	Peinture	
Chef.fe d'équipe peintre scénique	Peinture	
Chef.fe peintre	Peinture	
Chef.fe peintre scénique	Peinture	
Peintre	Peinture	
Peintre de plateau	Peinture	
Peintre scénique	Peinture	
Animateur.trice	Postproduction	
Animateur.trice 2D, 3D	Postproduction	
Animateur.trice technique	Postproduction	
Artiste animation	Postproduction	
Artiste créature FX	Postproduction	
Artiste en images de synthèse (CGI artist)	Postproduction	
Artiste en infographie (CG artist)	Postproduction	
Artiste FX	Postproduction	
Artiste modeling	Postproduction	
Artiste rigging	Postproduction	
Chargé.e de projets VFX	Postproduction	

■ Département ■ Domaine ■ Domaine / département

Métier	Titre
Coordonnateur.trice live action	Postproduction
Coordonnateur.trice VFX	Postproduction
Développeur.euse pipeline	Postproduction
Directeur.trice	Postproduction
Directeur.trice d'animation	Postproduction
Directeur.trice technique	Postproduction
Chef FX artiste (Lead FX Artist)	Postproduction
Monteur.euse animatique	Postproduction
Monteur.euse dialogues	Postproduction
Monteur.euse VFX	Postproduction
Producteur.trice VFX	Postproduction
Superviseur.euse Animation	Postproduction
Superviseur.euse compositing	Postproduction
Superviseur.euse environnement	Postproduction
Superviseur.euse VFX	Postproduction
Assistant.e bruiteur.euse	Postproduction
Assistant.e monteur.euse	Postproduction
Assistant.e monteur.euse sonore	Postproduction
Assistant.e preneur.euse de son	Postproduction
Bruiteur.euse	Postproduction
Bruiteur.euse MP	Postproduction
Chef.fe d'équipe (Lead)	Postproduction
Chef.fe monteur.euse	Postproduction
Chef.fe monteur.euse sonore	Postproduction
Coloriste	Postproduction
Compositeur.trice visuel.le	Postproduction
Coordonnateur.trice de postproduction	Postproduction
Infographiste	Postproduction
Infographiste MP	Postproduction
Mixeur.euse	Postproduction
Mixeur.euse sonore	Postproduction
Monteur.euse	Postproduction
Monteur.euse en ligne	Postproduction
Monteur.euse musique	Postproduction
Monteur.euse sonore	Postproduction
Preneur.euse de son	Postproduction
Superviseur.euse	Postproduction
Superviseur.euse sonore	Postproduction
Technicien.ne d'effets spéciaux en infographie	Postproduction
Technicien.ne en infographie	Postproduction
Technicien.ne en postproduction	Postproduction
Vidéographe MP	Postproduction
Chargé.e de projets	Production publicitaire
Comptable de production	Production publicitaire
Concepteur.trice rédacteur.trice	Production publicitaire
Coordonnateur.trice artistes et routage	Production publicitaire
Coordonnateur.trice de création	Production publicitaire
Coordonnateur.trice de production	Production publicitaire
Directeur.trice artistes et routage	Production publicitaire
Directeur.trice artistique	Production publicitaire
Directeur.trice artistique junior et senior	Production publicitaire

Métier	Titre
Directeur.trice de création	Production publicitaire
Directeur.trice de production	Production publicitaire
Gestionnaire de projets	Production publicitaire
Gestionnaire artistes et routage	Production publicitaire
Producteur.trice	Production publicitaire
Producteur.trice exécutif.ve	Production publicitaire
Producteur.trice junior	Production publicitaire
Producteur.trice sénior	Production publicitaire
Réalisateur.trice	Production publicitaire
Service-conseil	Production publicitaire
Stratège	Production publicitaire
Adjoint.e	Production / Bureau de production
Adjoint.e administratif.ve	Production / Bureau de production
Adjoint.e au producteur.trice	Production / Bureau de production
Adjoint.e exécutif.ve	Production / Bureau de production
Adjoint.e juridique	Production / Bureau de production
Aide au développement	Production / Bureau de production
Aide entrepreneur.e	Production / Bureau de production
Aide recherche	Production / Bureau de production
Analyste financier.ère	Production / Bureau de production
Assistant.e chargé.e de projets	Production / Bureau de production
Assistant.e coordonnateur.trice tous départements	Production / Bureau de production
Assistant.e de production	Production / Bureau de production
Assistant.e. coordonnateur.trice de production	Production / Bureau de production
Assistant.te directeur.trice de production	Production / Bureau de production
Avocat.e / Conseiller.ère juridique	Production / Bureau de production
Chargé.e d'équipe	Production / Bureau de production
Chargé.e de projets	Production / Bureau de production
Chef.fe développement et production	Production / Bureau de production
Collaborateur.trice au contenu	Production / Bureau de production
Collaborateur.trice au développement	Production / Bureau de production
Commis à la messagerie	Production / Bureau de production
Commis à la paie	Production / Bureau de production
Commis de bureau	Production / Bureau de production
Comptable (de production)	Production / Bureau de production
Concepteur.trice développement	Production / Bureau de production
Consultant.e à la recherche	Production / Bureau de production
Contrôleur.euse	Production / Bureau de production
Contrôleur.euse adjoint.e	Production / Bureau de production
Coordonnateur.trice	Production / Bureau de production
Coordonnateur.trice à la comptabilité	Production / Bureau de production
Coordonnateur.trice administratif.ve de production	Production / Bureau de production
Coordonnateur.trice au développement	Production / Bureau de production
Coordonnateur.trice au financement	Production / Bureau de production
Coordonnateur.trice autres départements	Production / Bureau de production
Coordonnateur.trice aux commandites	Production / Bureau de production
Coordonnateur.trice aux scénarios	Production / Bureau de production
Coordonnateur.trice contenu	Production / Bureau de production
Coordonnateur.trice de production	Production / Bureau de production
Coordonnateur.trice de sécurité	Production / Bureau de production
Coordonnateur.trice de voyages	Production / Bureau de production

Métier	Titre
Coordonnateur.trice distribution et développement	Production / Bureau de production
Coordonnateur.trice financement	Production / Bureau de production
Coordonnateur.trice juridique / des affaires juridiques	Production / Bureau de production
Coordonnateur.trice voyage	Production / Bureau de production
Directeur.trice	Production / Bureau de production
Directeur.trice (général.e) création	Production / Bureau de production
Directeur.trice (général.e) innovation et production	Production / Bureau de production
Directeur.trice administratif.ve	Production / Bureau de production
Directeur.trice de contenu (ou direction contenu)	Production / Bureau de production
Directeur.trice de développement	Production / Bureau de production
Directeur.trice de la mise en marché (exploitation et distribution)	Production / Bureau de production
Directeur.trice de production	Production / Bureau de production
Directeur.trice des affaires juridiques	Production / Bureau de production
Directeur.trice des communications	Production / Bureau de production
Directeur.trice des opérations	Production / Bureau de production
Directeur.trice des ressources humaines	Production / Bureau de production
Directeur.trice financement	Production / Bureau de production
Directeur.trice général.e	Production / Bureau de production
Directrice.trice (général.e) relations d'affaires	Production / Bureau de production
Gestionnaire de production	Production / Bureau de production
Gestionnaire médias sociaux	Production / Bureau de production
Président.e finance	Production / Bureau de production
Producteur.trice	Production / Bureau de production
Producteur.trice au contenu	Production / Bureau de production
Producteur.trice au développement	Production / Bureau de production
Producteur.trice délégué.e (inclut Line producer-animation)	Production / Bureau de production
Producteur.trice exécutif.ve (inclut Show runner-animation)	Production / Bureau de production
Réceptionniste	Production / Bureau de production
Réceptionniste de production	Production / Bureau de production
Rechercheur	Production / Bureau de production
Rédacteur.trice en chef	Production / Bureau de production
Rédacteur.trice-concepteur.trice	Production / Bureau de production
Responsable distribution	Production / Bureau de production
Responsable ressources humaines	Production / Bureau de production
Secrétaire administratif.ve	Production / Bureau de production
Secrétaire de production	Production / Bureau de production
Secrétaire de voyages	Production / Bureau de production
Technicien.ne comptes payables	Production / Bureau de production
Technicien.ne comptes recevables	Production / Bureau de production
Technicien.ne informatique	Production / Bureau de production
Technicien.ne paye (comptable)	Production / Bureau de production
Traducteur.trice	Production / Bureau de production
Vice-président.e finances	Production / Bureau de production
Vice-président.e productions et opérations	Production / Bureau de production
Webmestre	Production / Bureau de production
1 ^{er} .re assistant.e réalisateur.trice	Réalisation
2 ^e assistant.e réalisateur.trice	Réalisation
3 ^e assistant.e réalisateur.trice	Réalisation
Apprenti.e assistant.e réalisateur.trice	Réalisation
Photographe	Réalisation
Réalisateur.trice	Réalisation
Réalisateur.trice de 2 ^e équipe	Réalisation

Métier	Titre
Responsable des animaux	Responsable des animaux
Assistant.e coordonnateur.trice santé et sécurité	Santé et sécurité
Coordonnateur.trice à la sécurité nautique	Santé et sécurité
Coordonnateur.trice aux premiers soins	Santé et sécurité
Coordonnateur.trice santé et sécurité	Santé et sécurité
Préposé.e à la sécurité nautique	Santé et sécurité
Préposé.e aux premiers soins	Santé et sécurité
Responsable COVID-19	Santé et sécurité
Adaptateur.trice	Scénarisation
Auteur.trice	Scénarisation
Conseiller.ère à la scénarisation	Scénarisation
Dialoguiste	Scénarisation
Scénariste	Scénarisation
Script-éditeur.trice	Scénarisation
Assistant.e du département sculpture moulage	Sculpture moulage
Assistant.e plâtrier.ère	Sculpture moulage
Assistant.e sculpteur.trice-mouleur.euse	Sculpture moulage
Assistant.e-chef.fe sculpteur.trice-mouleur.euse	Sculpture moulage
Chef.fe plâtrier.ère	Sculpture moulage
Chef.fe sculpteur.trice-mouleur.euse	Sculpture moulage
Plâtrier.ère	Sculpture moulage
Sculpteur.trice	Sculpture moulage
Sculpteur.trice-mouleur.euse	Sculpture moulage
Assistant.e au son	Son
Effet sonore	Son
Opérateur.trice playback sonore	Son
Perchiste	Son
Preneur.euse de son fiction	Son
Technicien.ne aux câbles	Son
Aiguilleur.euse salle	Télévision
Aiguilleur.euse	Télévision
Aiguilleur.euse ISO	Télévision
Assistant au son TV	Télévision
Assistant.e à la réalisation télévision	Télévision
Assistant.e au son	Télévision
Assistant.e caméraman	Télévision
Assistant.e directeur.trice de plateau	Télévision
Caméraman	Télévision
Chef.fe éclairagiste télévision	Télévision
Chef.fe machiniste (plateaux-décors)	Télévision
Chef.fe machiniste aux décors	Télévision
Chef.fe machiniste vidéo	Télévision
Chef.fe opérateur.trice son RF (radio fréquence)	Télévision
Concepteur.trice d'éclairage	Télévision
Concepteur.trice de projection visuelle	Télévision
Contrôleur.euse d'images	Télévision
Coordonnateur.trice de production (TV)	Télévision
Coordonnateur.trice technique	Télévision
Directeur.trice de la photographie télévision multicam	Télévision
Directeur.trice de plateau	Télévision
Directeur.trice des éclairages	Télévision

Métier	Titre	
Directeur.trice technique	Télévision	
Éclairagiste télévision	Télévision	
Machiniste aux décors	Télévision	
Machiniste plateau	Télévision	
Machiniste vidéo	Télévision	
Mixeur.euse de son	Télévision	
Opérateur.trice aux communications internes (RF)	Télévision	
Opérateur.trice d'EVS	Télévision	
Opérateur.trice de console d'éclairage télévision	Télévision	
Opérateur.trice de magnétoscopie	Télévision	
Opérateur.trice de magnétoscopie / ralenti	Télévision	
Opérateur.trice de projecteurs de poursuite	Télévision	
Opérateur.trice de projecteurs motorisés	Télévision	
Opérateur.trice de projection visuelle	Télévision	
Opérateur.trice de ralenti	Télévision	
Opérateur.trice de télésouffleur	Télévision	
Opérateur.trice Dolly motorisé télécommandé (le Junior)	Télévision	
Opérateur.trice Jimmy Jib	Télévision	
Opérateur.trice steadicam télévision	Télévision	
Perchiste sur chariot	Télévision	
Preneur.euse de son télévision	Télévision	
Programmeur.euse d'éclairage	Télévision	
Programmeur.euse de projecteurs motorisés	Télévision	
Programmeur.euse de projection vidéo	Télévision	
Projectionniste	Télévision	
Sonorisateur.trice	Télévision	
Sonorisateur.trice de salle	Télévision	
Technicien.ne de câble au son	Télévision	
Technicien.ne d'appoint (télé-réalité)	Télévision	
Vidéographe.riste régie ou mobile	Télévision	
Assistant.e capitaine du transport	Transport	
Assistant.e coordonnateur.trice de transport	Transport	
Capitaine du transport	Transport	
Chauffeur.euse	Transport	
Chauffeur.euse coursier.ère (tous les départements)	Transport	
Chauffeur.euse spécialisé.e	Transport	
Coordonnateur.trice de transport	Transport	
Coursier.ère au département artistique	Transport	
Coursier.ère au département costumes	Transport	
Coursier.ère de bureau	Transport	
Coursier.ère de plateau	Transport	
Opérateur.trice de camp de base	Transport	
Assistant.e à la réalisation télévision	Vidéo légère	
Assistant.e caméraman	Vidéo légère	
Coordonnateur.trice de production	Vidéo légère	
Directeur.trice de la photographie vidéo légère	Vidéo légère	

■ Département ■ Domaine ■ Domaine / département

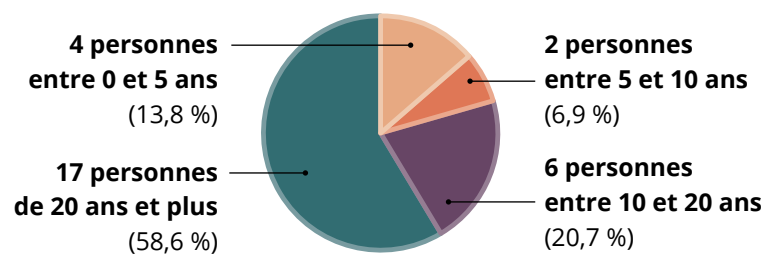
Entrevues individuelles

Informations des caractéristiques des travailleurs et travailleuses rencontrés

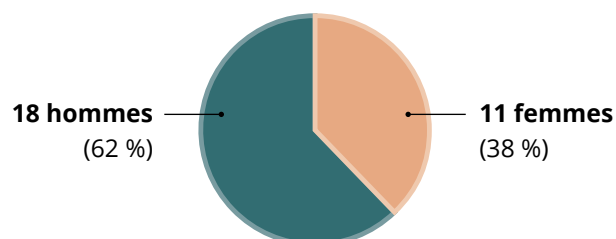
Travailleurs et travailleuses exerçant d'un à trois métiers

Domaine	
• Agence d'artistes	• Fiction / Documentaire
• Animation	• Fiction / Doublage / Jeu vidéo (direction/doublage)
• Créativité numérique	• Fiction / Télé
• Créativité numérique / Distribution	• Postproduction
• Documentaire	• Production publicitaire / Fiction
• Fiction documentaire / Fiction	• Production publicitaire
• Fiction / Créativité numérique	• Télévision

Années d'expérience



Genre



Entrevues individuelles – Questionnaire semi-dirigé

Général

- Parlez-moi de votre rôle / poste ou emploi actuel :
 - Parlez-moi de ce que vous aimez
 - Quels sont vos défis ou irritants ?
- Qu'est-ce qui vous motive à travailler et vous garde dans le domaine de l'audiovisuel ?

