

L'INDUSTRIE DU JEU VIDÉO, UN TÉMOIN DE LA TRANSFORMATION CONTEMPORAINE DU TRAVAIL HAUTEMENT QUALIFIÉ

Marie-Josée Legault, professeure de relations de travail, Téléu-UQAM

Ceci est le manuscrit d'un article paru dans les Nouveaux cahiers du socialisme, 2011, no 7

INTRODUCTION

Les trois dernières décennies ont été le théâtre de profondes transformations *libéralisantes* du capitalisme, autour de la mondialisation des échanges économiques, et ont vu émerger dans les entreprises privées des modèles d'affaires qui présentent de grandes différences avec ceux de la période keynésienne qui a précédé. La facilitation des échanges internationaux, tant au plan juridique, économique que technologique, augmente les opportunités de décomposer les cycles de production des biens et des services à l'intérieur d'un territoire international de plus en plus vaste. La décision stratégique tient dorénavant compte, opportunité oblige, de l'avantage compétitif qu'on peut gagner à chaque étape à recombinaison des facteurs de production, dans un contexte où tant les capitaux que la main-d'œuvre sont plus aisément mobiles.

Dans le cours de ce mouvement, la production se réorganise au plan international et les productions manufacturières en série sont de plus en plus transférées dans les économies émergentes, alors que les pays dits développés se concentrent dans la production des services, qui vont du plus au moins qualifié, et les productions innovantes, technologiquement avancées et/ou sur mesure, qui exigent de hauts niveaux de recherche et de développement. Cela a pour résultat de faire des économies développées des lieux dits de l'économie du savoir, où l'emploi très qualifié augmente en part de l'emploi, notamment dans le secteur privé des organisations de haute technologie et des technologies de l'information et des communications, dont il sera question plus particulièrement ici.

L'économie du Québec voit se développer notamment des secteurs moteurs tels que la fabrication d'ordinateurs et de composants électroniques, la fabrication de produits pharmaceutiques et de médicaments, la conception et la fabrication d'avions et d'aéronefs, les technologies de l'information et de la communication et les services aux entreprises, tous

secteurs qui font partie de ce qu'on définit comme l'économie du savoir¹.

Les industries très actives en recherche et en développement et celles qui utilisent une proportion élevée de scientifiques et d'ingénieurs sont classées dans le savoir élevé. Les industries du savoir élevé se caractérisent par la prépondérance d'actifs intangibles, la présence d'activités à fort contenu de connaissances et l'utilisation d'une main-d'oeuvre hautement spécialisée. De façon simple, cette classification définit les industries du savoir élevé comme celles qui sont liées à l'innovation et aux nouvelles technologies. Malgré l'éclatement de la bulle technologique en 2001, la production qui a connu la plus forte progression au Québec entre 1997 et 2003 est celle du savoir élevé (31 %), suivie de celle du savoir moyen (27 %). En 2004, l'industrie du film et de la vidéo connaît la progression d'emplois la plus importante (8 %).

L'industrie du jeu vidéo me servira ici d'exemple pour mettre en évidence certaines conséquences de cette tendance sur le travail, car elle incarne deux caractéristiques propres aux secteurs d'emploi des technologies de l'information et des communications, qui ont d'importants effets sur le travail, ses conditions et sa régulation :

- l'industrie est financée par du capital de risque,
- la production y est souvent organisée et gérée sous le mode du projet.

L'INDUSTRIE DU JEU VIDÉO

L'industrie du jeu vidéo est une industrie multinationale prospère en plein essor, dominée par quelques grandes firmes de consoles (Microsoft, Sony, Nintendo) et quelques grands éditeurs de jeux (Electronic Arts (EA), Activision, Konami, Ubisoft, Take Two Interactive (T2I), Toy Head Quarters (THQ) qui ont une emprise notable sur les firmes en aval, notamment les studios de conception de jeux. Les géants de l'industrie possèdent parfois leurs propres studios de conception de jeux et/ou achètent des jeux conçus dans de plus petits studios². Les cabinets privés de recherche sur l'industrie ne prévoient qu'essor dans cette industrie en Occident³, malgré une part croissante d'externalisation vers les pays où la main-d'œuvre est moins chère⁴. On estime même que très bientôt, l'industrie du jeu vidéo devrait dominer toutes les autres industries du divertissement en termes de revenus.

