

L'article suivant a été publié : Legault, Marie-Josée (2013) « Les nouveaux enjeux de relations de travail face à la gestion de projets », vol. 4, no 4, *Revue Vie économique*, en ligne : <http://www.eve.coop/>

## LES NOUVEAUX ENJEUX DE RELATIONS DE TRAVAIL FACE À LA GESTION DE PROJETS

*Marie-Josée Legault, Téléu-Université du Québec*

Le syndicalisme nord-américain, lorsqu'il s'est définitivement institutionnalisé au Canada au milieu du 20<sup>e</sup> siècle, proposait une solution à la contradiction entre les intérêts du capital et du travail en reconnaissant aux syndicats une importante fonction de co-régulation du milieu de travail, qu'ils partageaient avec les employeurs et l'État. D'importants acquis en résultaient pour les travailleurs syndiqués : protection contre l'arbitraire chez l'employeur, protection contre les risques et l'insécurité économique, participation à la régulation du travail, à la fois localement (négociation de conventions collectives) et à l'échelle sociale (rôle de groupe de pression reconnu aux syndicats en matière de politiques publiques). Cette période était caractérisée par la grande importance de l'État social (ou État providence) sous l'influence de la théorie économique keynesienne qui préconisait, pour régulariser les mouvements extrêmes du capitalisme, des politiques économiques conjoncturelles et le soutien des institutions qui régulent le capitalisme en empêchant de trop grandes variations cycliques.

Les trois décennies suivantes (1980-2010) ont été le théâtre de profondes transformations *libéralisantes* du capitalisme. Depuis les années 80, les États dérèglementent les échanges internationaux et ouvrent les frontières commerciales. On voit émerger dans les entreprises privées des modèles d'affaires qui présentent de grandes différences avec ceux de la période précédente et de nouveaux rapports de travail se mettent en place à la faveur de grands bouleversements économiques. 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 économiquement développés se concentrent dans la production des services, qui représente maintenant les trois quarts des emplois. Cela a entre autres 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. À son tour, l'émergence de l'économie du savoir favorise l'essor de la gestion de projets.

La gestion de projets se pratique en contexte de production successive d'objets uniques et/ou sur mesure, dont la valeur est fondée sur leur caractère innovateur, livrables à un prix

et une échéance donnée. La triple limite impérieuse posée par le budget, les délais et la commande est aussi désignée comme le triangle de fer en vertu de son aspect contraignant.

Dans le but de contribuer à renouveler la réflexion sur les mutations du marché du travail et au nécessaire renouvellement du syndicalisme, j'ai procédé à l'étude de deux cas de travailleurs du savoir, très différents du syndiqué classique : les concepteurs de jeu vidéo et de logiciels sur mesure. Ils s'en distinguent entre autres de deux façons.

D'une part, ils sont embauchés dans le cadre de projets de courte durée; très mobiles, ils sont constamment soumis au repêchage. Le régime d'accréditation lié à l'entreprise est donc peu intéressant pour ces travailleurs par rapport à la syndicalisation sectorielle; à ce titre, la comparaison de ces travailleurs avec les artistes de la scène, qui se sont donnés un régime d'accréditation sectoriel, est intéressante (Legault et D'Amours, 2011).

D'autre part, leur contribution individuelle au résultat est valorisée et les place en position différente du travailleur industriel, dont les compétences sont plus aisément substituables, pour négocier individuellement.

## CES TRAVAILLEURS ONT DES BESOINS DE REPRÉSENTATION

Les travailleurs en contexte de projet réunissent souvent bien des conditions propices à la mobilisation collective selon le modèle de Kelly (1998) : ils ont souvent identifié des problèmes communs dans leurs conditions de travail, parmi lesquels figurent les heures supplémentaires illimitées et non rémunérées, les décisions arbitraires, la reconnaissance des crédits de propriété intellectuelle, l'absence de soutien à la formation et de protection en cas de perte de revenu d'emploi, les pressions pour conclure des ententes de non-divulgence et de non-concurrence (Legault et Weststar, 2014). Ils définissent la situation comme illégitime et souhaitent un mode de représentation collective. Ils forment avec leurs collègues de travail un collectif d'appartenance étroitement lié (bien que parfois virtuel), auquel ils s'identifient et qu'ils utilisent à des fins d'action collective, quoique pas toujours syndicales.