Cheminement de carrière

- Parlez-moi de votre cheminement de carrière :
 - Selon vous, quels ont été les moments de votre vie professionnelle les plus importants et critiques ?
 - Selon vous, qu'est-ce que ça prend (qualités, habiletés, compétences) pour demeurer ou progresser dans ce milieu ?
 - Si vous aviez une baguette magique, que changeriez-vous dans votre cheminement ?

Apprentissage et développement

- Dans votre rôle / emploi actuel, est-ce que vous considérez que vous avez les outils, le soutien, les connaissances et compétences nécessaires pour faire votre travail efficacement ?
Si non, qu'est-ce qu'il vous manque ?
- Lorsque vous avez besoin d'acquérir de nouvelles connaissances ou développer de nouvelles compétences, que faites-vous ?
- Selon vous, qu'est-ce qui favorise ou qui freine votre apprentissage et votre développement ?
- Selon votre expérience, comment se fait le transfert ou le partage des connaissances et compétences dans votre domaine ?

Entrevues individuelles – Résultats détaillés en lien avec le cheminement de carrière

En lien avec la section présentant les cheminements de carrière au Chapitre III, cette annexe présente plus de détails recueillis lors des entrevues. Les nombreux commentaires ont été consolidés à l'étape de l'analyse et sont présentés dans les tableaux-synthèses suivants.

Questions et réponses en lien avec le cheminement de carrière

À noter : le caractère gras signifie que les commentaires sont ressortis à plusieurs reprises.

Tableau-synthèse

Réponses à la question : « Ce que vous aimez dans votre poste actuel ? »

Créativité	Métier	Personnes et relations	Style de vie	Autres
Raconter des histoires, livrer une vision de réalisation	Réaliser, diriger les acteurs et faire ressortir le jeu	Travailler avec les gens	Initier des projets, développer et créer des partenariats	Impacts sur la société et faire avancer des causes
Réaliser les idées	Interprète, capture mouvement	Aimer apprendre	Diversité des projets	
Aimer ce qui est créatif	Équilibre avec projets de caméra, technique et réalisation	Négocier avec diverses parties prenantes	Pas trop de routine	
Régler des problèmes	Jouer et réalisation	Personne de confiance, être valorisé	Défis, faire mieux, s'améliorer	
	Logistique, lié avec tous les départements	Voir les autres réussir	Être un boss	
		J'aime me développer et mentorer les plus jeunes		

Tableau-synthèse

Réponses à la question : « Qu'est-ce qui vous motive à travailler et vous garde dans le domaine de l'audiovisuel ? »

Style de vie	Engagement et passion	Personnes et relations	Reconnaissance et visibilité	Créativité
Diversité des projets et lieux	Passion du milieu et métier	Travailler avec des équipes diversifiées et des créatifs	Résultats concrets vus par d'autres	Trouver des solutions, recherche et curiosité
Réaliser un rêve d'enfance	J'aime ce que je fais et travailler	Sentiment d'appartenance extrêmement fort	Reconnaissance des acquis	Raconter des histoires
Défis et repousser les limites	Le sujet me motive	Provoquer des émotions	Le montage, c'est là que le film se fait	
Toujours avoir quelque chose à apprendre				
Les changements et la technologie				
Flexibilité des horaires				

Tableau-synthèse

Réponses à la question : « Selon vous, qu'est-ce que ça prend (qualités, habiletés, compétences) pour demeurer ou progresser dans ce milieu ? »

L'Équipe a observé que les réponses mentionnées dans les entrevues, pour demeurer ou progresser dans l'industrie, sont en lien avec les compétences comportementales. Pour cette raison, l'Équipe a utilisé les mêmes catégories que le modèle de compétences présenté au Chapitre IV.

Personnel	Résultat	Création	Relation	Stratégie
Humilité	Gestion du temps de travail	Aider à résoudre des problèmes	Capacité d'accepter le <i>feedback</i> constructif	Te voir comme une <i>business</i> , plan d'affaires artistique
Travailler fort	Organiser, rigueur	Débrouillardise	Empathie et l'écoute	Connaître ton marché
Travailler sous pression, calme	Savoir déléguer	Créativité (aussi 2 hémisphères du cerveau)	Bien t'entourer – ton projet va plus loin, mentors	Se vendre et négociation
L'attitude	La prise de décision		Bien communiquer	
Psychologie positive			Confiance et crédibilité	
Passion				
Intuition				
Talent (sortir du lot) et la chance				
Porter plusieurs chapeaux				

Tableau-synthèse

Réponses à la question : « Quels sont vos défis ou irritants ? »

Administratif	Conditions de travail	Éthique et équité	Organisation du travail	Relations
Petit budget	Augmentation vitesse	Quand tu as fait le tour, c'est ennuyant. Si tu es bonne, ils veulent te garder car c'est confortable avec toi et n'offrent pas l'opportunité de faire le <i>step</i> .	Le côté nébuleux sur qui est responsable de quoi	Gérer les RH et demandes pas raisonnables
Comptabilité	Délai court : stress du temps		Quand c'est gros, c'est compartimenté réglementé, rigidité	Pas tant de contrôle et pouvoir
Financement compliqué et difficile	Énorme pression		Postes techniques : manque d'expérience des personnes	Faire la police
Tâches cléricales	Faire vite et faire plus	Loi sur le statut d'artiste	Jongler et prioriser	Développer la relation de confiance
Conditions budgétaires pas évoluées	Être assis devant les écrans tout le temps et le nombre d'heures épuisant	Difficile de percer comme femme en réalisation et postes techniques		Le technique : pris entre l'arbre et l'écorce
Ambiguïté, estimé avec peu	Pas pouvoir aller sur les plateaux	Plus grande transparence des producteurs qui gèrent l'argent public		C'est plus qui tu connais que ce que tu présentes
				Faire des pitches complets

En plus des commentaires recueillis et résumés ci-haut, voici quelques autres commentaires mentionnés au cours des entrevues, en lien avec les défis et les enjeux que l'Équipe a jugé pertinent de faire ressortir :

Crédits versus compétences

« Le nombre de crédits que tu accumules. Il (le syndicat) regarde les démos et les crédits que tu as. On parle beaucoup de connaissance, mais on se fait demander combien on a de crédits. On est évalué sur nos crédits et non sur nos compétences. »

Équité et parité

« Est-ce que les femmes sont vraiment écoutées ? Pas sûr. Défendre la parité, très difficile. »

« Il y a une préconception de qui peut faire quoi... Les gens pensent que parce que tu es petite et une femme, tu ne seras pas capable. La technique c'est un domaine d'homme. Il y a une approche féminine et une approche masculine. Notre approche est différente (celle des femmes) et ce n'est pas encore accepté. La manière dont je communique ce n'est pas comme celle des hommes. »

Conditions de travail

« La Loi sur le statut d'artiste, qui a sérieusement besoin d'être revue. J'espère sincèrement que ce sera revu. C'est pour ça que j'ai démarré ma propre entreprise, pour me sortir de toutes ces problématiques et règles en audiovisuel. »

Ateliers de compétences

Voici les domaines et départements, associations et syndicats présents aux trois ateliers de février 2020. Plus de 50 travailleurs et travailleuses du milieu de l'audiovisuel ont participé à ces ateliers.

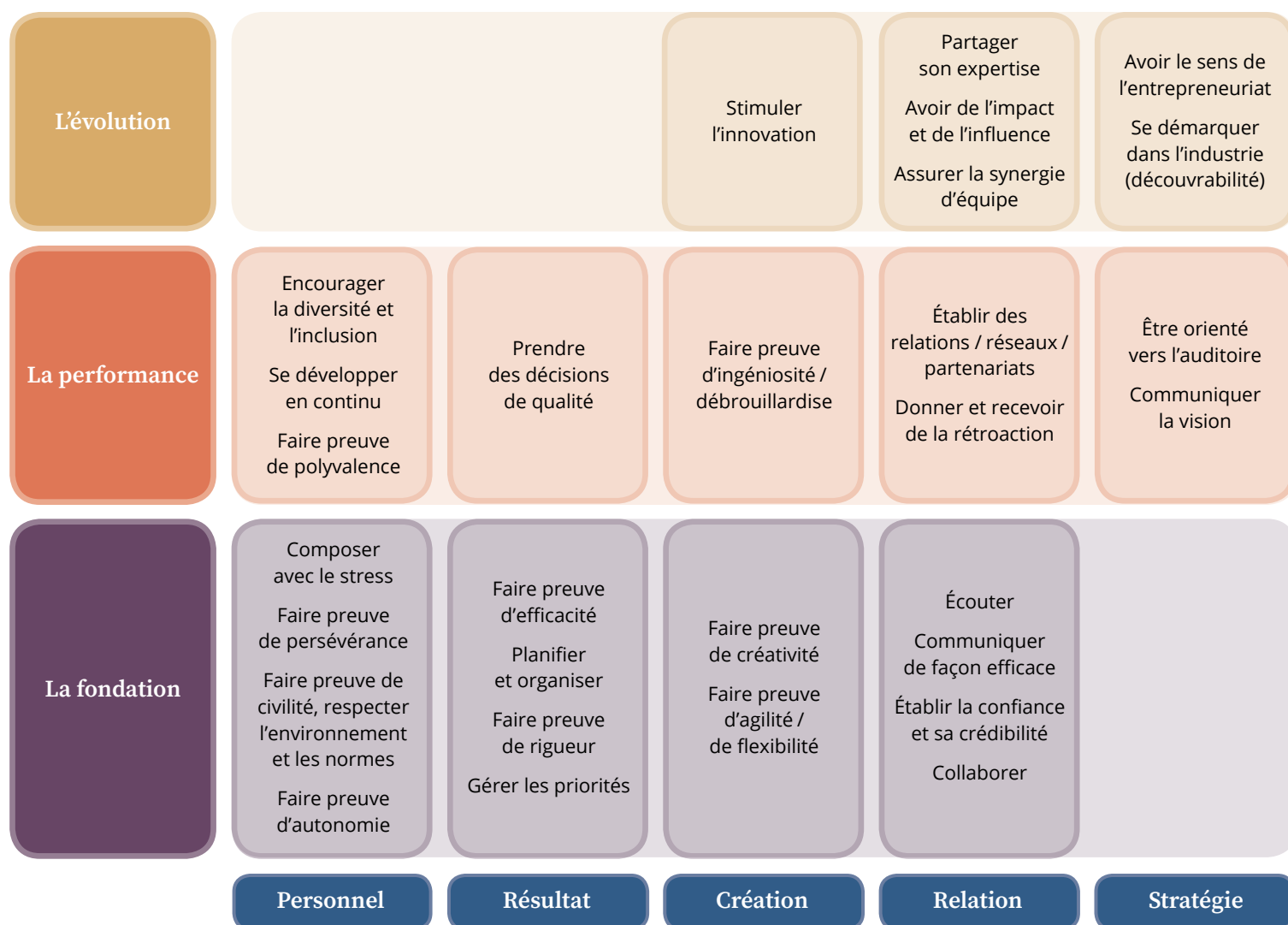
Domaines / départements	Associations / syndicats (2020)
Animation	ARRQ
Créativité numérique	APP
Interprètes	IATSE 514
Caméra	IATSE 667
Maquillage	APEM
Son	AQA
Scénarisation	ANDP
Réalisation	Conseil du Québec
Décors / direction artistique	DGC – Québec
Postproduction	A2C
Agence d'artistes	AQPM
Édition musicale	SARTEC
Production publicitaire	UDA
Production	Xn Québec
Musique à l'image	SPACQ
Ressources humaines	ACTRA
Formation (en entreprise)	AQA

Référentiel de compétences comportementales

Ce référentiel devient un outil profitable à toute l'industrie. Il permet entre autres à toute personne ayant à concevoir des programmes de formations de cibler les compétences comportementales essentielles spécifiques à chaque programme. De plus, il peut servir à créer des profils de compétences pour des métiers ou des familles de métiers, créer des plans de développement personnalisés, ainsi que soutenir l'accompagnement des travailleurs et travailleuses dans leur cheminement de carrière. Ces compétences comportementales sont modélisées et définies dans ce référentiel pour favoriser la progression non seulement des individus, mais aussi l'évolution de toute l'industrie en offrant une main-d'œuvre qualifiée.

Modèle de compétences comportementales

Un modèle de compétences est un cadre de référence qui synthétise le référentiel. Habituellement représenté sous forme graphique, le modèle a deux objectifs : visualiser rapidement en structurant les messages clés issus de l'analyse et, comme dans le cas présent, regrouper l'information pour donner un sens aux compétences entre elles.



Bien que l'industrie soit vaste et regroupe plus de 700 de métiers, il y a néanmoins eu consensus sur plus d'une vingtaine de compétences essentielles au succès dans le domaine. Celles-ci ont été validées tout au long de l'étude auprès des travailleurs et travailleuses de l'industrie.

Le modèle de compétences présente les 29 compétences comportementales selon les catégories de chacune (axe des X) et les niveaux de progression (axe des Y).

Catégories de compétences comportementales retenues (axe des X)

Personnel	Compétences liées à la gestion de soi
Résultat	Compétences liées à l'exécution et l'excellence opérationnelle
Création	Compétences requises pour soutenir ou stimuler la créativité et l'innovation
Relation	Compétences en lien avec les relations interpersonnelles
Stratégie	Compétences qui permettent de se distinguer et de rester à l'affût des opportunités de l'industrie

Niveaux de progression (axe des Y)

Afin de favoriser le développement et une progression de carrière dans l'industrie, peu importe le métier et l'expertise, l'axe des Y du modèle de compétences comprend trois niveaux : la fondation, la performance et l'évolution.

Fondation

Les compétences fondamentales ont d'abord été considérées. Dans un contexte de carrière, la maîtrise de ces compétences s'avère essentielle à l'exercice même du métier. Il s'agit de la base. Par exemple, une personne incapable de composer avec le stress pourrait difficilement travailler dans le milieu de l'audiovisuel.

Performance

Puis, au-delà de cette fondation, les intervenants et intervenantes du milieu peuvent acquérir de nouvelles compétences pour avancer dans leur carrière, souvent à l'intérieur de leur métier respectif ou en complémentarité sous le thème de la performance. L'acquisition de ces compétences peut dans certains cas faciliter leur transition vers d'autres métiers.

Évolution

Enfin, certaines compétences deviendront nécessaires à l'évolution de leur carrière, pour se distinguer dans l'industrie et composer avec les défis grandissants auxquels le milieu de l'audiovisuel fait face. Ces compétences devraient aider les travailleurs et travailleuses à s'adapter aux tendances et être proactifs.

Indicateurs comportementaux de compétences

Cette section présente chacune des compétences à l'aide des indicateurs comportementaux. Ceux-ci sont adaptés pour refléter la réalité de l'industrie de l'audiovisuel et constituent des énoncés de comportement précis, spécifiques et détaillés qui permettront à tous de s'y référer. Tous les travailleurs et travailleuses peuvent observer et développer des éléments d'une de ces compétences pour évoluer selon les attentes de l'industrie.