¹ Julie Chartrand-Beauregard, L'économie du savoir au Québec, ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation, direction de l'analyse économique et des projets spéciaux, 2005. Les données concernant l'économie du savoir au Québec dans cette section proviennent de cette étude.

² Nick Dyer-Witheford et Greig de Peuter, "Empire@Play: Virtual Games and Global Capitalism", *CT theory multimedia journal*, 2009, <http://www.cttheory.net/articles.aspx?id=608>.

³ Mark Androvich, "Industry revenue \$57 billion in 2009, says DFC", *Game Industry Biz*, 2008, <http://www.gamesindustry.biz/articles/industry-revenue-57-billion-in-2009-says-dfc>, Consulté le 30 juin 2010.

⁴ Greig De Peuter, "Labour and the Globalizing Game Factory", paper at *Challenges for Work and Workers in a Knowledge Economy* (Halifax, october 29-30), 2010, 10 p.

Il en va de même au Canada⁵, où les revenus des studios ne sont dépassés que par l'industrie du film et de la télévision et l'édition de livres. L'industrie canadienne occupe le sixième rang dans l'industrie internationale du jeu vidéo, et ses deux pôles d'activité principaux sont Montréal et Vancouver.

Au Québec, parmi 39 studios, 25 sont à Montréal et comptent pour 81 % des emplois, ce qui fait de Montréal le pôle principal du jeu où on compte 8 000 emplois en 2011 (Dumais, 2009, p. 10). L'État canadien soutient prodigieusement l'industrie, l'État québécois encore plus, notamment au moyen d'exemptions fiscales dans la Cité du multimédia de Montréal, où l'État est réputé financer jusqu'au quart des coûts de production des jeux. Dans le reste du Canada, les studios peuvent aussi bénéficier d'exemptions fiscales fédérales pour la recherche et le développement⁶.

LE CAPITAL DE RISQUE ... PARTAGE LE RISQUE

L'industrie du jeu fabrique des produits destinés au divertissement, dans un contexte de grande compétition où le caractère innovateur du jeu constitue la clé du succès, tant au point de vue technologique qu'esthétique; la valeur esthétique se manifestera dans la qualité des références artistiques du jeu tout autant que dans le caractère stimulant de l'expérience proposée. Comme chaque produit est inédit et unique, le processus de production est peu prévisible et l'incertitude commune à tout contexte d'innovation est grande. Le risque financier encouru est par conséquent élevé, car il est difficile de prévoir la durée, les moyens et les ressources nécessaires. Pire, lorsque l'équipe a franchi ces obstacles, rien n'assure le producteur du succès du jeu auprès des consommateurs; les échecs sont bien plus courants que les succès commerciaux, on parle même d'un taux de 90 à 95 % de jeux qui n'atteignent pas le seuil de rentabilité⁷.

Ces risques élevés sont en partie transférés aux studios de conception et aux petits concepteurs indépendants, car les éditeurs de jeux – les géants de l'industrie – ont une grande aversion au risque. Ces entreprises achètent les droits liés à des titres produits par des studios de conception, sous forme de licence d'utilisation commerciale dont le paiement sous forme de redevances est lié au succès obtenu par le jeu sur le marché; le titre est en

⁵ À la suite de Nick Dyer-Witheford, "Digital Poetics in the Vernacular: The Political Economy of Canada's Videogame Industry", *Digipopo/Public*, 31, 2005, <http://www.digipopo.org/content/digital-poetics-in-the-vernacular-the-political-economy-of-canadas-videogame-industry?pg=4>, je définis l'industrie canadienne du jeu vidéo comme l'ensemble des studios du secteur qui tiennent des activités au Canada, plutôt que de ne retenir que les studios qui sont de propriété canadienne.