Mais en revanche, le modèle de Kelly permet de repérer des obstacles à l'action collective : le problème n'est pas unanimement attribué à un employeur; la pénurie de main-d'œuvre alimente un grand pouvoir individuel de négociation chez les travailleurs et les stratégies manageriales permettent de résoudre certains problèmes à leur satisfaction. Les entreprises de haute technologie, par exemple, pratiquent des politiques de « portes ouvertes », dans le cadre de stratégies d'évitement syndical, selon lesquelles les gestionnaires doivent allouer 30 % de leur temps à répondre aux questions des employés et à résoudre avec eux des problèmes liés aux conditions de travail; les mères obtiennent de cette manière certains

arrangements pratiques en matière de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle.

Lorsque tant l'action individuelle que collective est envisageable pour résoudre un problème au travail, la première peut sembler la plus efficace de prime abord, parce qu'elle permet d'éviter le coût d'organiser l'action collective. Lorsque les travailleurs ont déjà de longues heures de travail et des risques élevés de représailles, ils n'auront de propension à l'action collective que si les probabilités de succès sont plus élevées que celles de l'action individuelle (Milton, 2003:37).

Mais doit-on conclure qu'il y a un déficit de représentation chez les travailleurs en contexte de projet? Le sondage international mené par l'*International Game Developers Association* (IGDA) auprès de 3 362 concepteurs de jeux vidéo met en évidence que 35 % d'entre eux le souhaitent, mais que 34 % s'abstiennent de toute opinion, dans un sondage anonyme en ligne! En réponse à toutes les questions concernant la syndicalisation, on observe un important tiers d'abstention chez les répondants, qui peut s'expliquer à notre avis par une ambivalence : d'un côté, une volonté ou un besoin qui, par ailleurs, se heurte à un modèle dominant de syndicalisme peu approprié au contexte.

## L'INADÉQUATION DE L'ACCRÉDITATION PAR ENTREPRISE

### **Les obstacles formels**

Le modèle syndical dominant en Amérique du nord permet à l'État d'accréditer un seul syndicat majoritaire par employeur, qui acquiert le monopole de la représentation des travailleurs dans l'entreprise. Les gains remportés sont limités aux frontières de l'employeur. Mais comme en contexte de projet les travailleurs sont très mobiles, les bénéfices d'une action limitée au niveau local sont minces. Les travailleurs déplorent beaucoup l'absence de régimes privés de rentes, notamment, mais les efforts mis à les négocier seraient dérisoires s'ils étaient attachés à un employeur en particulier.

Si ces travailleurs sont engagés envers leur communauté occupationnelle, ils voient peu d'intérêt à soutenir des luttes dans un environnement qu'ils vont bientôt quitter. Le collectif local est temporaire et les travailleurs s'identifient au collectif du métier ou de l'industrie. De fait, chez les artistes de la scène, un mode d'accréditation sectorielle inspiré de l'industrie du cinéma (*Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma* (LRQ, chap. S-32.1), se révèle mieux adapté à leur mobilité.

### **Les obstacles idéologiques**

Les travailleurs des nouveaux média nourrissent certains griefs à l'endroit du syndicalisme, notamment celui de compromettre la qualité de la création par l'importance qu'ils accordent

à l'ancienneté, aux horaires et à l'égalité (Milton, 2003:43).