Personnel		
	Compétences	Indicateurs comportementaux
F	Composer avec le stress	• Reconnaît ses émotions et son impact sur les autres ; • Maîtrise ses émotions en situation de stress et continue à agir calmement ; • Trouve des moyens efficaces pour gérer ses émotions et réduire son stress ; • Continue de fonctionner ou d'agir d'une manière constructive et mature malgré la pression constante ; • Calme les autres dans les situations très tendues ; • Vit bien avec les conditions de travail du milieu.
F	Faire preuve de persévérance	• Montre beaucoup d'énergie, de dynamisme et de détermination à terminer ce qu'il / elle entreprend ; • Abandonne rarement même s'il / elle fait face à des difficultés ou qu'il / elle se trouve confronté.e à la résistance ou à l'échec ; • Déploie des efforts supplémentaires devant les obstacles qu'il / elle voit comme des défis à relever ; • Passe en mode solution malgré les découragements ou revers plus difficiles du métier ; • Rebondit sans se décourager après un échec ; • Conserve une attitude positive face à l'adversité, les refus et les difficultés.
F	Faire preuve de civilité, respecter l'environnement et les normes	• S'assure en tout temps de respecter les autres, les normes établies et l'environnement de travail ; • Sait accueillir et mettre à l'aise toute personne et communiquer les bonnes attitudes à observer ; • Démonstre une excellente intelligence émotionnelle en ayant une très bonne écoute et de l'empathie envers les autres et en nuancant ses propos lors d'interventions correctives ; • Fait preuve de courtoisie, d'ouverture d'esprit, de respect envers l'opinion d'autrui même lorsqu'il / elle n'est pas d'accord et accepte les compromis ; • Reconnaît et renforce la valeur de l'ensemble de ses collègues sans distinction ; • Utilise constamment un langage civilisé et démontre un comportement approprié envers les autres, tout en respectant les lieux (environnement) et les normes du milieu.
F	Faire preuve d'autonomie	• Prend seul.e ses responsabilités et les assume ; • Utilise la marge de manœuvre qui lui est accordée ; • Est à l'aise lorsqu'il / elle doit accomplir seul.e une tâche / un projet difficile ou non ; • Maintient un haut niveau de productivité sans supervision ; • Est fiable et dégage une belle assurance ; • Entreprend un nouveau projet ou une nouvelle tâche sans attendre.

P	Encourager la diversité et l'inclusion	• Prend conscience de ses préjugés et biais et les traite de façon à les réduire / éliminer ; • Collabore aisément avec toute personne issue de la diversité et s'adapte bien à ces différentes normes et attentes ; • Traite tout le monde de façon équitable, respectueuse et valorisante ; • S'intéresse aux autres et inclut des personnes issues de la diversité dans les divers processus de création (écriture, montage, réalisation, etc.) ; • Encourage la diversité d'opinions et de points de vue de façon à créer un environnement où tout le monde se sent confortable, accepté et reconnu ; • Intervient rapidement et efficacement dans des situations de non-respect de la diversité ou qui limitent l'inclusion.
P	Se développer en continu	• Est bien conscient.e de ses forces et ses pistes de développement ; • Manifeste de la curiosité pour tout ce qui est nouveau ; • Pose des questions et s'intéresse à plusieurs domaines d'activités pour y trouver des applications dans son milieu ; • Recherche continuellement de la rétroaction et accepte ouvertement et positivement la critique pour s'améliorer ; • Se tient continuellement à jour dans son domaine et au courant des nouvelles tendances de son milieu ; • Apprend rapidement dans divers contextes, tire des leçons de ses expériences / erreurs et s'adapte aisément à des situations nouvelles et particulières.
P	Faire preuve de polyvalence	• Possède une vaste étendue d'intérêts personnels et artistiques ; • Effectue diverses tâches avec succès ; • Ouvert.e et intéressé.e à apprendre des nouvelles façons de faire ; • Intègre et met rapidement à contribution ses nouveaux talents dans les domaines concernés (audiovisuel et autres) ; • Peut effectuer plusieurs tâches en même temps ; • S'intéresse à ce que font les autres et s'implique à les aider / soutenir au besoin.

Résultat		
	Compétences	Indicateurs comportementaux
F	Faire preuve d'efficacité	• Accomplit plus que la majorité des gens en essayant de toujours en faire plus ou faire mieux ; • Agit rapidement et met l'emphasis sur la productivité ; • Peut faire plusieurs choses en même temps et les compléter avec succès ; • Agit avec un sentiment d'urgence et s'assure que les échéanciers sont respectés ; • Optimise l'utilisation des ressources disponibles ; • Peut déléguer des tâches au besoin pour faire arriver les choses efficacement.

F	Planifier et organiser	• A une vision précise des difficultés des tâches, des projets et du temps à y consacrer et établit des objectifs en conséquence ; • Décompose le travail à faire en plusieurs étapes ou séquences à suivre ; • Développe des échéances réalistes et assigne les responsabilités et les tâches à chacun.e ; • Anticipe les problèmes et ajuste en continu la planification pour s'adapter à la réalité ; • Mobilise et coordonne efficacement les ressources nécessaires (humaines, financières et matérielles) pour effectuer des tâches, pour respecter les échéanciers et/ou budgets pour atteindre les objectifs ; • Mesure et compare la performance avec les objectifs fixés et évalue les résultats.
F	Faire preuve de rigueur	• Travaille avec professionnalisme en respectant les normes, règles de l'art, standards de qualité, échéanciers et budgets établis ; • Identifie et prend en considération toutes les informations et détails qui assurent une exécution efficace et efficiente ; • Procède avec ordre et méthode en respectant la démarche à suivre et en allant jusqu'au bout de ce qu'il entreprend ; • Porte attention à l'exactitude des temps, chiffres, données et autres informations pertinentes à toute réalisation, tournage, etc. ; • Révise ou valide constamment son travail ; • Est discipliné.e, assidu.e et ponctuel.le dans tout ce qu'il / elle entreprend.
F	Gérer les priorités	• Concentre son action sur les priorités selon l'urgence et l'importance des activités à réaliser ; • Ajuste le tir en fonction des contraintes de temps et de ressources ; • Optimise l'utilisation de son temps et celui des autres pour effectuer les tâches les plus importantes et urgentes dans les délais prescrits ; • Fait la part des choses et est capable d'arrêter l'exécution d'une tâche pour se concentrer sur une urgence ; • Peut rapidement détecter ce qu'il faut faire pour atteindre un but ; • Fait converger les efforts de tous les membres de l'équipe vers un même but.
P	Prendre des décisions de qualité	• Détermine des critères clairs et partagés pour évaluer les options dans la prise de décision ; • Cherche, trouve et valide les informations requises pour prendre une décision de qualité ; • Identifie et analyse les options possibles en se basant sur les critères choisis, son expérience, son jugement ainsi que les points de vue de personnes de son entourage avant de prendre sa décision ; • Prend la décision la plus appropriée compte tenu des circonstances, des conséquences, des résistances et des enjeux ; • Prend des décisions au bon moment, même lorsqu'il / elle est sous pression, que les informations sont incomplètes et que les délais sont serrés ; • Assume les conséquences de ses décisions.

Création		
	Compétences	Indicateurs comportementaux
F	Faire preuve de créativité	• Encourage la pensée créatrice et l'exploration de nouvelles idées chez soi et chez autrui ; • Aborde les problèmes avec curiosité et un esprit ouvert ; • Recherche des idées, approches et méthodes nouvelles et originales ; • Est perçu.e comme une personne qui apporte une contribution originale ou différente ; • Fait confiance à ses intuitions, ses émotions, son inspiration et son imagination ; • Utilise des techniques créatives pour développer et réaliser des projets artistiques.
F	Faire preuve d'agilité / de flexibilité	• S'adapte facilement et de façon appropriée à diverses situations de changement et garde son calme en cas d'imprévus ; • Est ouvert.e aux opinions divergentes et aux autres façons de faire ; • Fait des compromis pour tenir compte des contraintes ou suggestions des autres ; • Compose aisément avec le risque, l'incertitude et l'ambiguïté ; • Projette un niveau approprié de confiance en soi et de patience ; • Change facilement de cap ou abandonne la tâche prévue lorsque les circonstances l'exigent.
P	Faire preuve d'ingéniosité / de débrouillardise	• Utilise efficacement les ressources à sa disposition pour répondre aux demandes ; • Est capable de remettre de l'ordre malgré les situations ambiguës / imprévues ; • N'est jamais pris.e au dépourvu devant les obstacles et trouve toujours une solution ; • Voit l'échec ou l'erreur comme une situation temporaire et la transforme en une opportunité ; • Est quelqu'un sur qui on peut compter pour se sortir de toute forme d'impasse ; • Apporte des solutions ingénieuses et inédites à des problèmes récurrents.
É	Stimuler l'innovation	• Remet constamment en question le statu quo et encourage à penser autrement le « think out of the box » ; • Identifie des solutions nouvelles et innovantes ; • Met en place un processus pour faciliter le passage de l'idée à l'action ; • S'inspire des nouveautés et génère de nouvelles idées ; • Combine, réorganise et intègre les différentes idées et perspectives pour créer des innovations ; • Crée des occasions d'expérimentation et d'apprentissage et un environnement propice aux essais et erreurs.

Relation		
	Compétences	Indicateurs comportementaux
F	Écouter	• Démonstre une écoute active et attentive tout en portant une attention particulière au non-verbal (plus de 80 % d'une communication) ; • Fait preuve de sensibilité, de patience et d'empathie lorsqu'il / elle écoute les autres ; • Prend le temps de bien comprendre les demandes, pose des questions de clarification et reformule au besoin pour valider sa compréhension ; • Met de côté ses jugements et impressions lorsqu'il / elle écoute les autres ; • Écoute toujours les autres comme si c'était la première fois, avec concentration et engagement envers l'autre ; • Reformule bien les opinions des autres même en étant en désaccord.
F	Communiquer de façon efficace	• Porte attention à la communication des autres en les écoutant activement afin de bien comprendre leurs préoccupations ; • Structure l'information afin d'atteindre son objectif et s'assure d'avoir été bien compris.e ; • Adapte son message (langage, ton, style, mode) en fonction de son auditoire ; • Transmet clairement, de manière juste et au bon moment l'information pertinente par divers modes de communication appropriés à son auditoire et à la situation ; • Communique d'une manière constructive et non conflictuelle en usant de diplomatie et de tact ; • Encourage les autres à exprimer librement leurs points de vue (positifs et négatifs) durant la communication.
F	Établir la confiance et sa crédibilité	• Démonstre un haut niveau d'intégrité par la cohérence entre ses paroles et ses actions ; • Respecte ses engagements et accepte la responsabilité de ses erreurs ; • Valorise, respecte et écoute avec empathie tout le monde, sans distinction ; • Travaille avec un haut niveau d'éthique et de rigueur, bien préparé.e et engagé.e entièrement et sérieusement dans les projets ; • Inspire la confiance par son expertise ; • Intervient rapidement et efficacement dans toute situation non éthique ou difficile.
F	Collaborer	• Partage l'information pertinente et utile à l'atteinte de l'objectif commun de l'équipe ; • Contribue à l'objectif commun de l'équipe ; • Offre spontanément son aide et accepte l'aide des autres ; • Démonstre un esprit d'équipe en les encourageant à exprimer leurs points de vue et opinions tout en tentant d'obtenir le consensus ; • Valorise, encourage et reconnaît la contribution de chacun dans l'équipe ; • Trouve rapidement un terrain d'entente et résout les problèmes pour le bénéfice commun.

P	Établir des relations / réseaux / partenariats	• Fait un effort conscient pour établir et maintenir de bonnes relations de travail / d'affaires ; • Développe de façon proactive ses réseaux avec des partenaires, collègues, autres gens du milieu, etc. ; • Cherche constamment à comprendre la perspective et les enjeux des autres partenaires du milieu afin de consolider des rapports gagnant-gagnant ; • Crée de nouvelles coalitions, alliances et réseaux formels et informels pour faire avancer ses idées ou ses projets ; • Assure le suivi régulier des ententes de partenariat et renégocie au besoin ; • Évalue et renouvelle régulièrement les réseaux de contacts et de partenaires pour assurer l'atteinte d'objectifs plus stratégiques.
P	Donner et recevoir de la rétroaction	• Donne directement aux gens qui sont concernés une rétroaction complète et claire en l'exprimant de façon positive, constructive et motivante ; • Ne craint pas de dire ce qui doit être dit avec tact, respect et sans jugement de l'autre ; • Adapte sa rétroaction à la personne, à sa situation particulière et en fonction de l'écoute active de ses besoins ; • Est réceptif à la rétroaction et ajuste significativement son comportement en conséquence ; • Choisit le bon moment et l'environnement pour discuter de la nature de la rétroaction ; • Démonstre une appréciation manifeste pour la rétroaction et explique comment il compte l'utiliser pour ajuster son comportement.
É	Partager son expertise	• Agit de façon professionnelle et crédible en n'hésitant pas à partager son expertise parmi ses collègues et collaborateur.trice.s ; • Développe une relation de collaboration et de confiance avec ses collègues grâce à son expertise qu'il / elle partage constamment ; • Communique aisément ses connaissances et expériences afin d'aider et soutenir ses collègues ; • Adapte son accompagnement basé sur son expertise en fonction du style d'apprentissage et du niveau d'expérience de ses collègues ; • Fait bénéficier ses collègues de ses nombreuses et diverses expériences vécues tout en leur permettant d'adapter les faits à leur réalité présente ; • Utilise son expertise pour aider ses collègues à solutionner des problèmes particuliers.
É	Avoir de l'impact et de l'influence	• Utilise des faits et l'information disponible dans une discussion / présentation afin de persuader les autres et anticipe leurs positions / réactions ; • Adapte des stratégies d'influence appropriées selon les réactions et besoins des autres ainsi que leurs appréhensions ; • Obtient des résultats sans avoir recours à l'autorité formelle ; • Obtient des concessions sans porter préjudice à la relation en établissant des ententes gagnant-gagnant ; • Crée des coalitions ou des alliances afin d'impliquer des personnes influentes ; • Affirme ses positions et idées avec énergie, confiance et enthousiasme de façon à créer de l'impact et gagner la confiance des autres.

É	Assurer la synergie d'équipe	• Encourage et soutient le développement d'une vision commune et des objectifs communs pour l'équipe et s'assure de leur appropriation ; • Établit, communique et renforce des valeurs et normes partagées ; • Choisit les meilleurs talents possibles en agençant les complémentarités pour créer des équipes efficaces et qui s'entraident ; • Crée un climat de confiance et un sentiment d'appartenance qui donne envie à chacun.e de performer et de se développer ; • Se montre disponible et déterminé.e pour soutenir, enlever les obstacles, développer et reconnaître, de façon équitable et juste, la contribution de chacun.e ; • Favorise l'harmonie et renforce la solidarité au sein de l'équipe.
----------	-------------------------------------	---

Stratégie		
	Compétences	Indicateurs comportementaux
P	Être orienté.e vers l'auditoire	• Comprend qui est véritablement son auditoire ; • Identifie et anticipe les attentes, besoins et exigences de son auditoire et tente constamment d'y répondre et, parfois même, de les dépasser ; • Explore, analyse et interprète les informations sur son auditoire pour mieux le comprendre ; • Entretient un dialogue continu avec son auditoire et demeure constamment à son écoute pour bien le comprendre et gagner sa confiance et son respect ; • Parle et agit en ayant l'auditoire en tête, sait le mettre au centre de ses préoccupations ; • Accompagne et soutient l'auditoire dans l'évolution du domaine des médias.
P	Communiquer la vision	• Crée et communique une vision attrayante, rassembleuse et partagée par tous.tes, de son projet ou concept ; • Développe une stratégie pour susciter l'adhésion pleine et entière au projet ou concept ; • Fait comprendre à l'équipe le lien entre la vision et leur travail ; • Maintient constamment la motivation de l'équipe ou des autres équipes, autour du projet ou concept ; • Adopte une perspective stratégique et prend des décisions en tenant compte du contexte global et non simplement du travail au quotidien ; • Appréhende les enjeux, problèmes ou obstacles à long terme et prévoit des alternatives pour la faire évoluer.
É	Avoir le sens de l'entrepreneuriat	• Démonstre une profonde compréhension de l'évolution du marché, de l'industrie, des technologies et de la concurrence ; • Saisit les opportunités et sait les mettre en œuvre ; • Entretient et développe un réseau efficace de contacts qui fournissent des renseignements stratégiques sur les marchés et les opportunités émergentes de développement ; • Recherche et acquiert sans cesse des informations pertinentes sur les parties intéressées pour combler adéquatement leurs besoins ; • Prend des risques calculés après avoir peser le pour et le contre des nouveaux projets ; • Son sens de la proactivité et sa grande curiosité l'amènent à être constamment à l'affût des nouveaux créneaux, marchés et partenariats potentiels pour des fins de développement.