⁶ Alliance NumeriQC, *Étude de positionnement de l'industrie du jeu interactif au Québec*, Montréal, SECOR, 2008.

⁷ IGDA (International Game Developers Association), *Quality of Life in the Game Industry. Challenges and Best Practices*, 2004, <http://www.igda.org/papers-and-reports>, p. 22 et 42.

fait payé une somme variable, comme l'auteur d'un livre par l'éditeur à qui il a cédé ses droits, en fonction du rendement du jeu sur le marché.

Les studios de conception doivent donc gérer un processus de création et d'innovation comportant un risque considérable, c'est-à-dire celui de ne pas atteindre un seuil de rentabilité. Un projet peut durer de un à 3 ans et employer quelques concepteurs ou 100 à 200; l'ampleur des projets varie infiniment. Ils peuvent coûter entre 5 et 20 millions \$ mais parfois jusqu'à 40 millions \$ et à ce niveau d'investissement, la pression est grande, car on doit vendre un million de copies pour couvrir seulement ses frais.

Les studios empruntent pour ce faire un mode d'organisation moins lourd que la bureaucratie typique du fordisme, aussi propre à gérer la production en série qu'impropre à gérer la création et l'innovation. En résultante, au compromis fordiste des années 50 à 80, transaction fondée sur l'échange du consentement au contrôle étroit, à la déqualification du travail contre de meilleurs niveaux de rémunération et la sécurité d'emploi, succéderait dans l'économie du savoir un nouveau mode de gestion du travail qualifié, qu'on dira volontiers *post-fordiste* pour s'adapter à une structure d'organisation tout aussi *post-bureaucratique*.

Les particularités de l'industrie du jeu ne doivent pas masquer que ces caractéristiques sont communes à plusieurs industries des technologies de l'information et de la communication, et plus généralement de l'innovation : financement par du capital de risque, effort de contrôle du risque financier, rationalisation des coûts de production et rémunération du capital autant que du travail fondée sur le rendement des efforts fournis sur le marché, autrement dit sur le succès commercial.

D'une part, le contexte de grande compétition et d'incertitude commande aux gestionnaires des pratiques de rationalisation : réduction des fonctions de gestion et des couches hiérarchiques, imputabilité des travailleurs, contrôle des coûts et du travail. D'autre part, les mécanismes bureaucratiques de contrôle du travail sont trop rigides pour convenir à un processus qui ne se prête pas à la planification détaillée des opérations et qui requiert une part non négligeable d'improvisation et d'autonomie décisionnelle en matière de production.

L'un des défis des gestionnaires contemporains des studios est donc de concilier deux exigences en tension; d'une part, on doit rémunérer les travailleurs hautement qualifiés à la mesure de leur compétence et de leur position sur un marché du travail souvent très compétitif et volatile, c'est-à-dire que la demande pour le travail y est grande, internationale et d'autant plus pressante que la compétence recherchée est rare. D'autre part, les coûts salariaux, la part du lion dans les coûts totaux, ne doivent pas pour autant compromettre le rendement attendu par les actionnaires sur le marché du capital de risque.

Un autre de ces défis est de se passer du contrôle hiérarchique direct pour préserver la

créativité et l'autonomie, tout en s'assurant de conserver une emprise sur le travail et ses coûts et, en dernière instance, d'obtenir la satisfaction de clients volatils (dans ce cas, les éditeurs de jeux) dans un marché du produit aussi très compétitif.

Pour résoudre ces défis, nous allons voir que les studios transfèrent à leur tour une partie de ce risque aux concepteurs eux-mêmes.