Dans l'univers des projets, tant le placement que la rémunération se fondent sur la réputation, avec un net accent sur le portfolio récent, parce que le savoir se dévalue très vite en raison de l'évolution technologique et des goûts des consommateurs. La réputation fonde la valeur marchande des experts. Dans ce cadre, on présume que tout système qui fonde l'attribution des emplois et la progression salariale sur l'ancienneté aura pour effet de dissocier le niveau de la rémunération du mérite individuel, de profiter aux moins ambitieux et d'étouffer la créativité. Ces systèmes sont incompatibles avec les méritocraties orientées vers l'apprentissage continu en cours d'emploi, dont l'efficacité repose sur l'affectation des ressources les plus compétentes pour remplir chaque mandat. Les travailleurs dans ces méritocraties redoutent les effets d'un système de règles qui générerait la mobilité d'un projet à l'autre, et qui lierait les employeurs aux salariés déjà à leur emploi en fonction de leur ancienneté (Milton, 2003:43).

Chez les artistes de la scène et du cinéma, syndiqués de l'économie du savoir, les systèmes de rémunération composites, qui allient rémunération fixe et variable selon le mérite, se répandent en Amérique du Nord et témoignent d'une nouvelle demande en matière de représentation des intérêts (Amman, 2002:126-127; Legault & D'Amours, 2011) que partagent les travailleurs des deux secteurs étudiés.

Plus encore, dans un *star system* où la réputation, le savoir et la maîtrise de son art sont la clé de la mobilité, les travailleurs créatifs des deux secteurs étudiés sont prêts à accepter de mauvaises conditions, telles que les heures supplémentaires illimitées et gratuites, dans un projet qui leur permet d'acquérir des compétences et d'être à long terme associé à un succès. Ils partagent cette forme d'engagement avec les artistes de la scène; dans un système fondé sur la réputation, le consentement aux heures supplémentaires illimitées et gratuites achète par exemple le très important bénéfice de participer à un grand succès commercial ou d'estime, qui enrichit le portfolio et donne à son tour accès à des augmentations de salaires, à des promotions ou à des choix d'affectations et, en dernière instance, à la mobilité.

Chez ces trois groupes de travailleurs du savoir, on souhaite que la rémunération et certains avantages associés reflètent le mérite individuel, la réputation et la plus-value apportée. On revendique une part de la plus-value générée par sa contribution intellectuelle, proportionnelle à sa valeur sur le marché. La rémunération revêt en conséquence plusieurs couches dont l'une est universelle et minimale, l'autre variable et méritocratique.

## LES VERTUS DE L'ACCRÉDITATION SECTORIELLE

Les syndicats des arts de la scène au Québec et de l'industrie du cinéma aux États-Unis ont adopté le modèle du syndicat de métier et de l'accréditation sectorielle, plutôt que le modèle de l'accréditation par employeur, qui pourrait bien refléter aussi les besoins des secteurs du jeu vidéo, qui s'identifient beaucoup à ces travailleurs (Amman, 2002:131). Dans le cas des artistes de la scène, la *Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma* confère à des associations (fondées avant la création du régime général) le pouvoir de forcer les donneurs d'ouvrage à négocier collectivement. Cette loi a ouvert une brèche dans la règle générale d'exclusion des travailleurs indépendants de la négociation collective des conditions de travail.

Leur modèle marie des logiques mixtes; il confère à tous certains acquis de la négociation tout en réclamant pour certains des bénéfices liés au marché. Le champ négociable s'étend des conditions minimales de rémunération et de protection, à la répartition des profits générés par les œuvres (que seuls les artistes négocient collectivement et jusqu'ici partiellement), et à la négociation individuelle de conditions supérieures aux minima. La rémunération chez ces deux groupes se divise en couches superposées dont le principe reçoit l'aval des travailleurs : salaire de base relié à la prestation, prime de mérite variant selon la réputation et participation aux bénéfices (Legault et D'Amours, 2011). Dans l'économie du divertissement, la participation aux bénéfices et à la carrière de l'œuvre est un enjeu posé par les créateurs et la reconnaissance du mérite individuel et de la valeur marchande y constitue un gain plutôt qu'une iniquité en matière de rémunération.

Il s'agit là d'une importante distinction entre les milieux contemporains de la création et l'ancien modèle du syndicalisme industriel. Ce modèle syndical permet la coexistence de l'acteur collectif et de l'acteur individuel, au lieu de la traditionnelle substitution de l'un à l'autre, propre aux rapports collectifs de travail. La rémunération varie selon la valeur marchande de l'apport, sur un marché où les offreurs occupent une position stratégique.