É	Se démarquer dans l'industrie (découvrabilité)	• Analyse le milieu, l'industrie, l'environnement et les règles du marché et utilise les stratégies de découvrabilité ; • N'a pas peur de sortir des sentiers battus et lance des idées créatives / distinctives susceptibles de donner des résultats ; • Trouve ce qui différencie le milieu et sait comment le mettre en valeur ; • Fait des projections, évalue le potentiel des nouveaux concepts et les implante tout en assumant pleinement ses choix ; • Met au défi ou redéfinit les normes, les façons de faire de l'industrie ou du domaine ; • Démonstre du leadership dans son domaine et surprend par l'originalité de son travail.
---	---	---

Entrevues industrie

Liste des domaines rencontrés en entrevue
Musique à l'image
Animation
Table de concertation de l'industrie du cinéma et de la télévision de la Capitale-Nationale
Diffuseur
Postproduction
Production virtuelle
Financement
Distribution (agrégation, découvrabilité, mise en marché numérique)
Créativité numérique
Production

Groupes de discussion

Questionnaire semi-dirigé

- Comment aimez-vous apprendre ?
- Quelles sont les compétences nécessaires pour réussir dans le milieu ?
- Quels seraient les besoins de formation ou de développement de compétences pour les métiers de votre département ?

Formulaire pour identifier les comportements en lien avec les compétences comportementales. (Plusieurs compétences différentes par groupe de discussions étaient inscrites sur le formulaire.)

- Quels comportements observez-vous chez une personne qui maîtrise cette compétence (pensez à une personne qui est une référence pour vous) ?
- Décrire votre cheminement de carrière :
 - Nommer les divers métiers / emplois que vous avez effectués en ordre chronologique

Groupes de métiers rencontrés – Juin et juillet 2021

- Interprètes
- Caméra
- Transport
- Production
- Réalisation
- Scénarisation
- Coiffure / Maquillage / Costumes
- Assistant réalisateur

Liste de sujets de formations

Cette annexe présente les sujets des formations recherchés par les travailleurs et travailleuses ainsi que l'industrie. Ils sont répartis à l'intérieur de douze thèmes. Dix thèmes présentent les sujets par domaine et département tandis que deux d'entre eux sont spécifiques à des métiers, soit les thèmes **Financement** et **Interprétation**. Les formations identifiées demeurent des sujets globaux qui sont indispensables selon ces travailleurs et l'industrie, mais qui doivent être analysés par ceux qui souhaitent les offrir à leurs membres ou à leurs salariés.

1. Financement

En général, les personnes désirant avoir un développement en financement veulent faire une production audiovisuelle. Les formations en financement sont principalement demandées par les producteurs et productrices, les réalisateurs et réalisatrices de même que les scénaristes de toute l'industrie. Les sujets fréquemment nommés sont le financement pour les productions en fiction, télévision et création numérique ainsi que les subventions pour certains groupes de travailleurs et travailleuses.

Toutefois, il est intéressant de souligner que plusieurs travailleurs et travailleuses exerçant des fonctions ayant peu de lien avec la production (ex. interprète, DOP, réalisateur), désirent réaliser une œuvre audiovisuelle (tout format confondu). À plusieurs reprises lors de cette étude, ils ont mentionné leur intérêt pour le financement, mais également pour une formation sur la gestion d'un budget, la fiscalité et l'autoproduction. Ces travailleurs exercent des métiers d'interprètes, en gestion et en coordination, au niveau technique ou sont responsables d'un département ou d'une direction.

Le Tableau 7 résume les sujets du thème **Financement** recherchés par les travailleurs, travailleuses et l'industrie.

Tableau 7 – Thème de formation : Financement

Sujet	• Autoproduction • Budget • Comptabilité • Crédits d'impôt • Financement : fiction, télé et numérique • Fiscalité • Subvention
Métier	• Comptable de production, directeur.trice du financement • Édition (musicale) • Interprètes (pour production) • Métiers de gestion, coordination, techniques, chef.fe ou directeur.trice de département (budget / comptabilité) • Producteur.trice, réalisateur.trice, scénariste • Autres métiers de l'audiovisuel qui souhaitent se lancer dans la production

2. Logiciels – Nouvelles technologies

Tout au long du processus de production, plusieurs logiciels sont utilisés par tous les secteurs d'activités de l'industrie. L'utilisation de la technologie est maintenant pratique courante. Puisqu'en constante évolution, les logiciels et la nouvelle technologie utilisés par les métiers dans le domaine de la postproduction sont en forte demande ; viennent ensuite ceux pour les métiers des départements artistiques/décors, caméras, son et mixage. Les logiciels Excel, Final Draft ou de gestion font partie des plus demandés par plusieurs domaines et départements.

Pour les sujets de ce thème, les travailleurs et travailleuses souhaitent avoir un développement de compétences avec un formateur ou une formatrice, en présentiel ou en mode virtuel. Les tutoriels ou *e-learning* peuvent être utiles en cas de besoins ponctuels. Des formats hybrides (présentiel et mode virtuel) sont des choix partagés par tous les répondants et répondantes, qui souhaitent apprendre de l'expérience des pairs. Le partage des meilleures pratiques fait partie des méthodes d'apprentissage dans le milieu. Pour eux, partager leurs connaissances et mettre en pratique leurs apprentissages tout au long de la formation est essentiel dans un processus de développement. D'ailleurs, plusieurs ont affirmé faire partie de communautés de pratiques pour ces motifs.

Enfin, les travailleurs et travailleuses souhaitent être accompagnés tout au long de leurs apprentissages. Un soutien sous forme de coaching est également souhaité après la formation.

Le Tableau 8 résume les sujets du thème **Logiciels – Nouvelles technologies** recherchés par les travailleurs, les travailleuses et l'industrie.

Tableau 8 – Thème de formation : Logiciels – Nouvelles technologies

Sujet	• Gestionnaire de données (<i>data wrangler</i>) • Étalonnage / colorisation • Final Draft • Gestion / comptabilité / Excel / Word • Logiciels de montage de son et images, mixage • Logiciels de postproduction qui ne sont pas enseignés dans les écoles de base • Modélisation 3D • Movie Magic • Réseaux sociaux • ShotGun (postproduction / animation) • SyncOnSet • Visual FX
Départements / Domaines	• Accessoires / décors / direction artistique • Agence d'artistes • Artistes / interprètes • Caméra • Éclairage / son • Lieux de tournage • Maquillage / coiffure / costume • Musique à l'image • Postproduction / créativité numérique • Production / réalisation / scénarisation • Régie / régie télé • Transport (parce que fait autre métier)

3. Affaires – Développement – Découvrabilité

Dans cette catégorie, les formations sont principalement demandées par des travailleurs et travailleuses exerçant des métiers dans les domaines et les départements de la production, la créativité numérique, l'animation, la réalisation, la scénarisation, l'édition musicale ainsi que la postproduction. Également, certains interprètes et artistes souhaitent en apprendre davantage sur ce sujet pour de futures productions audiovisuelles, mais également pour se représenter. Les sujets les plus demandés sont la stratégie de développement, la diversification des marchés, la découvrabilité, la distribution dans un environnement numérique et les modèles d'affaires.

Ces sujets peuvent être offerts à différents niveaux étant donné la pluralité des métiers exercés par les travailleurs et travailleuses. Le maillage de divers métiers dans une activité d'apprentissage est une alternative intéressante selon les travailleurs parce « qu'on apprend par l'expérience des différents métiers des autres ». Quelques travailleurs ont proposé de créer un programme de développement sur deux thèmes, soit celui du Financement et celui-ci.

Par exemple, une première formation sur le financement et le crédit d'impôt, ensuite des formations sur les modèles d'affaires et la découvrabilité, tout en considérant la distribution dans un environnement numérique. Le tout à l'intérieur de cas pratiques (études de cas) ou d'un projet qui pourrait être applicable dans un contexte réel.

Le Tableau 9 résume les sujets du thème **Affaires, développement et découvrabilité** recherchés par les travailleurs, travailleuses et l'industrie de différents domaines et départements.

Tableau 9 – Thème de formation : Affaires, développement et découvrabilité

Sujets	• Découvrabilité • Développement d'affaires • Développement de marchés • Distribution environnement numérique • Diversification des marchés • Influences médiatiques • Mise en marché • Modèles d'affaires • Nouvelles tendances • Réseaux sociaux • Stratégies de développement
Départements / Domaines	• Animation • Artistes / interprètes • Édition musicale • Postproduction • Production / distribution • Réalisation • Scénarisation

4. Gestion de carrière – Méthodologie de travail

Sans en connaître le nombre exact, le milieu compte une majorité de travailleurs et travailleuses autonomes et contractuel.le.s. Certains le deviennent par choix, d'autres font le saut parce que le métier l'exige.

Par exemple : musicien, interprète, réalisateur, caméraman, etc.

Rares sont les formations en gestion de sa carrière ou d'affaires offertes pour accompagner ces entrepreneurs et entrepreneures. Pourtant, ce type de formation serait souhaitable pour les travailleurs afin d'assurer une meilleure gestion de leur « business en audiovisuel » comme plusieurs le mentionnent : « Je suis en business par mon statut de travailleur autonome ». Dans le cadre de cette étude, ils ont fortement recommandé la création de ce genre de développement qui les aideraient à mieux gérer leur métier et leurs affaires.

Un manque de compétences a été soulevé par une majorité de départements et domaines en matière de méthodologie de travail dans un processus de production. Ces sujets peuvent être intégrés à une formation ou être créés pour des groupes de travail nécessitant des connaissances sur le processus d'un département et des relations de travail entre départements et domaines. D'ailleurs, les travailleurs et les travailleuses ont fréquemment nommé qu'il serait essentiel de créer des formations pour enseigner au milieu la base du fonctionnement d'une production (processus de production / chaîne d'opérations et de production (pipeline)) ainsi que les collaborations entre les métiers et départements.

Le Tableau 10 résume les sujets du thème **Gestion de carrière et méthodologie de travail** nommés par les travailleurs, les travailleuses et l'industrie de différents domaines et départements.

Tableau 10 – Thème de formation : Gestion de carrière et méthodologie

Sujets	• Archivage (contenus, etc.) • Développement de carrière / réorientation • Fonctionnement sur un plateau des départements et interactions entre ceux-ci, étapes de production, etc. • Gestion d'affaires (business / travailleur autonome) • Gestion du temps • Intégration dans le milieu / changement de domaine • Méthodes de travail / organisation de travail
Départements / Domaines	• Agence d'artistes • Animation • Créativité numérique • Postproduction • Production • Réalisation • Scénarisation • Tous les métiers ayant un statut de travailleur.euse autonome ou contractuel.le

5. Gestion – Production

Ce thème démontre les besoins de développement dans les domaines et les départements où les travailleurs et travailleuses progressent dans leur carrière à des postes de gestion. Les notions de gestion, de processus de production et d'administration sont très peu enseignées dans le cadre d'une formation diplômante (DEC, AEC, BAC) ou d'un métier technique/créatif (artiste 2D-3D⁴⁹, interprète, monteur, technicien, caméraman,

49. Étude *Travailler en création numérique : évolution des métiers graphiques 2D-3D et enjeux de formation*. Synthèse-Pôle Image Québec. Novembre 2021.

métiers en postproduction, etc.). Par conséquent, ils apprennent ces notions sur le terrain. Les résultats d'analyse des entrevues ont en effet démontré que les postes de supervision ou de direction sont fréquemment pourvus par des travailleurs et travailleuses exerçant des métiers plus techniques.

Enfin, l'industrie a souligné que des formations en gestion et en administration sont nécessaires pour accompagner les travailleurs et travailleuses qui souhaitent accéder à des postes de supervision ou de direction. Les entrevues ont démontré, par le cheminement de carrières de plusieurs (Chapitre III), que ces notions sont essentielles pour des postes avec plus de responsabilités de gestion.

Le Tableau 11 résume les sujets du thème **Gestion et production** nommés par les travailleurs, les travailleuses et l'industrie de différents domaines et départements.

Tableau 11 – Thème de formation : Gestion et production

Sujets	• Analyse (scénario, projet, situation, etc.) • Autoproduction (comment on le fait) • Coaching / mentorat • Collaboration / relation avec les clients (national et international) • Co-production • Direction de production • Gestion administrative / budget • Gestion d'équipe • Gestion de production ou préproduction • Gestion des RH / conflits • Gestion de projets / production indépendante • Gestion de département (chef) • Gestion d'une production ou d'un plateau écoresponsable • Gestion d'une production à l'étranger • Gestion en co-scénarisation • Gestion prévention harcèlement • Logistique (animation) • Planification / coordination
Départements / Domaines	• Accessoires • Agence d'artistes • Animation • Artiste / interprète / cascadeur • Caméra • Coiffure / maquillage / costume • Décors / direction artistique • Lieux de tournage • Postproduction • Production / réalisation / scénarisation • Régie (logistique) • Son / éclairage

6. Droits – Conditions de travail

Les formations au contenu plus légal sont des sujets jugés essentiels principalement dans les domaines de la production, l'édition musicale, la postproduction tout comme la réalisation et la scénarisation. La connaissance de ces sujets évite bien des problèmes selon les travailleurs et travailleuses. Toutefois, comme les autres thèmes nommés précédemment, des métiers de plusieurs autres domaines et départements pourraient bénéficier de ce type de formation. Également, les sujets en lien avec les conditions de travail, comme les conventions collectives de certains syndicats, gagnent en popularité. Plusieurs corps de métiers souhaitent avoir des formations qui puissent les guider vers une meilleure gestion de ces conditions.

Lors des entrevues, l'enjeu de la propriété intellectuelle est survenu à plusieurs reprises sur les tables de discussion. Les participants et participantes ont émis le désir d'avoir une formation qui leur permettrait de mieux comprendre les opportunités et menaces pour les créateurs du Québec et du Canada.

Le Tableau 12 présente les sujets du thème **Droits et conditions de travail** nommés par les travailleurs, les travailleuses et l'industrie de différents domaines et départements.

Tableau 12 – Thème de formation : Droits et conditions de travail

Sujets	• Conventions collectives • Droits à l'image • Droits d'auteur • Droits en production (comment se protéger dans son projet) • Droits musicaux • Négociation de contrats • Propriété intellectuelle
Départements / Domaines	• Agence d'artistes • Direction artistique • Édition / musique • Lieux de tournage • Postproduction • Production • Réalisation • Scénarisation

7. Écriture – Scénarisation

Ces sujets sont principalement demandés par les métiers du domaine de la scénarisation. Les formations déclarées urgentes sont les nouvelles formes de récits conséquentes des besoins des plateformes, la scénarisation dans un contexte de production virtuelle, la co-scénarisation, la scénarisation pour film d'animation et de jeux vidéo ainsi que le storyboarding. D'autres domaines et départements ont soutenu ces demandes selon le cheminement de carrière souhaité. Plusieurs scénaristes ont souligné l'importance d'être formés dans un contexte de maillage avec les groupes de métiers pour lesquels ils ont à travailler pour assurer un échange professionnel potentiellement fructueux dans un futur proche. Tout comme plusieurs l'ont mentionné, il est essentiel d'offrir une visibilité avec le milieu pendant ses apprentissages (invités, coaching, mentorat, présentation de leur projet, etc.).

En parallèle, l'industrie a également nommé l'urgence de créer des formations ou ateliers de perfectionnement pour les scénaristes. En effet, la multiplication des plateformes engendre une demande accrue de contenu et de créateurs. Le milieu a besoin d'accroître le bassin de cette main-d'œuvre qualifiée et compétente pour répondre aux besoins de ces plateformes.

Dans un contexte de maillage pour le développement de compétences en écriture et en scénarisation, des groupes mixtes (différents métiers en relation) pourraient être créés afin de favoriser le partage de connaissances, sans toutefois négliger la création de groupes homogènes, selon le niveau de connaissances et d'expérience de la clientèle ciblée ou des sujets.

Le Tableau 13 présente les contenus et sujets du thème **Écriture et scénarisation** nommés par les travailleurs, les travailleuses et l'industrie de différents domaines et départements.