LE TRAVAIL EST ORGANISÉ EN MODE PROJET

Le triangle de fer des projets et la durée de travail illimitée

La conception de chaque jeu est un projet, géré comme tel selon divers modèles et théories issues du corpus de la gestion de projets : *SCRUM*, *AGILE*, *Waterfall*, *Spiral*, *Prototyping*, *Design-to-Schedule*, *Pair programming*, et *Extreme programming* (IGDA, 2004, p. 60). Un contrat lie en général l'éditeur de jeux au studio de conception, mais certains studios assument ces deux fonctions. Chaque projet est un contrat qui lie un studio (ou une équipe) de conception à un éditeur pour la production d'un jeu unique. On réunit à cette fin une équipe pluri-disciplinaire temporaire dirigée par un producteur. À la fin de chaque projet, l'équipe est dissoute et les concepteurs sont libérés pour être affectés à un autre projet chez le même employeur, s'ils ne quittent pas pour aller chez un employeur concurrent.

Dans la gestion de projets, le budget, le délai et les caractéristiques attendues du produit (l'argent, le temps et le l'envergure de la commande) sont les contraintes principales qui influent sur la qualité du produit, en même temps que les enjeux clés du risque pour l'investissement. Pour cette raison, on les désigne comme le triangle de fer des projets. Dans les nombreux post-mortem de projets échoués publiés dans le web et dévorés par les acteurs de l'industrie, on trouve en général la clé de l'échec d'un jeu dans une combinaison de ces conditions⁸.

Elles sont d'abord définies dans chacun des contrats, négociés dans des conditions de grande compétition. Les concepteurs n'interviennent pas à ce stade du processus, mais devront exécuter la commande en respectant les conditions prévues ou les nouvelles conditions renégociées, le cas échéant. En d'autres termes, les ressources qu'on peut allouer au projet sont préétablies sur la foi d'un processus d'estimation à l'avance, plus ou moins approximatif. Pire, ces trois conditions ne sont pas établies définitivement au démarrage, mais peuvent toujours être renégociées en cours de route. En d'autres termes, outre les imprévus inhérents aux productions inédites, les représentants du client peuvent demander en cours de route des changements de grande portée; s'ils exigent de nouvelles

⁸ IGDA (International Game Developers Association), *Quality of Life in the Game Industry. Challenges and Best Practices*, 2004, <http://www.igda.org/papers-and-reports>, p. 31.

ressources, il faut les renégocier ou s'en passer.

Les gestionnaires de projets sont souvent placés devant des arbitrages déchirants entre les trois conditions interreliées, en raison des multiples imprévus : mettre plus de temps pour assurer les tests et les contrôles, et par le fait même augmenter le coût et rater le délai? Le délai de fin est le plus souvent implacable. Mais l'impératif de produire un jeu de qualité n'a pas pour autant disparu! Réduire le temps alloué aux améliorations au détriment de l'envergure du jeu et risquer un échec commercial? Demander l'augmentation du budget sans garantie de succès commercial? Refuser les demandes d'amélioration du produit formulées en cours de route pour respecter les délais ou le budget et compromettre la qualité du jeu?

Dans la plupart des cas, l'objectif est de produire le meilleur jeu sans augmentation du budget ou des délais, et il détermine la solution Les équipes doivent donc accepter les nouvelles demandes, sans être assez nombreuses; les délais prévus sont rarement raisonnables et les budgets assez consistants. Les trois conditions du triangle de fer sont incontournables, l'impératif de produire un jeu qui devienne un succès commercial l'est aussi, les ressources sont limitées et dans ce cadre, la seule option possible est de travailler en heures supplémentaires.

Les heures supplémentaires gratuites sont-elles inhérentes à la gestion de projets?

En principe, les concepteurs sont sollicités pour travailler le soir et les fins de semaine quand approche la date de livraison d'un jeu (*shipping*) ou encore d'une étape où il faut soumettre l'état du jeu en production au producteur (*milestone*). En pratique, cependant, les heures supplémentaires sont plus courantes qu'exceptionnelles, selon les résultats du sondage en ligne effectué auprès de 994 membres de l'*International Game Developers Association*, soit 10 % des membres en 2005⁹.

