

Ce document est la version soumise d'un article publié sous une forme révisée dans la *Revue de la Ligue des droits et libertés (LDL)*

GESTION DE PROJETS, SALARIÉS SANS SÉCURITÉ, SUBORDINATION AVEC RISQUE !

Marie-Josée Legault, professeure, Téléq-Université du Québec

INTRODUCTION

En principe, le droit sépare bien travail salarié et entrepreneuriat parce qu'une série de droits et d'obligations se rattachent à chacun de ses statuts, qui visent entre autres à en compenser certains risques et inconvénients, bien différents dans les deux cas.

Le statut de salarié se caractérise par une certaine sécurité : la rémunération est établie par contrat, en échange d'une prestation de travail précise, et versée régulièrement par un employeur qui en achète le droit d'usage. Le salarié est en relation de subordination juridique avec cet employeur qui détient sur sa personne une autorité en matière d'exécution du travail. En échange de son assujettissement, le salarié est protégé du risque de la perte de son revenu par diverses politiques sociales de maintien du revenu, des régimes privés d'assurance salaire et des recours juridiques en cas de violation de ses droits au travail, notamment dans les cas de décisions arbitraires menaçant son emploi.

Le statut d'entrepreneur en est en principe le négatif. Autonome parce qu'exempt de relation de subordination, l'entrepreneur investit un capital et court de ce fait un risque; en échange, il peut jouir des rendements de son capital.

La protection des salariés est un héritage du compromis fordiste, qui a permis de résoudre les conflits ouvriers attribuables à l'industrialisation massive de la production de biens pour le bénéfice du mode de production de masse issu de la croissance économique des années 50-80. Le modèle fordiste comportait la conclusion implicite d'un engagement à long terme de l'employeur et des travailleurs à travers le rapport salarial.

Or, dans la période contemporaine, cette frontière devient moins claire que ne l'énonce le droit, qui peine d'ailleurs à suivre le mouvement (Fudge, Tucker et Vosko, 2002; Bernier, Vallée et Jobin, 2003). Je vais me pencher ici sur le cas de véritables salariés au sens juridique, dont les conditions de travail empruntent néanmoins certaines caractéristiques au statut d'entrepreneur, à la faveur d'une forme d'organisation du travail de plus en plus répandue : la gestion de projets. L'étude s'appuie sur deux enquêtes empiriques pour les

concepteurs de jeux et de logiciels, par le biais d'entretiens semi-dirigés : 53 entretiens avec des concepteurs de jeux des studios de Montréal et 88 entretiens avec des concepteurs de logiciels sur mesure.

LA GESTION DE PROJETS ET SES CONTRAINTES

Dans l'économie du savoir, une part croissante de la main-d'œuvre est embauchée à court terme, dans des contrats à durée déterminée, dans le cadre d'une production gérée par projets, à un point tel que certains observateurs parlent d'une *projectification* de la société (Cicmil et Hodgson, 2006). Ces travailleurs sont exposés à une grande mobilité, dans le cadre de carrières nomades, et ne sont pas syndiqués en vertu du régime général prévu au Code du travail (ni organisés sous la forme des professions libérales). Ces deux conditions en font des marginaux du régime des rapports collectifs de travail et du rapport salarial conventionnel.

Par ailleurs, ils disposent d'atouts en matière de négociation individuelle, en raison de leur contribution créative à la production hautement spécialisée d'objets uniques. Ils jouissent de ce fait d'une certaine autonomie de moyens dans l'exécution de leur travail, tout en étant subordonnés à la discipline stricte de très fréquentes réunions de planification où la progression du travail est surveillée et les tâches réattribuées quotidiennement.

Deux cas particuliers de l'économie du savoir illustrent l'ambiguïté du statut de travailleur lorsque la production est gérée par projets :

- Les concepteurs et les conceptrices de logiciels sur mesure qui travaillent dans les entreprises de **services technologiques aux entreprises** (CL-ESTE) de la région de Montréal, chez cinq petits ou moyens fournisseurs de services informatiques aux entreprises qui comptent entre 100 et 150 employés, et dans les divisions informatiques de grandes bureaucraties, transformées en centres autonomes de profits et de ce fait placées en concurrence virtuelle avec les fournisseurs de services externes, qui comptent entre 500 et 1 000 employés au total.
- Les concepteurs de **jeux vidéo** dans de grands studios de la région de Montréal, qui embauchent plus de 100 employés (90 % de la main-d'œuvre du secteur travaille dans ce type de studios produisant les jeux de console les plus vendus).