## L'ENJEU DE LA MOBILITÉ DU TRAVAIL ET DU CAPITAL

Mais la mobilité internationale rend à son tour dérisoire l'accréditation sectorielle limitée au territoire national et soulève l'épineuse question des frontières nationales en matière de droits du travail. C'est la mobilité toute entière, tant nationale qu'internationale sur le marché de l'emploi, qui compromet maintenant les acquis du modèle dominant de syndicalisme nord-américain (Coutu et Murray, 2010) et pose entre autres à la question des droits transportables dans un contexte où on demande de plus en plus aux travailleurs de se déplacer (Carré, 2010). Nous n'en sommes qu'au constat de cette lacune; à défaut d'être résolue, elle affecte déjà le raisonnement en matière d'action collective.

Plusieurs régimes d'avantages liés à l'employeur *et/ou* à la nation sont plombés dans les milieux du travail par projets, qui présente une transformation profonde de l'emploi. Les travailleurs non syndiqués y constituent la majorité; ils réfléchissent à des moyens d'action collective, mais craignent beaucoup les représailles des employeurs locaux et de parties prenantes très affectées, notamment les détenteurs de capital de risque, car le capital qui finance l'industrie a démontré déjà sa très grande mobilité (Legault et Weststar, 2014). La menace de délocalisation est constante, quoique latente, et présente le meilleur instrument d'évitement syndical. Les travailleurs prennent au sérieux la perspective de délocalisation, sur la foi d'expériences bien concrètes, et cela s'ajoute à leur scepticisme envers le syndicalisme.

## DEMANDE DE CHANGEMENT ADRESSÉE AU SYNDICALISME ET À L'ÉTAT

Nous avons vu que certains obstacles s'opposent à l'action syndicale : la mobilité réduit l'engagement local et les occasions de développer le tissu social nécessaire à l'action syndicale visant l'employeur. Mais ces facteurs ne s'opposent pas pour autant à l'action collective. Par exemple, les campagnes de dénigrement d'un employeur abusif diffusées par les travailleurs dans la communauté virtuelle du jeu vidéo, via le *web social*, ont pour vertu de viser l'ensemble du territoire international où il pourrait implanter un studio et de permettre l'anonymat des militants par l'usage d'avatars, ce qui les protège à la fois des représailles individuelles et collectives. Ces moyens collectifs, malgré leurs limites, ont le mérite de protéger l'anonymat et donc, de les protéger de la menace de délocalisation.

Les travailleurs se sont donné des modes de représentation collective originaux, qui portent l'empreinte de leur époque et mettent en évidence les limites du modèle de la mobilisation collective de Kelly. Par exemple, ce modèle souligne l'importance de constituer une communauté d'intérêts mais renvoie à un groupe stable, constant et défini localement, même si cela est sous-entendu; dans le cas des travailleurs du jeu vidéo, le groupe existe, mais il n'est pas lié à l'employeur, il est mobile et défini internationalement par l'appartenance à l'industrie et au métier.

## CONCLUSION

Bien que l'action syndicale soit emblématique, elle ne représente qu'une forme d'action collective, qui présente des limites dans de nombreux milieux de travail très qualifié de l'économie du savoir en contexte de projets. La mobilité et l'importance du mérite individuel y réduisent l'intérêt d'éventuels gains syndicaux traditionnels. Ces limites du modèle syndical dominant touchent un univers d'emploi en pleine expansion. Il est important de

s'intéresser à cette question car on estime qu'environ 20 % des emplois au Québec, en Ontario et au Canada, dans l'ensemble, requièrent un niveau élevé de qualification, et que cette proportion est en hausse parce que la moitié des emplois créés sont de ce type (Chartrand-Beauregard & Gingras, 2005:2-6).