Selon le cadre juridique applicable au Québec, les heures supplémentaires des salariés doivent être rémunérées avec prime lorsque l'employeur les demande. À l'exception des concepteurs de jeux qui ont un statut de cadre, la plupart des salariés de l'industrie pourraient être inclus dans la définition des salariés assujettis à la loi. Cependant, bien que l'industrie soit assujettie à la *Loi sur les normes du travail* (LNT), elle occupe une position ambiguë par rapport au cadre législatif du fait que les personnes en situation de direction ou d'autorité ne demandent pas à proprement parler aux concepteurs de travailler en heures supplémentaires et soutiennent qu'elles ne sont jamais obligatoires, mais consenties de la propre initiative des concepteurs. De fait, certains les refusent. Toutefois, ces derniers

⁹ IGDA (International Game Developers Association), IGDA 2005 Annual report, 2005, http://archives.igda.org/about/annual_report_05.php

doivent en général limiter leurs ambitions en conséquence¹⁰.

Les gestionnaires de projets font état des besoins du projet, invitent ou tentent de susciter des velléités d'heures supplémentaires et les concepteurs de l'équipe décident de rester au travail, *de leur propre initiative*. Il peut y avoir indemnisation mais, d'une part, elle n'est pas garantie et d'autre part, rien n'assure qu'elle sera proportionnelle aux heures travaillées :

- à la fin d'une année, on alloue aux concepteurs d'un projet une somme en fonction de la marge de rentabilité du jeu, qu'on divise ensuite en *boni* entre les concepteurs, en fonction de leur contribution ... telle qu'estimée par leurs supérieurs. Le temps mis au travail n'est qu'un critère de distribution; on peut prendre davantage en compte les idées et leur importance dans l'obtention du résultat final, entre autres; cette somme d'argent redistribuée en boni est prise à même les redevances négociées par contrat au moment de l'achat des droits par l'éditeur;
- on alloue des congés compensatoires, en fin de projet, selon des critères discrétionnaires et sans contrainte de proportion avec les heures supplémentaires effectivement travaillées.

Au plan de la gestion des ressources humaines, un système de distribution de récompenses lié à la performance est l'une des clés de la compréhension de l'industrie. La rémunération au rendement est une pratique répandue dans la production en série ou dans les postes de gestion, en général fondée sur des mesures précises du rendement et l'attribution d'une rémunération correspondante. Dans l'industrie du jeu, ce n'est pas tant le rendement du travail qu'on peut mesurer, que la rentabilité commerciale du jeu. Or, des concepteurs peuvent travailler très intensément à un jeu d'excellente qualité qui sera néanmoins un échec commercial. Leur rendement peut être étranger à cet échec, mais ils n'auront néanmoins aucune rémunération pour les heures supplémentaires consenties.

La forme de financement de l'industrie et l'empreinte du capital de risque sont ainsi intimement liées à la pratique de la gestion de projets dans la forme de rémunération des concepteurs de jeu vidéo; le studio partage le risque avec les concepteurs, qui sont rémunérés en partie à taux fixe et en partie en fonction de la rentabilité du jeu, tout en ayant un statut de salarié. Ils acceptent de ce fait une rémunération variable pour un même travail, ou encore une rémunération fondée sur les résultats. Selon le succès commercial du jeu, une part plus ou moins grande de leur travail aura été consentie gratuitement.