Ces deux types d'organisations sont emblématiques de l'entreprise dite post-bureaucratique de la nouvelle économie du savoir; elles produisent des objets uniques, inédits, avec une technologie qui évolue rapidement et du personnel très qualifié, pour un marché en quête d'innovation.

L'incertitude et le transfert du risque

Comme leurs produits sont inédits, le processus de production est peu prévisible (durée, moyens et ressources nécessaires), l'incertitude est grande et le risque financier encouru est élevé. Pire, lorsque l'équipe a franchi ces obstacles, rien n'assure du succès auprès des consommateurs; les échecs commerciaux des jeux sont bien plus courants que les succès (IGDA, 2004, p. 22 et 42).

Chaque projet est un contrat qui lie un studio de conception (de jeux ou de logiciels sur mesure) à un éditeur ou à une entreprise-client pour la production d'un objet unique et inédit. Dans un premier temps, le client ou l'éditeur de jeux transfère le risque lié à son investissement en engageant un fournisseur de logiciels ou un studio de conception par un contrat qui précise les caractéristiques du produit attendu, un calendrier serré et un budget circonscrit pour y arriver, conditions qui contraignent la production des livrables (Sydow, Lindkvist & DeFilippi, 2004, 1476) et qu'on désigne comme le *triangle de fer* des projets. Les contrats se négocient dans un climat de grande compétition, si bien que les équipes sont rarement assez nombreuses, les délais prévus sont rarement raisonnables et les budgets assez consistants (IGDA, 2004, p. 18-20).

Le fournisseur ou le studio, désormais investi du risque, mandate une équipe pluridisciplinaire temporaire pour produire ce résultat, au sein de laquelle les experts entrent et sortent selon les étapes de la production. 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 ou chez un employeur concurrent. Cela déclenche une opération de *repêchage* dans laquelle la réputation et le portfolio jouent un rôle déterminant (Legault et Ouellet, 2012).

D'une part, le triangle de fer commande au studio ou au fournisseur un contrôle strict des coûts, dont le principal est celui du travail. D'autre part, les mécanismes bureaucratiques de contrôle du rendement 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 (Packendorff, 1995; Fournier, 1999). Comme on ne peut gérer les créateurs avec des modes tayloriens, il en résulte une certaine émancipation pour ces travailleurs (Dyer-Witheford, 2002). Le défi des gestionnaires de projet 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 (O'Dell & Grayson, 1998; Sewell, 1998).

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

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. Dans les

nombreuses analyses post-mortem de projets échoués publiées dans le web et dévorées par les acteurs de l'industrie, on trouve en général la clé de l'échec d'un jeu dans une combinaison de ces conditions (Dosani, 2001; IGDA, 2004, p. 31; Standish, 2009). Pour cette raison, on les désigne comme le triangle de fer des projets.

Le client ou l'éditeur rencontre les responsables de l'équipe pour vérifier le progrès du travail à l'occasion d'inter-échéances (*milestones*) et il peut alors modifier ou ajouter à la commande prévue au démarrage, réduire son investissement ou annuler le projet. En préparation à ces rencontres, les gestionnaires de projets sont placés devant des arbitrages déchirants entre les conditions du triangle de fer, 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? Pour la plupart des studios, une telle option est écartée d'emblée, car certains délais sont implacables; mais l'impératif d'obtenir un produit 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, refuser les demandes d'amélioration du produit pour respecter les délais ou le budget et courir le risque d'insatisfaire le client ou l'éditeur?

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, pour ne rien sacrifier qui puisse compromettre le produit (Handman, 2005). Au sein d'un système de placement fondé sur la réputation, cet éthos professionnel est plus puissant que l'autorité directe (Legault et Ouellet, 2012, Legault et Chasserio, 2013).

L'obtention du consentement aux heures supplémentaires illimitées et gratuites

Comme les employeurs du secteur investissent beaucoup dans le recrutement de concepteurs en pénurie sur le marché de l'emploi, on ne peut expliquer la tendance à la hausse des heures supplémentaires non rémunérées par la pression des chômeurs qui déclencherait la concurrence sur le marché de l'emploi. Dans un contexte où elles ne sont pas rémunérées, comment déclenche-t-on chez les concepteurs une grande disposition à travailler en heures supplémentaires?