Tableau 13 – Thème de formation : Écriture et scénarisation

Sujets	• Adaptation en surimpression vocale • Analyse de texte / conseillances en scénarisation • Coaching / mentorat • Construction de sens du scénario à travers l'image, nourrir la réflexion sur le scénario en fonction des possibilités visuelles et formelles • Co-scénarisation • Écriture de dialogues • Écriture d'une scène intime en respectant les limites de ce qui peut être réalisé • Nouvelles formes de récit selon les besoins des plateformes • Scénarisation pour films d'animation / jeux vidéo / jeunesse • Scénarisation pour production virtuelle • Script-édition • Storyboarding (animation)
Départements / Domaines	• Animation • Artistes / interprètes • Caméra • Décors / direction artistique et costume (analyse de texte) • Production • Postproduction • Réalisation • Scénarisation

8. Artisans (Direction artistique / Décors / Costumes / Coiffure / Maquillage)

Pour ce thème, les travailleurs et travailleuses ont mentionné la nécessité de développer des compétences tout au long de leur carrière, autant pour répondre à des besoins individuels qu'à ceux d'une industrie en évolution perpétuelle. Ils sont à l'affût des nouvelles tendances. Des ateliers d'accompagnement ou des perfectionnements ponctuels pourraient être une méthode de développement appréciée par ces derniers. De plus, les travailleurs ont précisé qu'il était important d'avoir de la pratique après la formation, car « tu ne sais jamais quand tu pourras appliquer ce que tu as appris. La répétition est importante dans ce type de métier ».

Au-delà des formations spécifiques de ces groupes de métiers, plusieurs ont nommé un développement de compétences auprès de métiers d'autres départements pour comprendre leur réalité lors de demandes formulées par une tierce partie, mais aussi pour améliorer la collaboration entre les départements. Les travailleurs et travailleuses ont fréquemment dit que « les producteurs ne savent pas ce que ça implique au niveau matériel et temps » ou « les métiers en soutien des autres départements ne savent rien de notre département ». L'importance à leurs yeux d'inclure certains sujets qui concernent leur département dans le développement d'autres métiers, par exemple de producteurs et productrices ou de 2^e ou 3^e assistant et assistante réalisatrice, pourrait faire la différence au niveau de la gestion, budgétaire et temps.

Le Tableau 14 présente les contenus et sujets du thème **Artisans (Direction artistique, décors, costumes, coiffure, maquillage)** nommés par les travailleurs, les travailleuses et l'industrie de différents domaines et départements.

Tableau 14 – Thème de formation : Artisans (Direction artistique, décors, costumes, coiffure, maquillage)

Sujets	• Accessoires (faux plâtre, fausses seringues, etc.) • Adaptation aux décors (costumes) • Cheveux naturels bouclés serrés et très serrés • Coiffure spécifique aux besoins du milieu / plateau • Costume : patinage de surface, amélioration de technique, perfectionnement • Création / intégration d'un décor / accessoires en production virtuelle • Installation et entretien de perruques • Éclairage (effet sur sujet / objet) • Éclairage (effet sur maquillage, coiffure, costumes) • Époques (décors, coiffure, maquillage, costumes) • Effets spéciaux (maquillage) • Impact des choix sur le plan financier d'un projet • Maquillage sur différentes teintes de peau • Moulage / pose de prothèses • Patinage de costume • Poil à poil (barbe, favori, etc.) • Transfert du savoir par experts
Départements / Domaines	• Accessoires • Coiffure • Costume • Décors / direction artistique • Maquillage

9. Santé et sécurité au travail

Sans surprise, les travailleurs et travailleuses de tous les départements et domaines de la production audiovisuelle ont mentionné que les formations en santé et sécurité au travail sont essentielles et devraient être encouragées, voire exigées par les entreprises et les membres des associations professionnelles, comme les producteurs et productrices, les réalisateurs et réalisatrices ainsi que tous les métiers techniques où la santé et la sécurité au travail sont concernés.

Certains travailleurs et travailleuses ont relevé qu'une formation de base sur la conscientisation de la santé et sécurité au travail pourrait être exigée dans le milieu. Il en irait de même pour la prévention du harcèlement psychologique, qui, selon eux, demeure très présent dans le milieu. Étonnamment, ni les travailleurs ni les

organisations rencontrées ne connaissaient la formation gratuite en ligne sur la prévention du harcèlement (unefoisdetrop.ca / stopharassment.ca), pourtant créée après le mouvement #MeToo/MoiAussi pour l'industrie de l'audiovisuel et de la culture.

Le Tableau 15 présente les contenus et sujets du thème **Santé et sécurité au travail** nommés par les travailleurs, les travailleuses et l'industrie.

Tableau 15 – Thème de formation : Santé et sécurité au travail

Sujets	• Base d'électricité pour métier assistant ou autre sur un plateau • Chargement de cargaison • Enjeu de sécurité sur un plateau • Loi 430 et réglementation véhicule lourd • Nouvelles cartes de compétences (cariste, simdut, bras articulé, etc.) • Prévention du harcèlement psychologique • Sécurité cascades • Sécurité nacelle / chariot élévateur • Signalisation sur un plateau • Transport routier et conduite préventive en production audiovisuelle • Utilisation sécuritaire d'un drone sur un plateau • Zoom boom • Tous les contenus en lien avec la santé et la sécurité au travail (CNEST) sur un plateau (savoir pour appliquer et respecter les règles)
---------------	--

10. Interprétation – Membres UDA et ACTRA

Un parcours d'interprète n'est pas standard, autant dans les métiers que dans la durée. Il est donc plus difficile d'établir un cheminement structuré dans le développement.

Les interprètes ont précisé développer plusieurs compétences, parfois par passion et curiosité, parfois de façon élémentaire. Également, dans un même projet, certains peuvent exercer plusieurs métiers. La complexité actuelle du milieu demande plus de polyvalence et d'adaptation pour exécuter les différentes tâches connexes. De plus, les compétences ne sont pas toujours prises en compte dans le succès de l'interprète. Les opportunités sont principalement liées à *qui tu connais* – le réseau – et *qui te réfère*. Toutefois, les interprètes souhaitent quand même développer des compétences pour leurs métiers respectifs, mais aussi collatérales à d'autres fonctions liées de près ou de loin à leur profession (producteur, réalisateur, scénariste et autres métiers plus techniques).

Les interprètes ont signifié l'importance de pratiquer leur métier à partir d'ateliers, de formations, de gyms, de même que celle de leur offrir des opportunités de pratique sur des sujets précis (production virtuelle, doublage, jeu devant la caméra, voix animation, etc.). Ce développement pourrait aussi intégrer d'autres métiers en relation avec leur profession, par exemple un réalisateur invité, un scénariste ou d'autres métiers techniques liés au tournage (DOP, caméraman). En outre, créer une réalité d'exécution à l'intérieur des ateliers et augmenter les possibilités de collaborations, d'échanges et de maillages entre les métiers et leurs réalités. Aussi, les interprètes rencontrés ont proposé d'inviter des pairs établis, à l'expertise reconnue, pour donner la réplique dans les gyms et autres activités de perfectionnement.

Enfin, la majorité des interprètes ont souligné l'importance d'ajouter une vitrine pour certaines formations et y inviter réalisateurs et réalisatrices, scénaristes, producteurs et productrices et directeurs et directrices de studio. Également, selon eux, les activités d'apprentissage devraient être de courte durée étant donné leurs horaires changeants et les contrats ponctuels.

Le Tableau 16 présente les formations demandées par les interprètes francophones et anglophones.

Tableau 16 – Thème de formation : Interprétation (Membres UDA et ACTRA)

Sujets	• Analyse de texte (scénario) • Capture de mouvement (<i>motion capture</i>) • Classe de maître (interprètes et réalisateur.trice.s) • Coaching / mentorat • Coordonnatrice d'intimité (envisager formation aussi pour les interprètes sur l'approche de leur rôle dans ces situations d'intimité) • Direction d'acteurs avec réalisateur.trice.s invité.e.s • Doublage (interprétation / jeu vidéo / animation) • Jeu devant la caméra (visibilité aussi) ainsi que jeu et gym (pratique avec réalisateur.trice.s en développement) avec d'autres interprètes expert.e.s (partage du savoir) pour donner la réplique / jumelage et des réalisateur.trice.s invité.e.s à la direction / équivalence de ces formations en anglais • <i>Self-tape</i> (technique et interprétation) • Technique de jeu spécifique (pompier, médecin, infirmière, etc.) • Vitrine pendant et après les formations • Voix hors champs
---------------	--

11. Réalisation

Pour ce thème, des combinaisons de sujets de formation avec différents départements et domaines ont été proposées par les travailleurs, les travailleuses et l'industrie pour leur développement de compétences, mais également des formations générales (offertes au public) pour certains métiers, entre autres les métiers d'assistant.e. réalisateur.trice (1^{er}, 2^e et 3^e), scripte et d'assistant ou assistante-scripte. Ces formations générales sont présentées à la section suivante.

Plusieurs travailleurs et travailleuses souhaitent des formations pouvant créer des maillages à l'intérieur des apprentissages, par exemple réalisateur/DOP/monteur ou réalisateur/interprète/caméraman, ce qui permettrait aussi selon eux d'apprendre à travailler avec les autres métiers impliqués dans leur processus de réalisation.

On remarque à nouveau que plusieurs domaines, autre que la réalisation, souhaitent développer leurs compétences dans ce thème. Deux des principales raisons mentionnées sont : la production de petits projets indépendants ou corporatifs et comprendre/distinguer certains processus pour mieux accomplir le travail actuel et devenir plus compétent.

Le Tableau 17 présente les sujets du thème **Réalisation** nommés par les travailleurs, les travailleuses et l'industrie de différents domaines et départements.

Tableau 17 – Thème de formation : Réalisation

Sujets	• Atelier de direction d'acteurs • Classe de maître avec réalisateur.trice et directeur.trice photo ou avec les grand.e.s de ce monde • Coaching / mentorat • Comment se préparer et se comporter comme réalisateur.trice/leadership/gestion • Découpage technique • Formation (maillage) avec assistant.e et réalisateur.trice / DOP et réalisateur.trice • Formation de base pour autres métiers qui travaillent avec les réalisateurs (comprendre en quoi leur métier a un impact sur la réalisation) • Multicaméra / lentille • Processus de production (début à la fin) • Réaliser (créer/scénariser) en production virtuelle – comment l'intégrer en préproduction. • Scènes d'intimité, comment les gérer avec les interprètes et l'équipe de tournage • VFX / montage / conception sonore
Départements / Domaines	• Animation • Artistes / interprètes • Caméra • Postproduction • Production • Réalisation • Régie • Scénarisation

12. Formations techniques à sujets variés

En général, les sujets des formations plus techniques décrites par les répondants et répondantes du sondage, les participants et participantes aux entrevues et groupes de discussion font référence à un développement de compétences de savoir-faire. Certains sujets sont complémentaires à leurs fonctions ou en relation avec un autre domaine ou département pour améliorer leurs méthodes de travail, répondre à un besoin nécessitant une polyvalence essentielle au milieu, ou adapter leurs tâches dans le processus de production.

Les sujets de ce thème sont très variés. Étant donné que la recherche de développement est principalement liée à soi (l'individu lui-même), une analyse des besoins de formation sur ces sujets est essentielle pour répondre du même coup aux besoins de l'industrie. Le Tableau 18 présente donc les formations plus techniques à sujets variés.

Tableau 18 – Formations techniques à sujets variés

• Application électronique pour continuité
• Armurier.ière
• Électricité sur les plateaux de tournage (cours de base sur branchement plateau)
• Cadreur.euse
• Captation vidéo et audio pour diffusion en <i>streaming</i> (continu) sur plusieurs plateformes, avec montage de base
• Colorisation
• Compréhension des lieux de tournage pour d'autres départements (importance des termes et engagements, etc.)
• Compréhension du processus de postproduction (tâches et métiers)
• Concepteur sonore
• Conception de maquette VFX (maquette préliminaire pour visualiser le tournage)
• Direction de la photographie (éclairage, caméra, objectifs, méthodologie)
• Direction technique
• Éclairage pour le cinéma / la publicité – (sur le plateau en télé) – éclairage en lien avec le métier de DOP – pour d'autres métiers qui veulent apprendre pour aider leur DOP
• Éclairage pour métiers costume / maquillage
• Effets spéciaux sur les plateaux de tournage
• Élaboration d'un processus de production jusqu'à la postproduction
• Formation de base pour du mixage sonore sur logiciel de montage
• Formation de base sur l'utilisation des équipements de tournage
• Gréage
• Machinistes de plateaux
• Mixage dialogue (mixeur sonore) et nettoyage
• Nouvelles approches technologiques en éclairage (DEL), contrôles et synchronisation à distance
• Nouvelles technologies (caméras, éclairage, son, décors, etc.)
• Opération de caméra sous-marine
• Opération de grues à caméra (technocrane)
• Opération de steadicam
• Opération de tête spécialisée
• Opération de tête télécommandée non-stabilisée
• Opération de tête télécommandée stabilisée

• Opération de tête télécommandée stabilisée aérienne
• Opération de video assist
• Perchiste
• Perfectionnement caméra (sportif)
• Perfectionnement de compétences en post-production
• Perfectionnement en éclairage (direction photo)
• Perfectionnement pour directeur.trice de la photographie
• Perfectionnement video assist et data
• Plan de studio (éclairage, décors, caméras, sujets, etc.) sur divers types de projets télé
• Preneur.euse de son : les ondes et le comportement de celles-ci à travers les matériaux
• Présentation devant la caméra – angles, distances, lumière
• Processus de postproduction 3D
• Production de balados (<i>podcasts</i>)
• Production virtuelle (pour plusieurs métiers qui ont à utiliser la production virtuelle ou qui doivent s'ajuster à celle-ci)
• Réalité virtuelle (utilisation en audiovisuel)
• Régisseur.euse de plateau / Chef.fe logistique
• Réseaux et protocoles de communications sans-fil pour l'équipement sur les plateaux de tournage
• Stop motion
• Supervision musicale (musique à l'image)
• Technique d'enregistrement vocal (conception, exportation et compression des fichiers)
• Utilisation d'un drone (caméra, plans images et sécurité)
• VFX – Conception de maquette
• VFX (fondement / base / pratique / intégration au projet)

4.0

Quatrième révolution industrielle, elle intègre l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique dans les modes de production après la mécanisation à la fin du XVIII^e siècle (1.0), la production de masse au début du XX^e (2.0) et l'automatisation au milieu du XXI^e (3.0).

Accroissement migratoire

Changement dans la taille d'une population en raison de l'écart entre le nombre d'immigrants qui s'installent dans une zone géographique et le nombre d'émigrants qui quittent cette même zone au cours d'une période donnée. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-630-x/11-630-x2014001-fra.htm>

Accroissement naturel

Modification de la taille d'une population en raison de la différence entre le nombre de naissances et le nombre de décès au cours d'une période donnée.

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-630-x/11-630-x2014001-fra.htm>

Auto-enregistrement (*Selftape* en anglais)

Méthode de casting à distance, demandant à l'interprète de filmer sa propre audition et de la faire parvenir aux recruteurs. <https://www.casting.fr/pages/1966-self-tape>

Avatar

Représentation informatique d'un ou d'une internaute, que ce soit sous forme 2D ou 3D.

Banque de développement du Canada (BDC)

Société de la couronne qui appartient au gouvernement du Canada et l'institution financière qui se consacre aux entrepreneurs et entrepreneures canadiens.

Black Lives Matter

Mouvement politique né en 2013 aux États-Unis dans la communauté afro-américaine militant contre ce qu'ils nomment le racisme systémique envers les Noirs. Ce mouvement a été relancé de plus belle avec la mort de George Floyd, le 25 mai 2020.

Chambre d'écho

Description métaphorique d'une situation dans laquelle l'information, les idées ou les croyances sont amplifiées ou renforcées par la communication et la répétition dans un système défini.

Charte des valeurs

Projet de loi déposé le 7 novembre 2013 à l'Assemblée nationale du Québec sous le nom de Charte affirmant les valeurs de laïcité et de neutralité religieuse de l'État, ainsi que d'égalité entre les femmes et les hommes et encadrant les demandes d'accommodement.