¹⁰ Marie-Josée Legault et Kathleen Ouellet, So into it they forget what time it is? Video game designers and unpaid overtime. In Dariusz Jemielniak et Abigail Marks, Managing Dynamic Technology-Oriented Business: High-Tech Organizations and Workplaces, Hershey, IGI Global, coll. Information Science Reference, 2011, <http://igi-global.com/AuthorsEditors/AuthorEditorResources/CallForBookChapters/CallForChapterDetails.aspx?CallForContentId=0d3e732f-c98d-4ddc-8078-bcd5a3995b13>

La forme d'engagement au travail inhérente à la gestion de projets

En contexte de gestion de projets, la loyauté à l'employeur valorisée dans le compromis fordiste est remplacée par une mobilité tout aussi valorisée par les travailleurs et leurs employeurs, car la pratique des carrières nomades ou *portfolio* dans l'économie du savoir y est générale. La demande pour le travail est grande, la mobilité, tant nationale qu'internationale, y est très grande aussi.

L'engagement dans ces contextes se définit comme la disposition ponctuelle à tout faire pour la réussite du projet, la profondeur de l'investissement personnel de l'employé dans le projet en cours. Bien des manifestations de l'engagement au travail demeurent les mêmes dans l'engagement de courte durée : ne pas ménager son temps ni ses efforts pour son travail, s'y consacrer avec ses meilleures ressources, avec une très grande disponibilité et une aussi grande flexibilité, de soi-même et sans attendre les ordres, et dépasser la simple description formelle du contenu de son emploi.

Cependant, l'engagement du travailleur en contexte de projet se distingue; il est éphémère et n'engage pas la fidélité ou la stabilité en emploi, mais une disposition entière à satisfaire le client à court terme. De ce fait, les critères sont indéfinis car le client les détient; de plus, le concepteur salarié doit s'investir d'un comportement propre à l'entrepreneur, et ne pas escompter une rémunération fonction de ses heures de travail. Le temps consacré au travail (sans garantie de rémunération) en est l'une des manifestations premières de l'engagement, souvent privilégiée dans l'évaluation des cadres et des professionnels; on observe la même tendance dans l'économie du savoir, dans laquelle on fait des salariés qualifiés des entrepreneurs de la créativité.

LES EFFETS SUR LE TRAVAIL

L'émergence de l'entrepreneur salarié

La tension entre l'autonomie et le contrôle du travail, et l'organisation par projets comme mode de résolution, composent un phénomène déjà connu et documenté chez les concepteurs de logiciels sur mesure¹¹, où on note déjà que l'autonomie nécessaire au travail de création et d'innovation de travailleurs très qualifiés crée comme ailleurs une tension avec le contrôle du travail, contrôle d'autant plus nécessaire que la production des livrables est souvent contrainte par un budget restreint et un calendrier serré. Comment parvient-on à

¹¹ Marie-Josée Legault et Guy Bellemare, "Theoretical issues with new actors and emergent modes of labour regulation", *Relations industrielles –Industrial Relations*, vol. 63, no 4, 2008, p. 742-768; Marie-Josée Legault et Stéphanie Chasserio, « La domination dans le modèle de production de haute performance dans la gestion de projets », dans Romaine Malenfant et Guy Bellemare (dir.), *La domination au travail : des conceptions totalisantes à la diversification des formes de domination*, Québec, PUQ, 2010, p. 99-124.

obtenir l'élasticité du temps de travail à rémunération égale chez des salariés qui ne sont pas des entrepreneurs?

En fait, les frontières de ces deux catégories sont brouillées. Puisque la mobilité des concepteurs leur importe et qu'elle est facilitée par la réputation, et que leur réputation dépend de la satisfaction du client, les concepteurs consacrent à la tâche les heures nécessaires. L'autonomie dont jouissent les travailleurs du savoir en contexte de projet leur est confiée en échange de l'engagement à atteindre des objectifs dont ils se rendent responsables et leur évaluation en dépend. En contrepartie, les heures de travail sont illimitées car on poursuit l'objectif de satisfaire le client malgré les contraintes du triangle de fer et les multiples imprévus du processus. Ces contraintes réduisent l'autonomie de ces salariés en matière de gestion du temps.