L'accréditation sectorielle présente une avenue alternative : elle permet de jouir des bénéfices partout dans l'industrie sur le territoire national et les régimes sectoriels implantés en Amérique du Nord chez les artistes permettent d'implanter des systèmes de rémunération composites, qui allient rémunération fixe et variable selon le mérite. Ces systèmes ne protègent cependant pas les travailleurs mobiles internationalement.

Le modèle de Kelly assimile action syndicale et action collective en milieu de travail, mais les transformations actuelles exigent de remettre en cause cette association. Ces changements structurels n'ont pas pour effet premier de rendre obsolète l'action collective, mais de réduire l'intérêt du modèle syndical dominant dans certains contextes. Ce qui ne signifie pas qu'il ne puisse pas s'adapter! Certains syndicats américains ont obtenu dans ces secteurs certains succès en empruntant le modèle de la guilde qui privilégie les services d'employabilité prioritaires pour les membres, principalement par le réseautage : le partage de savoir, la formation informelle, l'information et l'aide en matière de formation et de placement, l'aide juridique, le contrat-type et le soutien à la négociation individuelle des contrats de travail, sans oublier l'action collective sectorielle en matière d'avantages sociaux, d'heures de travail et de respect des normes minimales de travail (Amman, 2002; Benner, 2003; Haiven, 2006).

Pour favoriser la représentation au travail dans le contexte contemporain, les politiques publiques doivent aussi tenir compte de relations d'emploi qui empruntent des formes hybrides, alliant souvent une forme entrepreneuriale de prise de risque propre au travailleur indépendant à la dépendance économique du salarié (Legault et D'Amours, 2011). Le modèle de négociation recherché est hybride : industriel par la négociation de conditions minimales limitant l'arbitraire, marchand par la négociation individuelle au mérite, social-démocrate par son aspiration à suivre le travailleur au fil des engagements, donc dans le temps et l'espace.

## RÉFÉRENCES

- Amman, John. 2002. « Union and the New Economy: Motion Picture and Television Unions Offer a Model for New Media Professionals », *WorkingUSA*, 6(2):111-131
- Benner, Chris. 2003. « Computers in the Wild": Guilds and Next-Generation Unionism in the Information Revolution », *International Review of Social History*, 48:181-204
- Carré, Françoise. 2010. « Quelles politiques publiques pour la citoyenneté au travail? »,

- dans Michel Coutu et Gregor Murray, *Travail et citoyenneté. Quel avenir?*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 397-420
- Chartrand-Beauregard, Julie et Sylvie Gingras. 2005. 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, disponible en ligne : [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes\\_statistiques/innovation/economie\\_savoir.pdf](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes_statistiques/innovation/economie_savoir.pdf)
- Coutu, Michel et Gregor Murray. 2010. « Vers une nouvelle citoyenneté au travail? », dans Michel Coutu et Gregor Murray, *Travail et citoyenneté. Quel avenir?*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 453-475
- Haiven, Larry. 2006. « Expanding the Union Zone: Union Renewal through Alternative Forms of Worker Organization », *Labor Studies Journal*, 31(3):85-116
- Kelly, John. 1998. *Rethinking Industrial Relations. Mobilization, Collectivism and Long Waves*, London, Routledge
- Legault, Marie-Josée et Martine D'Amours. 2011. « Représentation collective et citoyenneté au travail en contexte de projet. Les cas des artistes interprètes et des concepteurs de jeux vidéo », *Relations industrielles –Industrial Relations*, 66(4):655-677  
<http://www.erudit.org/revue/ri/2011/v66/n4/index.html>
- Legault, Marie-Josée et Johanna Weststar. 2012. *Quality of Life in the Game Industry. Report of the Quality of Life survey 2009*, commissioned by the International game developers' association (IGDA) <http://gameqol.org>
- Legault, Marie-Josée et Johanna Weststar. 2014. « Comment jouer la régulation dans l'industrie du jeu vidéo? », *Relations industrielles –Industrial Relations*, vol. 69, no 1, p. 136-158
- Milton, Laurie P.. 2003. « An identity perspective on the propensity of high-tech talent to unionize », *Journal of Labor Research*, 24(1):31-53