Code canadien de classification (CNP)

Système national canadien qui sert à décrire les professions, lequel est publié par le ministère Emploi et Développement social Canada (EDSC) et Statistique Canada.

Code SCIAN

Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) qui a été conçu par les organismes statistiques du Canada, des États-Unis et du Mexique.

Commission Bouchard-Taylor

Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles, a été créée le 8 février 2007 par Jean Charest, Premier ministre du Québec, pour examiner les questions liées aux accommodements raisonnables consentis sur des bases culturelles ou religieuses au Québec. La commission était dirigée par le philosophe Charles Taylor et le sociologue Gérard Bouchard. Son rapport final a été rendu public le 22 mai 2008 et la commission a fermé ses bureaux le 18 juin 2008.

Compétence transversale

Capacité qui peut s'acquérir dans toutes les matières et activités d'apprentissage, qu'elles soient professionnelles ou sociales, soulignant ainsi différentes facettes du savoir-agir.

Découvrabilité

Potentiel pour un contenu, disponible en ligne, d'être aisément découvert par des internautes dans le cyberspace, notamment par ceux qui ne cherchaient pas précisément le contenu en question.

https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26541675

Design Thinking

Approche de résolution de problèmes complexes centrée sur les besoins des personnes et axée sur l'innovation et la collaboration. Elle vise à développer de nouvelles solutions qui créent de la valeur pour les personnes et l'organisation.

Diversité

Ensemble des personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine géographique, socio-culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, leur handicap, etc., et qui constituent la communauté nationale à laquelle elles appartiennent.

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/diversit%C3%A9/26145>

Économie de service (*Gig Economy* en anglais)

Un marché du travail caractérisé par la prédominance des contrats de courte durée ou du travail indépendant par rapport aux emplois permanents. Les termes « économie de plateforme » ou « économie à la demande » sont également utilisés dans certaines juridictions.

<https://www.d2l.com/wp-content/uploads/2019/09/Future-of-Work-and-Learning-CAN-Final.pdf>

Fonds des médias du Canada (FMC) (Canada Media Funds (CMF) en anglais)

Institution canadienne créée en 1995, formée en partenariat public-privé entre le ministère du Patrimoine canadien et l'industrie canadienne de services par câble. Elle résulte de la fusion du Fonds canadien de télévision et du Fonds des nouveaux médias du Canada.

Formation qualifiante

Formation qui donne lieu à une reconnaissance formelle des apprentissages réalisés, d'une part afin de rendre visibles les compétences ainsi acquises et éviter de refaire les mêmes apprentissages et, d'autre part, pour favoriser une évolution professionnelle ou éducative.

<https://cdeacf.ca/definition/formation-qualifiante>

Génération Alpha

Cohorte de la population née depuis 2010, nommée d'après la première lettre de l'alphabet grec. Cette cohorte est la première génération à être née entièrement au XXI^e siècle.

Génération Boomers

Cohorte de la population qui fait référence au boom des naissances après la Seconde Guerre mondiale. Puisque les conditions économiques ont varié au cours de cette période, les Boomers sont souvent identifiés en deux vagues : la première est née entre 1946 et 1955 et la deuxième, entre 1956 et 1965.

Génération grandiose

Cohorte de la population née entre 1911 et 1924. Le journaliste américain Tom Brokaw l'a baptisée « the greatest generation » parce qu'elle a grandi durant la Grande Dépression, combattu et contribué dans les usines à l'effort de guerre durant la Seconde Guerre mondiale. Elle a construit la puissance économique de sa nation, ouvrant une des époques les plus prospères de l'Histoire.

Génération silencieuse

Cohorte de la population née entre 1925 et 1944. Le terme « génération silencieuse » est apparu le 5 novembre 1951 en couverture du Time. Souvent réputés pour travailler dur et ne pas être revendicatifs, on dit des gens de cette cohorte qu'ils sont très respectueux de la hiérarchie, de l'ordre établi et ont une attitude loyale vis-à-vis des institutions.

Génération X

Cohorte de la population née entre 1966 et 1980, désignée selon la classification de William Strauss et Neil Howe. Cette génération était, à l'origine, connue sous le nom de génération « Baby Bust » en raison du faible taux de natalité par comparaison à la période du baby boom. Ce n'est que plus tard que le terme « génération X » a été adopté par Jane Deverson et Charles Hamblett.

Génération Y

Cohorte de la population née entre 1981 et 1995. Souvent appelés milléniaux ou millénariaux, ils ont grandi avec Internet et la traversée historique de l'an 2000.

Génération Z

Cohorte de la population née entre 1996 et 2009. Pew Research l'a d'abord nommée « iGénération » pour signifier que cette génération n'a pas connu le monde sans Internet, et comme en rappel au iPhone, ajouter la pluralité de la connexion de l'individu, de l'instruction et de l'information. On a aussi baptisé ses membres « homelanders », alors que les frontières tombent à l'ère numérique et plus globale.

Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC)

Organisme intergouvernemental composé de groupes d'experts créé en 1988, qui a pour mandat de fournir des évaluations détaillées de l'état des connaissances scientifiques, techniques et socio-économiques sur les changements climatiques, leurs causes, leurs répercussions potentielles et les stratégies de parade. Il est ouvert à tous les pays membres de l'Organisation des Nations unies et regroupe actuellement 195 États.

Intelligence artificielle (IA, ou AI en anglais pour *Artificial Intelligence*)

Ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence humaine. https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/intelligence_artificielle/187257

Intelligence émotionnelle (IÉ)

Concept proposé en 1990 par les psychologues Peter Salovey et John Mayer, qui réfère à la capacité de reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres émotions et à composer avec les émotions des autres personnes.

Le Pacte

Projet mondial pour l'environnement qui trouve son origine dans une initiative lancée en 2017 par un réseau d'une centaine d'experts de renom représentant tous les continents, connu comme « Groupe d'experts pour le Pacte » et présidé par Laurent Fabius. Au Québec, l'auteur Dominic Champagne en est le principal porte-parole.

LGBTQ2+

Acronyme qui englobe les identités sexuelles lesbienne, gaie, bisexuelle, ou toute autre identité sexuelle minoritaire comme asexuelle ou pansexuelle, ainsi que les identités de genre minoritaires (identités transgenres et non binaires comme celles de personnes de genre queer, fluide, pangenre ou agenre).

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210615/dq210615a-fra.htm>

Loi sur la laïcité de l'État (ou la loi 21)

Loi québécoise adoptée le 16 juin 2019 par l'Assemblée nationale du Québec. Elle est la première loi à disposer que « L'État du Québec est laïc » (article 1). Elle interdit le port de signes religieux aux employé.e.s de l'État en position d'autorité coercitive, ainsi qu'aux enseignant.e.s du réseau scolaire public, tout en reconnaissant un droit acquis aux personnes déjà en poste le 27 mars 2019, soit le jour précédant la présentation du projet de loi.

Maillage

Action de former un réseau et de susciter des interactions entre des participant.e.s, individus ou organismes, unis par des liens de natures variées et poursuivant un même objectif. Le maillage peut également constituer une stratégie d'action visant à susciter des interactions entre des intervenant.e.s de diverses provenances dans le but d'améliorer des pratiques, concevoir de nouveaux outils et modes d'intervention, et partager et approfondir des connaissances.

<http://www.ctreq.qc.ca/realisation/lexique-transfert-de-connaissances-education/- page 21>

Marketing 3.0

Stratégie de séduction et de mise en marché basée sur l'interaction sociale, en mettant l'humain au centre de la problématique. Ne s'agissant plus uniquement de facteurs de satisfaction client ou de réponse à un besoin précis, il est question d'avoir en commun des valeurs pour mieux engager les communautés.

Mégadonnées

Des données deviennent des mégadonnées lorsqu'il y a un changement d'échelle si important dans le volume de données qu'une machine (ou un ordinateur standard) ne suffit plus pour les stocker et les traiter.

Métamusique

Initiative de l'industrie visant à accompagner les ayants droit de la chaîne de valeur musicale dans l'indexation de leurs contenus à l'aide de métadonnées.

Métavers

Monde virtuel fictif. Le terme est régulièrement utilisé pour décrire une future version d'Internet où des espaces virtuels, persistants et partagés sont accessibles via interaction 3D.

Minorité visible

Variable démographique définie par le droit canadien comme « les personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ».

Mot-dièse (*hashtag* en anglais)

Mots que l'on fait précéder d'un croisillon (#) sur les réseaux sociaux, afin de regrouper des thèmes et des sujets de conversation pour les rendre plus facilement repérables et découverts sur Internet.

Néo-Canadien.ne

Personne née à l'extérieur du Canada.

Origine ethnique

Affiliation familiale et/ou culturelle des ancêtres de la personne. Habituellement, un ancêtre est plus éloigné que les grands-parents. Remplace le terme « statut » depuis le 1^{er} avril 2021.

https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3Var_f.pl?Function=DEC&Id=103475

Persona

Personne type fictive qui représente un groupe d'individus dont les caractéristiques, les comportements, les motivations et les buts se ressemblent. Lors de la construction d'un persona, on assigne à cette personne fictive une série d'attributs qui enrichissent son profil pour mieux exprimer les intérêts et besoins de son groupe cible.

Personne de minorité sexuelle

Personne qui déclare être gaie, lesbienne ou bisexuelle ou avoir une orientation sexuelle autre que l'hétérosexualité. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2020060-fra.htm>

Production télévisuelle

Comprend la production d'émissions de télévision, principalement l'œuvre de maisons de production indépendantes, quoiqu'elle englobe également les réalisations des maisons affiliées à des télédiffuseurs canadiens. Toutes les réalisations de ce secteur sont des œuvres certifiées par le Bureau de certification des produits audiovisuels canadiens (BCPAC) du ministère du Patrimoine canadien ou par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) pour leur contenu canadien.

<https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2020-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-de-contenu-sur-ecran-au-canada>

Produit intérieur brut (PIB)

Mesure générale de l'activité économique d'un pays fondée sur la valeur marchande totale de tous les biens et services que ce pays produit dans une période de temps donné.

Société de développement des entreprises culturelles (SODEC)

Société d'État québécoise créée en 1995 qui relève du ministère de la Culture et des Communications. Sa mission est de soutenir le développement des entreprises culturelles québécoises et assurer la protection et la mise en valeur de ses immeubles patrimoniaux.

Stratégie de fenêtrage

Processus de gestion de la séquence de diffusion des contenus afin de maximiser les retours sur les droits de propriété intellectuelle (DPI) – évolue en raison des transformations dans la façon dont la télévision est distribuée et consommée.

Stratégie pédagogique

Sans consensus sur la définition, l'Équipe a toutefois choisi celle-ci. Les stratégies d'apprentissage sont utilisées pour favoriser la mémorisation et la recherche d'informations en relation avec un contenu d'apprentissage vers l'acquisition de connaissances.

Sustainable Production Alliance (SPA)

Consortium des principales sociétés mondiales de cinéma, de télévision et de *streaming* (écoute en continu) dédié à la promotion des initiatives de développement durable par le plaidoyer, l'éducation et l'innovation tout en réduisant l'impact environnemental global de l'industrie du divertissement. Les membres SPA comprennent Amazon Studios, Amblin Partners, Disney, Fox Corporation, NBCUniversal, Netflix, Participant Media, Sony Pictures Entertainment, ViacomCBS et WarnerMedia.

Taux moyen de croissance annuel (TMCA)

Valeur de départ permettant de terminer la croissance d'un marché sur une période déterminée.

TikTok

Application mobile de partage de vidéo et de réseautage social lancée en septembre 2016. Elle est développée par l'entreprise chinoise ByteDance pour le marché non chinois. Son pendant pour le marché chinois porte le nom Douyin.

Transgenre

Personne qui a une identité de genre incompatible avec le sexe qui lui a été attribué à la naissance et qui souhaite passer de façon permanente au sexe ou au genre auquel elle s'identifie.

Travailleur autonome

Personne qui, en vertu d'une entente verbale ou écrite, s'engage envers une autre personne, son client ou sa cliente, à effectuer un travail matériel ou à lui fournir un service moyennant un prix que le client s'engage à lui payer. <http://www.artere.qc.ca/ressources/statut-de-lartiste/>

Travailleur salarié

Personne qui s'engage à exécuter un travail, à temps plein ou à temps partiel, pour le compte d'un employeur, en contrepartie d'un salaire ou d'un traitement, pour une période limitée ou indéterminée. <http://www.artere.qc.ca/ressources/statut-de-lartiste/>

Références bibliographiques

- Agence France-Presse. (2015). *Trudeau demande pardon aux autochtones*. Le Droit numérique. <https://www.ledroit.com/cf63b7f7829b1ebbee1736860ea63f40>
- Agence France-Presse. (2020). *Baisse record des émissions mondiales de CO2 en*. Société Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1756328/baisse-record-emissions-co2-2020-covid-19>
- Agence France-Presse. (2021a). *Les catastrophes naturelles ont pesé lourd en 2020*. Le Devoir. <https://www.ledevor.com/economie/592915/couts-ouragans-et-feux-de-foret-ont-pese-lourd-en-2020>
- Agence France-Presse. (2021b). *Profession : Coach d'intimité*. TVA Nouvelles. <https://www.tvanouvelles.ca/2021/07/30/profession-coach-dintimite>
- Alexiou, G. (2021). *NBCUniversal takes 'Bold Stand*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/gusalexio/2021/01/30/nbcuniversal-take-bold-stand-in-pledge-to-audition-more-disabled-actors/?sh=4f472d1b1a53>
- Allen, R., Teodoro, N. B., & Manley, C. (2017). Future skills and training. A. practical resource to help identify future skills and training. *Australian Industry and Skills Committee*, 55. <https://www.aisc.net.au/download/3239/future-priority-skills-resource/105/future-priority-skills-resource/pdf>
- Association canadienne des producteurs médiatiques (ACPM). (2021). *Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* (p. 101) [Production de contenu]. Association canadienne des producteurs médiatiques (ACPM). <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2020-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-de-contenu-sur-ecran-au-canada>
- Atsit. (2021, décembre 10). Apple TV+, Netflix, Disney+ et d'autres acceptent d'investir 330 millions de dollars dans la production de contenu français. *Atsit*. <https://br.atsit.in/fr/?p=144160>
- Bekhtaoui, A. (2021, mai 26). Amazon achète le studio MGM pour 8,45 milliards. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2021-05-26/amazon-achete-le-studio-mgm-pour-8-45-milliards.php>
- Bergeron, P., & Richer, J. (2021). À l'unanimité, la classe politique québécoise condamne le président d'Air Canada. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2021/11/04/a-lunanimite-la-classe-politique-quebecoise-condamne-le-president-dair-canada-9ffa0aa4ab9d00fdb3cfcdb7525be1f3>
- Bérubé, N. (2021, novembre 14). De « voleurs de jobs » à sauveurs. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/contexte/2021-11-14/urgence-demographique/de-voleurs-de-jobs-a-sauveurs.php>
- Bouchard, I. (2021). *Comment s'adapter à la pénurie de main-d'oeuvre* (ISBN : 978-1-989306-85-7 ; p. 40). Banque de développement du Canada.
- Boucher, C., Gendron, H., & Lessard, M. (2011). *Porte grande ouverte sur le numérique – Rapport de consultation Option Culture Virage Numérique* (p. 43). Société de développement des entreprises culturelles.
- Boulanger, L. (2021). *Vers l'équité au cinéma ?* *La Presse* [article]. La Presse. <https://www.lapresse.ca/cinema/2021-11-30/realisatrices-equitables/vers-l-equite-au-cinema.php>
- Boumedha, S. (2019). *Pour la diversité à l'écran*. Le Devoir. <https://www.ledevor.com/culture/cinema/563023/pour-la-diversite-a-l-ecran>
- Bourgault-Côté, G. (2020, février 1). Le rapport Yale sous la loupe. *Le Devoir*. <https://www.ledevor.com/culture/572047/un-rapport-sous-la-loupe>
- Bouyonnet, A., Lefebvre, I., Morin-Simard, A., & Ouellet, M. (2021). *Travailler en création numérique : Évolution des métiers graphiques 2D-3D et enjeux de formation* (p. 191). Synthèse. <https://synthesesynergies.com/article/travailler-en-creation-numerique-evolution-des-metiers-graphiques-2d-3d-et-enjeux-de-formation#Credits>
- Braham, E., & Homsy, M. (2021). *Formation et mobilité de la main-d'oeuvre : Le Québec prêt pour l'avenir ?* (p. 68). Institut du Québec. <https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2021/05/202105-IDQ-Formation-et-mobilite-de-la-main-doeuvre.pdf>
- Brouillette, G., Lanoix, S., & Samson, M. (2019). *Développer les compétences de demain chez nos employés d'aujourd'hui*. Reboot Laboratoire d'apprentissage. <https://rpfq.netboard.me/espacedecuratio>
- Bureau du Cinéma et de la télévision du Québec. (2021). *L'industrie audiovisuelle lance son programme de production écoresponsable : On tourne vert !* Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (BCTQ). <http://www.bctq.ca/nouvelles/lancement-on-tourne-vert/>