Dans le contexte de leur grande mobilité, l'importance de leur réputation et de la constitution de leur portfolio assure leur dévotion à assumer cette responsabilité et s'avère un instrument de contrôle résolument plus efficace que toute forme d'autorité. Dans la rhétorique de la gestion de projets, on évalue l'expert affecté à un projet comme *professionnel* ou non, attitude intimement liée au fait d'assumer la responsabilité du succès du projet. Quelles que soient les conditions du triangle de fer, le concepteur sérieux doit s'engager envers le résultat et accorder la priorité à la qualité du produit; par conséquent, les heures supplémentaires seraient un choix personnel fondé dans une attitude *professionnelle*. On retrouve la même rhétorique chez les informaticiens dans les services technologiques aux entreprises, avec le même pouvoir et le même résultat de présenter les heures supplémentaires comme résultant d'une décision individuelle, consenties volontairement par un professionnel soucieux de sa responsabilité et passionné par sa création.

Comme on ne peut gérer les créateurs avec les modes tayloriens de l'ère fordiste, il en résulte une certaine émancipation pour ces travailleurs. La gestion de la main-d'œuvre doit respecter les conditions de la création et la stimuler en laissant place à une culture de créativité, d'individualisme, de diversité... mais aussi de méritocratie, de risque et de haute performance. La gestion de projets est une proposition qui s'est imposée pour résoudre cette tension et qui prend tant d'ampleur qu'on assiste selon certains observateurs à une *projectification* de la société¹².

¹² Svetlana Cicmil et Damian Hodgson, 'Making projects critical – introduction'. In Hodgson, D. and Cicmil, S. (Eds), *Making Projects Critical*. London: Palgrave, 2006, p. 1-25; Maylor, Harvey, Tim Brady, Terry Cooke-Davies et Damian Hodgson "From projectification to programmification", *International Journal of Project Management*, vol. 24, no 8, 2006, p. 663-674.

L'inadéquation de la représentation par entreprise dans les rapports collectifs de travail

Le caractère éphémère du projet et la très grande demande pour le travail favorisent la mobilité élevée des travailleurs. Dans un contexte pratiquement exempt de toute forme de représentation collective des intérêts, les travailleurs négocient individuellement le niveau de leur rémunération et utilisent principalement leur portfolio et leur réputation pour ce faire, ainsi que la menace de quitter. Ils changent fréquemment de studio sans pour autant compromettre la possibilité de revenir chez un même employeur. Le changement d'emploi est souvent utilisé comme mode de renégociation du salaire, quitte à revenir plus tard chez un même employeur à un nouveau taux.

La mobilité, tant nationale qu'internationale, limite beaucoup chez ces travailleurs l'intérêt de la syndicalisation, dont les bénéfices dans le régime juridique nord-américain sont liés à l'employeur. La syndicalisation sectorielle serait mieux adaptée à leurs besoins, mais serait encore limitée aux frontières nationales. Pour ces travailleurs, l'enjeu des droits transportables, qui plus est internationalement, notamment en matière de retraite, est un enjeu de citoyenneté au travail prioritaire.

L'auto-censure chez les travailleurs menacés de délocalisation

La très grande mobilité du capital de risque rend la menace de délocalisation permanente. Dans l'industrie du jeu, elle a longtemps été circonscrite au travail moins qualifié (test, contrôle de qualité), mais on estime maintenant la part du travail de conception même qui est délocalisée dans les économies émergentes à 60 %¹³. La conception de jeux est aussi aisément délocalisée parmi les pays développés.

Lorsqu'a éclaté en Californie un vaste mouvement de contestation des heures supplémentaires non payées, relayé par trois retentissantes poursuites civiles en recours collectif couronnées de succès, on aurait pu croire que la pénurie de travailleurs qualifiés aurait contribué à modifier les pratiques de rémunération dans l'industrie. Mais au contraire, l'un des studios visés a transféré ses activités en Floride et au Canada, où ironiquement la main-d'œuvre locale a bénéficié de la délocalisation d'une production américaine.