Le consentement s'explique par l'importance de la réputation pour la mobilité inhérente à ce mode d'organisation. Bien que salariés, les concepteurs travaillent comme s'ils étaient liés à leur employeur par un contrat de service, dans un échange d'honoraires contre un résultat. Cela n'est pas le fruit d'une méprise car de fait, les travailleurs y sont essentiellement évalués selon les résultats (Aronsson, 1999).

D'abord, au cours de l'opération (annuelle ou bi-annuelle) d'évaluation des employés, les résultats individuels et collectifs jouent un rôle déterminant. Ils sont estimés par les responsables de projet ou au moyen d'une opération « 360 degrés » (IGDA, 2003, p. 6), qui prend en compte l'évaluation des collègues, du client, etc. Or, dans les faits :

- le client tient pour essentiel le respect du triangle de fer comme témoin du succès d'un projet, sans égard aux conditions pour y arriver;
- les responsables du projet sont essentiellement imputables de la satisfaction du client;
- les collègues membres de l'équipe sont imputables du résultat collectif, soit du succès du projet.

Au moment de l'évaluation, chez tous ces acteurs, le mérite sera souvent mesuré à l'aune de la disposition à travailler en heures supplémentaires, car la quantité d'heures de travail est réputé être le facteur premier du succès du projet. Pour les collègues, « l'esprit d'équipe » se résume essentiellement à cela. Pour les responsables du projet et le client, la contribution de chaque personne au projet est estimée avec une inévitable part d'arbitraire; l'élément le plus « objectivable » est le temps passé au travail.

Il est essentiel pour chacun de contribuer à un projet réussi parce que cela a un effet direct sur 1) la capacité d'obtenir une place dans les projets les plus prestigieux; 2) le niveau de rémunération, négocié individuellement; 3) la réputation, associée essentiellement à la contribution d'une personne à l'équipe et au résultat; le succès d'un produit enrichit le portfolio. La réputation a tant d'importance dans un marché d'emploi où le placement est aussi fréquent que compétitif, qu'ils consacreront à leur travail le temps nécessaire.

On parvient à induire une somme importante de ces heures supplémentaires au moyen d'un tel système, puisque l'industrie fonctionne sur le mode d'un *star system* méritocratique à l'échelle mondiale, ce qui appuie la pression à acquérir une réputation. Pour les mêmes raisons, on n'observe aucun recours à la protection de la Loi sur les normes du travail (LNT) concernant la rémunération des heures supplémentaires, pourtant ces salariés y sont assujettis. On craint les conséquences sur la réputation d'un tel recours (Legault et Ouellet, 2012).

Mieux, la rémunération chez ces deux groupes se divise en couches superposées : salaire de base relié à la prestation, prime de mérite variant selon la réputation (*bonis*) et puisée à même les bénéfices générés par le succès commercial du jeu. Sans succès commercial, aucun bonus n'est versé, ce qui rend cette deuxième couche de revenus aléatoire. La rémunération totale varie en fonction du succès commercial des produits, donc de l'engouement des consommateurs.

Le risque, d'abord transféré par les éditeurs ou les clients aux entreprises de conception, est

en dernière instance transféré aux concepteurs salariés, car ils assument donc une part du risque inhérent à l'entrepreneuriat. Et comme des entrepreneurs, ils se vouent à leur travail sans compter les heures, pour augmenter leurs bénéfices non seulement sous forme de bonis, mais aussi leur réputation. Ils consentent de ce fait aux heures supplémentaires gratuites et réduisent ainsi les coûts de travail.

Plus encore, ces bonis sont distribués inégalement selon la contribution estimée de chaque membre de l'équipe au produit final, et non selon les heures consacrées, qu'on ne comptabilise jamais. Pour se protéger des recours en vertu de la Loi sur les normes du travail (LNT), les employeurs prennent diverses précautions :

- ils n'inscrivent pas de durée hebdomadaire normale au contrat d'emploi;
- les responsables de projet ou d'équipe ne demandent jamais explicitement aux employés de travailler en heures supplémentaires; ils emploient des formules consacrées pendant les réunions quotidiennes de planification, qui ont le même effet;
- ils ne comptabilisent pas les heures supplémentaires, n'en tiennent aucun registre, puisque les employés sont présumés rester au travail de leur propre chef.