- Cadwalladr, C., & Graham-Harrison, E. (2018, mars 17). Revealed : 50 million Facebook profiles harvested for Cambridge Analytica in major data breach. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/news/2018/mar/17/cambridge-analytica-facebook-influence-us-election>
- CAIJ. (2021). Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels. CAIJ. <https://www.caij.qc.ca/dossier/projet-de-loi-n-64-loi-modernisant-des-dispositions-legislatives-en-matiere-de-protection-des-renseignements-personnels>
- Canadian Mental Health Association. (2021). *Évaluation des conséquences de la COVID-19 sur la santé mentale – 3^e tour*. Canadian Mental Health Association. <https://cmha.ca/fr/brochure/le-3eme-tour-de-lenquete-nationale-montre-que-la-pandemie-a-des-effets-nefastes-sur-les-emotions/>
- Caron-Malenfant, J., Larochelle, S., & Guilmarmou, J. (2021). L'émergence d'une nouvelle connexion à autrui. In *L'état du Québec*. (Del Busso). [Saint-Laurent, Québec] : BFides, cc2008- ; WorldCat.org.
- Cassell, J., Kerr, A., & Levine, S. A. (2020). Comment le projet de loi C-11 changera-t-il la manière dont les organisations traitent les renseignements personnels? In *Norton Rose Fulbright*. <https://www.nortonrosefulbright.com/fr-ca/centre-du-savoir/publications/c826be49/comment-le-projet-de-loi-c-11-changera-t-il-la-maniere-dont-les-organisations>
- Casting.fr. (2021). *Focus métier : Selftape*. Casting.fr. <https://www.casting.fr/pages/1966-self-tape>
- Cayer, M., Tardif, J., & Marineau, E. (2020). *L'intelligence émotionnelle : La compétence managériale du futur*. Ordre des conseillers et conseillères en ressources humaines agréés. <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-hors-serie/intelligence-emotionnelle>
- Cayrat, C., Sigouin-Lebel, A., & Poirer St-Pierre, G. (2021). *Profil de la main-d'oeuvre en intelligence artificielle, science des données et mégadonnées au Québec*. (p. 114). TECHNOCompétences. <https://www.technocompetences.qc.ca/information/profil-main-doeuvre-intelligence-numerique-quebec/>
- Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. (s. d.). *Sommaires de vidéodescriptions*. Gouvernement du Canada. <https://crtc.gc.ca/fra/television/acces/videodesc.htm>
- Conseil des arts et des lettres du Québec. (2011). *Faire rayonner la culture québécoise dans l'univers numérique – Éléments pour une stratégie numérique de la culture* (p. 37). Conseil des arts et des lettres du Québec. <https://www.calq.gouv.qc.ca/>
- Creative diversity network. (2018). Diamond, the third cut. *Creative Diversity Network*, 23. <https://creativediversitynetwork.com/diamond/diamond-reports/diamond-the-third-cut-report/>
- Croquet, P. (2018). #metoo, du phénomène viral au « mouvement social féminin du XXI^e siècle ». *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/pixels/article/2018/10/14/metoo-du-phenomene-viral-au-mouvement-social-feminin-du-xxie-siecle_5369189_4408996.html
- Crotti, R., Pal, K. K., Ratcheva, V., & Zahidi, S. (2021). *Global Gender Report*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/platforms/shaping-the-future-of-the-new-economy-and-society>
- Danvoye, M. (2020). *Les conditions socioéconomiques des artistes et des autres travailleurs des professions culturelles au Québec en 2016*, *Optique culture*, [En ligne], (N° 72 ; p. 21). Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.
- De Repentigny, A. (2017). *À l'école de Gilles Vigneault*. La Presse+. https://plus.lapresse.ca/screens/7dd7490e-7bc4-4898-876f-a7efa4ceb3ee_7C_0.html
- Deloitte. (2016). Le RGPD et les organisations canadiennes : Des défis importants à relever. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/risk/articles/RGPD-et-entreprises-canadiennes.html>
- Duchesne, A. (2021). Financement de la SODEC – Les femmes réalisatrices mènent le bal. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/cinema/2021-12-06/financement-de-la-sodec/les-femmes-realisatrices-menent-le-bal.php>
- Duchesne, L. (2000). La situation démographique au Québec, Bilan 1999 – Rétrospective du 20^e siècle. In *Institut de la statistique du Québec* (p. 293). Le Publications du Québec. <http://www.stat.gouv.qc.ca>
- Durivage, P.-M. (2021, avril 21). Netflix dépensera 17 milliards pour des productions originales en 2021. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/arts/television/2021-04-21/netflix-depensera-17-milliards-pour-des-productions-originales-en-2021.php>
- DW, K. (2020). *How politicians use video games for their own gains*. DW. <https://www.dw.com/en/how-politicians-use-video-games-for-their-own-gains/a-55286753>
- Edelman. (2021). *Baromètre de confiance Edelman (2021)* (p. 37) [Rapport national La confiance au Canada]. Edelman. <https://www.edelman.ca/fr/trust-barometer/edelman-trust-barometer-2021>

- Ericsson. (2021). *Ericsson mobility Report June 2021*. Ericsson. <https://www.ericsson.com/en/press-releases/2021/6/ericsson-mobility-report-more-than-half-a-billion-5g-subscriptions-by-the-end-of-2021>
- Eudes, Y. (2010, mars 9). L'ère des robots-journalistes. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2010/03/09/l-ere-des-robots-journalistes_1316608_3236.html
- Failes, I. (2018, décembre 10). The future of Entertainment. *Rolling Stone*. <https://www.rollingstone.com/culture/culture-lists/future-entertainment-technology-music-tv-movies-760659/>
- Ferme, A. (2021). *Paramount commits to auditioning actors with disabilities*. Yahoo Finance. <https://ca.finance.yahoo.com/news/paramount-commits-auditioning-actors-disabilities-225054345.html>
- Fonds des médias du Canada. (2021). Stratégie – Équité et inclusion. In *FMC. Site web consulté le 2021-12-01*. <https://cmf-fmc.ca/fr/a-propos-du-fmc/equite-et-inclusion/>
- Friedman, L., Sengupta, S., & Davenport, C. (2021). *Biden, Calling for Action, Commits U.S. to Halving Its Climate Emissions*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2021/04/22/climate/biden-climate-change.html>
- Gebelein, S. H., PDI Ninth House., & Personnel Decisions International. (2010). *Successful manager's handbook : Develop yourself, coach others* (8th ed.). PDI Ninth House ; WorldCat.org.
- Giguère, A. (2021). L'émergence d'une nouvelle connexion à autrui. In *État du Québec*. Institut du Nouveau Monde.
- Goldstein, N. (s.d.). *L'innovation numérique et technologique au service du Cirque du Soleil*. https://www.actionccfc.ca/avril2018/cirque_du_soleil_latelier_des_costumes
- Goodman, P. S. (2017, décembre 27). The robots are coming and Sweden is fine. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2017/12/27/business/the-robots-are-coming-and-sweden-is-fine.html>
- Gouvernement du Canada. (2021a). *Le premier ministre Trudeau annonce une plus grande ambition climatique*. Gouvernement du Canada. <https://pm.gc.ca/fr/nouvelles/communiqués/2021/04/22/premier-ministre-trudeau-annonce-plus-grande-ambition-climatique>
- Gouvernement du Canada. (2021b, août 31). *Production audiovisuelle et enjeux liés aux restrictions aux voyages et aux quarantaines obligatoires*. Gouverneent du Canada. <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/transparence/gouvernement-ouvert/comite-permanent/materiel-transition-sm-2021/production-audiovisuelle-enjeux-lies-restrictions-voyages.html>
- Grusson, P. (2021a). *Limites et avenir du virtuel*. Métro Québec. <https://www.quebechebdo.com/culture/299635/limites-et-avenir-du-virtuel/>
- Grusson, P. (2021b). *Vers plus d'accessibilité pour les acteurs du Québec?* Métro Québec. <https://www.quebechebdo.com/culture/299633/vers-plus-daccessibilite-pour-les-acteurs-du-quebec/>
- Guénot, F. (2021, avril 7). L'avenir est aux métiers hybrides. *Focus RH*. <https://www.focusrh.com/strategie-rh/mobilite-interne-fidelisation-des-salaries/l-avenir-est-aux-metiers-hybrides-33747.html>
- Guilde canadienne des réalisateurs (Québec). (2021). *Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (S-32-1)* [Mémoire].
- GWI. (2021, janvier 24). *Digital 2021 : Global Overview Report*. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>
- Hill, E., Stein, R., Tiefenthäler, A., Willis, H., Jordan, D., & Triebert, C. (2020). How George Floyd Was Killed in Police Custody. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/05/31/us/george-floyd-investigation.html>
- IFPI. (2021). *IFPI issues Global Music Report 2021*. IFPI. <https://www.ifpi.org/ifpi-issues-annual-global-music-report-2021/>
- Independant. (2021). *NBCUniversal vows auditions for actors with disabilities*. Independant. <https://www.independent.co.uk/news/nbcuniversal-vows-auditions-for-actors-with-disabilities-nbcuniversal-actors-disabilities-disabilities-actors-b1794960.html>
- Institut de la statistique du Québec. (2021, septembre 21). *Résultats d'exploitation des établissements cinématographiques selon le pays d'origine des films, données annuelles, Québec* [Gouvernement du Québec]. Institut de la statistique du Québec, OCCQ. https://statistique.quebec.ca/fr/document/resultats-dexploitation-des-etablissements-cinematographiques-selon-le-pays-dorigine-des-films/tableau/resultats-dexploitation-des-etablissements-cinematographiques-selon-le-pays-dorigine-des-films-donnees-annuelles-quebec#tri_tertr=00&tri_es=1&tri_format=5&tri_lang=5&tri_mesr=2199

- Institut de la statistique du Québec. (s.d.). *Viellissement : Réalité sociales, économiques et santé – Section Démographie (population) – Pyramide par âge de 1971 à 2066, Pyramide des âges animés 1971-2066* [Gouvernement du Québec]. <https://statistique.quebec.ca/docs-ken/vitrine/vieillissement/index.html?theme=population&tab=6>
- Institut de la statistique du Québec – OCCQ. (2021). *Profil de l'industrie audiovisuelle au Québec, édition 2021* (p. 133). Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/profil-de-lindustrie-audiovisuelle-au-quebec>
- Institut de la statistique du Québec (2021). (2021). Mise à jour 2021 des perspectives démographiques du Québec et des régions, 2020-2066 », Bulletin sociodémographique (En ligne). *Institut de la statistique du Québec*, 25(5), 20. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/mise-a-jour-2021-perspectives-demographiques-quebec-regions-2020-2066.pdf>
- Jérôme G., G. (2020). *Facebook prépare des lunettes intelligentes Ray-Ban pour 2021 et planche sur la réalité augmentée*. <https://www.generation-nt.com/facebook-lunettes-intelligentes-ray-ban-project-aria-realite-augmentee-actua-lite-1980080.html>
- Johnson, M. (2021, août 4). Des plateformes numériques fortes, pour protéger notre télé. *L'actualité*. https://lactualite.com/techno/des-plateformes-numeriques-fortes-pour-protger-notre-tele/?fbclid=IwAR2DFPY4HPtoQwtwOO9luiqDNc64u_b-P2SaDRmOkEu7YjKJ8jrbUEA0GHk
- Jolin-Dahel, L. (2021). *Entre découragement et résilience*. Le Devoir. <https://www.ledevoir.com/societe/sante/600263/sante-mentale-entre-decouragement-et-resilience>
- Keslassy, E. (2021, décembre 9). Netflix, Amazon, Disney Plus, Apple TV Plus to Invest as Much as \$330 Million in French Content Annually. *Variety*. <https://variety.com/2021/film/global/netflix-amazon-disney-plus-apple-tv-plus-avms-france-1235130056/>
- Kessous, G. C. (2021). Renforcer le système humanitaire de l'entreprise avec les Key Behavioral Indicators (KBI). *Harvard Business Review* [article]. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/07/37446-renforcer-le-systeme-humanitaire-de-lentreprise-avec-les-key-behavioral-indicators-kbi/>
- Klosowski, T. (2020). Facial Recognition Is Everywhere. Here's What We Can Do About It. *Wirecutter – The New York Times*. <https://www.cnet.com/news/taylor-swift-reportedly-used-facial-recognition-tech-to-identify-stalkers/>
- La Presse canadienne. (2018). *Le spectacle SLÄV est annulé*. Le Droit numérique. <https://www.ledroit.com/2018/07/04/le-spectacle-slav-est-annule-c959dd9d3646b89e1c038ccdd47a0261?nor=true>
- Lamri, J., Barabel, M., Meier, O. 1970-, Barabel, M., Meier, O. 1970-, Burger, P., & Lesaffre, J. (2018). *Les compétences du 21^e siècle*. Dunod ; WorldCat.org.
- Landry, A. (2021, octobre 22). Il a créé l'univers de Dune dans son salon à Longueuil. *Société Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/recit-numerique/3115/univers-dune-patrice-vermette-denis-villeneuve-cinema-concepteur-visuel>
- Landry, P., Dumoulin, A., Assueid, S., & Level, Y. (2021). *Impacts de la pandémie sur certains métiers de gestion*. Compétence Culture. https://competenceculture.ca/_documentation/etudes-et-diagnostics/
- Le bilan démographique du Québec, édition 2020. (2020). In *Institut de la statistique du Québec* (p. 183).
- Le Boterf, Guy. (2018). *Développer et mettre en œuvre la compétence : Comment investir dans le professionnalisme et les compétences*. Eyrolles ; WorldCat.org.
- Leduc, L. (2021). *La pandémie plombe la démographie québécoise*. La Presse. <https://www.lapresse.ca/covid-19/2021-03-18/la-pandemie-plombe-la-demographie-quebecoise.php>
- Lemieux, M.-A. (2021, novembre 8). La pénurie de main-d'œuvre complique les tournages. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/arts/television/2021-11-08/la-penurie-de-main-d-oeuvre-complique-les-tournages.php>
- Les Affaires. (2021). *Livre blanc : Le leadership au temps de la COVID-19*. Les Affaires. <https://www.lesaffaires.com/dossier/livres-blancs/livre-blanc-le-leadership-au-temps-de-la-covid-19/624540>
- Léveillé, J.-T. (2019). Grève mondiale pour le climat : Foule record à Montréal. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/environnement/2019-09-28/greve-mondiale-pour-le-climat-foule-record-a-montreal>
- LifeWorks. (2021). Rapport de l'Indice de santé mentale par LifeWorks. *Canada. LifeWorks*, 27. <https://lifeworks.com/fr/ressources/rapport-de-lindice-de-sant%C3%A9-mentalemc-novembre-2021>
- Lombardo, M. M., Eichinger, R. W., Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2009). *FYI, for your improvement : (Améliorer les performances), French/français : Un guide de développement et de coaching destiné aux apprenants, aux dirigeants, aux mentors et aux donneurs de feedback* (5^e éd.). Lominger international ; WorldCat.org.