La mobilité du capital dans l'industrie a d'importants effets sur la représentation des intérêts des travailleurs, qui en font un frein à l'action collective organisée, notamment à la syndicalisation.

L'émergence d'autres formes d'action collective

Pour exercer une action sur la régulation de leur travail, devant des enjeux qui les mobilisent

¹³ Greig De Peuter, "Labour and the Globalizing Game Factory", paper at *Challenges for Work and Workers in a Knowledge Economy* (Halifax, october 29-30), 2010, 10 p.

beaucoup comme celui des heures de travail non rémunérées, les concepteurs de jeux se sont donné des moyens d'action qui correspondent à l'univers qu'ils maîtrisent. Ils utilisent beaucoup les réseaux sociaux électroniques, les forums et les blogues pour discuter de leurs conditions de travail. Des sites web de surveillance des employeurs exercent une vigilance constante et peuvent vite déclencher de vastes opérations de *whistle-blowing* visant un employeur aux mauvaises pratiques.

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de grande compétition entre les employeurs, ces sites peuvent néanmoins contribuer à policer les comportements dans certains studios. Avec toutes les limites que comporte une action peu encadrée juridiquement, cette forme d'action collective a néanmoins la vertu d'avoir une portée internationale tout en protégeant l'anonymat des concepteurs.

CONCLUSION

Brièvement, l'évocation de l'industrie du jeu à titre d'exemple met en évidence plusieurs déficits de régulation propres à diverses industries des technologies de l'information et des communications : le déficit de régulation des heures de travail, de la rémunération du travail, des avantages sociaux et des droits à la représentation collective.

Les travailleurs des technologies de l'information et des communications, secteur où les organisations sont souvent financées avec du capital de risque, sont les derniers maillons d'une chaîne de transfert du risque aux suivants. En dernière instance, pour éponger le risque de l'insuccès commercial, il faut contraindre les coûts, largement composés de coûts salariaux. Pour ce faire, le mode d'organisation par projet s'impose de plus en plus comme formule gagnante, qui contraint deux des trois principaux facteurs de risque à l'avance dans un triangle de fer (délai, budget) contenu dans le contrat convenu avec le client. Toutes les contraintes incombent de cette manière au client et au marché, l'employeur devenant solidaire des concepteurs dans le désir d'obtenir un succès commercial garant de la rentabilité de chaque projet.

Pour sa part, le travailleur consent à donner plus de son temps sans garantie de rémunération en échange de bénéfices (espérés) en matière de réputation, car la réputation est l'atout premier de travailleurs en constante renégociation individuelle de leurs conditions de travail, en vertu d'une grande mobilité à la fois nationale et internationale. En outre, le recours à la représentation collective des intérêts dans le cadre des rapports collectifs de travail représente pour eux un intérêt limité, car leur grande mobilité leur ferait perdre le bénéfice des conditions négociées. La mobilité des capitaux engendre une menace de délocalisation latente qui ne fait que s'ajouter à ces réticences devant la syndicalisation.

INTRODUCTION	1
L'INDUSTRIE DU JEU VIDÉO	2
LE CAPITAL DE RISQUE ... PARTAGE LE RISQUE	3
LE TRAVAIL EST ORGANISÉ EN MODE PROJET.....	5
Le triangle de fer des projets et la durée de travail illimitée	5
Les heures supplémentaires gratuites sont-elles inhérentes à la gestion de projets?	6
La forme d'engagement au travail inhérente à la gestion de projets.....	8
LES EFFETS SUR LE TRAVAIL	8
L'émergence de l'entrepreneur salarié.....	8
L'inadéquation de la représentation par entreprise dans les rapports collectifs de travail	10
L'auto-censure chez les travailleurs menacés de délocalisation.....	10
L'émergence d'autres formes d'action collective	10
CONCLUSION	11