- Lussier, M.-A. (2020). Cinéma – Des pistes de solution pour une reprise des tournages. *La Presse*. https://plus.lapresse.ca/screens/0bd039bf-beeb-42a8-82ca-9775d308ad86_7C_0.html?utm_medium=Email&utm_campaign=Microsite+Share&utm_content=Screen
- Macaskill, E., & Dance, G. theguardian. com/world/interactive/2013/nov/01/snowden-nsa-files-surveillance-revelations-decoded#section/1. (2013). *NSA Files : Decoded*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/world/interactive/2013/nov/01/snowden-nsa-files-surveillance-revelations-decoded#section/1>
- Maestas, N., Mullen, K. J., Powell, D., von Wachter, T., & Wenger, J. B. (2019). *The American Working Conditions Survey Finds That Nearly Half of Retirees Would Return to Work*. Rand Corporation. <https://doi.org/10.7249/RB9973-1>
- Malone, T. W. (2004). *The future of work*. Harvard Business School Press.
- Martin, C. (2021, novembre 26). Disney va dépenser 33 milliards de dollars en contenus en 2022. *Première Max*. <https://www.premiere.fr/Cinema/News-Cinema/Disney-va-depenser-33-milliards-de-dollars-en-contenus-en-2022>
- McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(5), 321-333. WorldCat.org. <https://doi.org/10.1037/h0022225>
- McInnis, M. (2000). The Economy of Canada in the Nineteenth Century. In R. E. Gallman & S. L. Engerman (Éds.), *The Cambridge Economic History of the United States : Volume 2 : The Long Nineteenth Century* (Vol. 2, p. 57-108). Cambridge University Press ; Cambridge Core. <https://doi.org/10.1017/CHOL9780521553070.003>
- MétaMusique. (s. d.). MétaMusique : Guide visant à accompagner les ayants droit de la chaîne de valeur musicale dans l'indexation de leurs contenus à l'aide de métadonnées. In *Guide des bonnes pratiques relatives à l'indexation des contenus musicaux à l'aide des métadonnées*. <https://metamusique.ca/a-propos>
- Nadeau, J.-F. (2020). *Déboulonner des statues pour contester la mémoire*. Le Devoir. <https://www.ledevoir.com/societe/580940/histoire-effacer-la-memoire>
- Nations Unies. (s.d.). *Redoubler d'ambition – Financement de l'action climatique*. Nations Unies – Action Climat. <https://www.un.org/fr/climatechange/raising-ambition/climate-finance>
- NEON. (2020). *Je suis coordinatrice d'intimité*. NEON. <https://www.neonmag.fr/je-suis-coordinatrice-dintimite-comment-ce-nouveau-metier-simpose-sur-les-tournages-des-series-550159.html>
- Observatoire des technologies média (OTM). (2021). *Aperçu des grandes tendances de l'OTM 18+ – Printemps 2021*. Observateur des technologies médias. <https://mtm-otm.ca/fr/downloadrequest?reportId=56>
- *Observatoire des technologies médias, Québécois âgés de 18 ans +*. (2021).
- Patrimoine canadien. (2015). *Retombées économiques des coproductions audiovisuelles régies par des traités et des coentreprises au Canada* (p. 172). Patrimoine canadien. <https://www.canada.ca/fr/sr/srb.html?q=Retomb%C3%A9es+%C3%A9conomiques+des+coproductions+audiovisuelles+%C3%A9gies+par+des+trait%C3%A9s+et+des+coentreprises+au+Canada&wb-srch-sub=>
- Perez, S. (2020). *Roblox to host its first virtual concert, featuring Lil Nas X*. TechCrunch. <https://techcrunch.com/2020/11/10/roblox-to-host-its-first-virtual-concert-featuring-lil-nas-x/>
- Poirier, C. (2017). Cinéma, numérique et « multiécranité » au Québec. *Considérations empiriques et réflexives. Recherches sociographiques*, 58(1). <https://www.erudit.org/fr/revues/rs/2017-v58-n1-rs03073/1039931ar/>
- Pomian-Bonnemaison, R. (2021). *Apple Glass : Date de sortie, prix, fiche technique, tout savoir*. Phonandroid. <https://www.phonandroid.com/apple-glass-date-de-sortie-prix-fiche-technique-tout-savoir.html>
- Pouly, J. (2017, janvier 12). La « gig economy » : Vers une économie à la tâche mondialisée ? The conversation. *The Conversation*. <https://theconversation.com/la-gig-economy-vers-une-economie-a-la-tache-mondialisee-70982>
- Puckett, L. (2018, mai 8). Ticketmaster and Live Nation are investing in facial recognition technology. *Fader*. <https://www.thefader.com/2018/05/08/ticketmaster-live-nation-facial-recognition-tech>
- Radio-Canada. (2018). *Pourquoi le spectacle SLÄV heurte-t-il des membres de la communauté noire ?* <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1109633/betty-bonifassi-robert-lepage-slav-emilie-nicolas-entrevue-appropriation-culturelle>
- Radio-Canada. (2020). *L'Académie des Oscars impose des critères de diversité pour le prix du meilleur film*. Société Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1732460/academie-oscars-criteres-diversite-prix-meilleur-film>
- Radio-Canada. (2021). *Short Nite : Un festival de courts métrages à voir sur Fortnite*. Société Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1771759/short-nite-court-metrage-fortnite-big-screen>

- Ramos, D.-R. (2020, juin 16). Producers Guild Of America Unveils Participants For 16th Annual Power Of Diversity Master Workshop. *Deadline*. <https://deadline.com/2020/06/producers-guild-of-america-16th-annual-power-of-diversity-master-workshop-2020-representation-inclusion-pga-1202959900/>
- Respect Ability. (2018). The Hollywood Disability Toolkit : The RespectAbility Guide to Inclusion in the Entertainment Industry. *Respect Ability*, 83. <https://www.respectability.org/about-us/fellowship/communications-and-stigma-fellowship/>
- RH Conseil. (2017). *Étude triennale des besoins de formation continue dans le secteur de l'audiovisuel 2017-2020* (p. 307).
- Rioux, M., Deblock, C., Gagné, G., Tchéhoulali, D., Fontaine-Skonski, K., & Vlassis, A. (2015). *Pour une culture en réseaux diversifiée. Appliquer la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (CDEC) à l'ère du numérique* (p. 112). Centre d'études sur l'intégration et la mondialisation. https://www.ieim.uqam.ca/spip.php?page=article-ceim&id_article=9809
- Rouhan, I. (2019). *Les métiers du futur*. First Édition.
- Roussel, J.-F. (2011). *Gérer la formation, viser le transfert : Repères théoriques, outils pratiques*. Guérin ; WorldCat.org.
- Ruderman, J. (2021a). *Hollywood is (finally) beginning to rewrite its script on disability inclusion*. <https://variety.com/2021/tv/columns/hollywood-disability-inclusion-nbcuniversal-1234907440/>
- Ruderman, J. (2021b). *Sony Pictures Entertainment reaffirms commitment to actors with disabilities in partnership with the Ruderman Family Foundation*. https://rudermanfoundation.org/press_releases/sony-pictures-entertainment-reaffirms-commitment-to-actors-with-disabilities-in-partnership-with-the-ruderman-family-foundation/
- Sardi, L. (2021). *Telefilm set to launch voluntary diversity data drive*. PlayBack. <https://playbackonline.ca/2021/12/14/telefilm-set-to-launch-voluntary-diversity-data-drive/#ixzz7ldFfN6PL>
- Schué, R. (2021). *Québec réduira les exigences de français pour l'immigration de certains travailleurs*. Société Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1790478/quebec-immigration-girault-credits-refugies-parrainage>
- Senard, J.-D. (2020). Why we need different generations in the workplace. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/why-different-workplace-generations-enrich-each-other/>
- Siag, J. (2021). *Tournages verts – Le temps de bouger*. La Presse. <https://www.lapresse.ca/cinema/entrevues/2021-03-14/tournages-verts/le-temps-de-bouger.php>
- Simoneau, F. B. (2017). Adéquation formation-emploi : De quoi parle-t-on ? *Bulletin de l'OCE*, Vol.8(No. 1). <https://oce.uqam.ca/adequation-formation-emploi-de-quoi-parle-t-on/>
- Singer, N., & Isaac, M. (2020). *Facebook to Pay \$550 Million to Settle Facial Recognition Suit*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2020/01/29/technology/facebook-privacy-lawsuit-earnings.html>
- Sloan, E. B., & Lee, D. G. (1999). *The Successful Executive's Handbook : Development Suggestions for Today's Executives*. Personnel Decisions International.
- *Social. GWI (Global Web Index)*. (2020).
- Société Radio-Canada. (2021). *Incidents et catastrophes naturelles*. Société Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/theme/16/incidents-et-catastrophes-naturelles/1>
- Southern, T. (2021, février 16). *Meet My AI Clone* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=S8E418ZwGQA>
- Spangler, T. (2021a, mars 30). Netflix targets net-zero carbon footprint by end of 2022. *Variety*. <https://variety.com/2021/digital/news/netflix-carbon-neutral-greenhouse-gas-2022-1234940620/>
- Spangler, T. (2021b, avril 1). Hollywood studios release carbon-emission report, showing wide variance among productions. *Variety*. <https://variety.com/2021/film/news/sustainable-production-alliance-carbon-emissions-report-1234942580/>
- Spencer, L. M., Spencer, S. M. 1950-, & Spencer, S. M. 1950-. (1993). *Competence at work : Models for superior performance*. J. Wiley ; WorldCat.org.
- Statista Research Department. (2022). TikTok- Statistics & Facts. *Statista*. <https://www.statista.com/topics/6077/tiktok/>
- Statistique Canada. (2009, août 7). *Immigrés arrivés au Canada, 1892 à 1946* [Gouvernement du Canada]. https://www65.statcan.gc.ca/acyb02/1947/acyb02_19470130001-fra.htm
- Statistique Canada. (2017). *Les personnes âgées au travail au Canada : Recensement de la population, 2016*. http://publications.gc.ca/collections/collection_2017/statcan/98-200-x/98-200-x2016027-fra.pdf
- Statistique Canada. (2019). *Pyramide Historique des âges* [Gouvernement du Canada]. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/pyramid/pyramide.cfm?geo1=24&type=1>

- Statistique Canada. (2020a). *Expériences de violence et de comportements sexuels inappropriés vécues par les Canadiens et Canadiennes gais, lesbiennes, bissexuels et d'une autre minorité sexuelle*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2020060-fra.htm>
- Statistique Canada. (2020b). *Les personnes de minorité sexuelle sont près de trois fois plus susceptibles de subir de la victimisation avec violence que les personnes hétérosexuelles*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200909/dq200909a-fra.htm>
- Statistique Canada. (2021a). *Un portrait statistique des différentes communautés LGBTQ2+ du Canada*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210615/dq210615a-fra.htm>
- Statistique Canada. (2021b). Fréquence d'utilisation de l'anglais au travail selon certaines professions des arts et de la culture. *Statistique Canada*. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1510001901>
- Statistique Canada. (2021c). *Estimations de la population au 1^{er} juillet, par âge et sexe*. <https://doi.org/10.25318/1710000501-fra>
- Statistique Canada. (2021d, décembre 12). *Horloge démographique du Canada (modèle en temps réel)* [Gouvernement du Canada]. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-607-x/71-607-x2018005-fra.htm>
- Thibodeau, M. (2020, novembre 21). Une menace plus importante à l'ère de la COVID-19. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/2020-11-21/cyberattaques/une-menace-plus-importante-a-l-ere-de-la-covid-19.php>
- Toffler, A. 1928-. (1971). *Le choc du futur*. Denoel ; WorldCat.org. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb353729240>
- Trend-Watching. (2020). 5 Trends for 2020 (and 22 for 2022!) Five powerful consumer trends. *Five Opportunities. Are You Ready?* <https://www.trendwatching.com/quarterly/2019-11/5-trends-2020>
- Trend-Watching. (2022). Meaningful, trend-driven innovation opportunities for 2021. *Trendwatching*. <https://www.trendwatching.com/21-trends-for-2021>
- Turcotte, M. (2019). *Résultats du recensement de 2016 : Le bilinguisme français-anglais chez les enfants et les jeunes au Canada*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2019001/article/00014-fra.htm>
- Université de Sherbrooke. (2020). *Politique relative aux parents aux études (politique 2500-044)*. <https://www.usherbrooke.ca/etudiants/apprentissage-et-reussite/etudiants-parents>
- Verreault, B. (2021). Tableau statistique canadien. In *Institut de la statistique du Québec, ISQ* (p. 107). données. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/tableau-statistique-canadien.pdf>
- Warren, T. (2021, novembre 2). Microsoft Teams enters the metaverse race with 3D avatars and immersive meetings. *The Verge*. <https://www.theverge.com/2021/11/2/22758974/microsoft-teams-metaverse-mesh-3d-avatars-meetings-features>
- Webster, A. (2020, avril 23). Travis Scott's first Fortnite concert was surreal and spectacular. *The Verge*. <https://www.theverge.com/2020/4/23/21233637/travis-scott-fortnite-concert-astronomical-live-report>
- Wickes, J. (2021, août 9). Inside Ariana Grande's Fortnite virtual concert. *The Face*. <https://theface.com/music/ariana-grande-fortnite-rift-tour-performance-gaming-vr-mac-miller-travis-scott-lil-nas-x>
- World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs – Employment, skills and workforce strategy of the fourth*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
- Yvon, A.-M. (2017, mai 17). L'appropriation culturelle, un effet de la mentalité colonialiste ? Radio-Canada [article]. *Société Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1034337/appropriation-culture-colonialisme-autochtones>
- Zhou, M. (2018, décembre 12). Taylor Swift reportedly used facial recognition tech to identify stalkers. *CNet*. <https://www.cnet.com/news/taylor-swift-reportedly-used-facial-recognition-tech-to-identify-stalkers/>

Crédits

Gestionnaire du projet

- Samuel Escobar, directeur, Programmes de formation professionnelle continue, L'Inis

Chargée du projet

- Bianca Nolasco, chargée de projets – Formations mutualisées, Programmes de formation professionnelle continue, L'Inis

Coordonnatrices du projet

- Claudine Trudel, coordonnatrice de projets, Programmes de formation professionnelle continue, L'Inis
- Marisol Drouin, coordonnatrice de projets, Programmes de formation professionnelle continue, L'Inis

Communications

- Mélanie Sylvestre, directrice, Service des communications et du marketing, L'Inis

Recherche, analyse et rédaction

- Bianca Nolasco, chargée de projets – Formations mutualisées, Programmes de formation professionnelle continue, L'Inis
- Louise Hélène Paquette, Les Éclaireurs
- Camille Thibodeau, GESHUM
- Annie Gauthier, Leadeo

Sondage et rédaction du rapport des résultats

- Michelle Rivard, L'Observateur
- Jacques Pelletier, L'Observateur
- Isabelle Martin, L'Observateur

Réalisation des entrevues et des ateliers

- Bianca Nolasco, chargée de projets – Formations mutualisées, Programmes de formation professionnelle continue, L'Inis
- Louise Hélène Paquette, Les Éclaireurs
- Camille Thibodeau, GESHUM
- Annie Gauthier, Leadeo

Révision de la rédaction

- Jean Hamel, directeur général, L'Inis
- Stéphanie Verrier, directrice, Développement des programmes de formation, L'Inis
- Samuel Escobar, directeur, Programmes de formation professionnelle continue, L'Inis
- Marisol Drouin, coordonnatrice de projets, Programmes de formation professionnelle continue, L'Inis

Conception graphique et mise en page

- Isabelle Toussaint Design graphique

Révision linguistique

- Marie-Sophie Bérard

Étude macrosectorielle des besoins de formation du secteur de l'audiovisuel 2022-2025

ISBN : 978-2-9805992-9-3

Dépôt légal – 2^e trimestre 2022

Bibliothèque et Archives nationales du Québec



301, boul. De Maisonneuve Est
Montréal (Québec) H2X 1K1
Téléphone : 514 285-1840

inis.qc.ca

© Avril 2022