Il s'agit là d'une importante distinction entre les milieux créatifs non syndiqués et la proposition traditionnelle d'égalité de rémunération en milieu syndiqué. Dans ces entreprises, comme dans l'univers de l'informatique en général (Vicente, 2013), on tient en général à récompenser le mérite individuel et l'importance de la contribution à la substance du produit inédit. On apprend cependant que mérite et importance de la contribution sont indissociables de la disposition du concepteur à travailler en heures supplémentaires.

La mobilité joue un rôle névralgique dans la disposition aux heures supplémentaires, car plus on souhaite la mobilité ascendante (postes de gestion hiérarchique, projets prestigieux) ou horizontale (autres studios, autres pays), plus on sera vulnérable au système de récompenses et de châtements. Inversement, les concepteurs qui accordent beaucoup d'importance à la vie de famille, ou qui ont déjà été malades, sont souvent amenés à revoir leurs priorités et à envisager des positions moins stratégiques dans l'industrie, moins à l'avant-garde mais permettant la conciliation d'objectifs professionnels et personnels (Legault et Ouellet, 2012).

CONCLUSION

Le régime de rémunération forfaitaire plutôt qu'à l'heure fait en sorte qu'une portion du risque entrepreneurial est transféré par les éditeurs ou les clients aux studios de conception et, en dernière instance, aux concepteurs salariés, qui consentent à effectuer des heures supplémentaires gratuites et réduisent ainsi les coûts du travail. Ils ne seront compensés, et encore là partiellement, que si le produit connaît un succès commercial, sous la forme de

bonis, en fonction de leur contribution estimée plutôt que des heures consenties.

Les salariés consentent à ce système, malgré la protection de la Loi sur les normes du travail (LNT), à cause de l'importance de la réputation dans un environnement où le placement est constant. Ce faisant, le triangle de fer impose une éthique professionnelle plus efficace que l'autorité directe, car elle est auto-imposée. Elle exclut d'emblée de recourir à la protection des lois du travail, car leur mobilité est fondée sur leur réputation.

RÉFÉRENCES

- Aronsson, Gunnar (1999), "Paid by Time but Judged by Results: An Empirical Study of Unpaid Overtime", *International Journal of Employment Studies*, vol. 17, no 1, p. 1-15
- Bernier, Jean, Guylaine Vallée et Carol Jobin (2003) Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle, Rapport final du Comité d'experts chargé de se pencher sur les besoins de protection sociale des personnes vivant une situation de travail non traditionnelle, Québec, Gouvernement du Québec
- Cicmil, Svetlana et Damian Hodgson (2006) 'Making projects critical – Introduction', dans Damian Hodgson et Svetlana CICMIL (dir.), *Making Projects Critical*, London, Palgrave, p. 1-25
- Coiquaud, Urwana. (2004) *Le travail non salarié dépendant : étude de droit comparé France Canada*, thèse de doctorat en cotutelle, Montréal, l'École de relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal et Institut de droit des affaires, Faculté de droit, Université d'Aix-Marseille III
- Dosani, Faroz (2001) « When the true costs are added up », Vice president of Mercer consulting, intervention on Roger Seasons blog, <http://www.galorath.com/wp/software-project-failure-costs-billions-better-estimation-planning-can-help.php>
- Dyer-Witheyford, Nick (2002) 'Cognitive capital contested', *Multitudes*, vol. 10, <http://multitudes.samizdat.net/Cognitive-Capital-Contested.html>
- Fournier, Valérie (1999) "The appeal to 'professionalism' as a disciplinary mechanism", *The Sociological Review*, 280-307
- Fudge, Judy, Éric Tucker, Leah F. Vosko (2002) *Le concept légal de l'emploi : la marginalisation des travailleurs*, Commission du droit du Canada, Ottawa http://publications.gc.ca/collections/collection_2007/lcc-cdc/JL2-35-2002F.pdf
- Handman, D. H. (2005) 'Electronic Arts settles a class action overtime lawsuit for \$15.6 million: Red flags and practical lessons for the entertainment software industry', *Entertainment Law Reporter*, vol. 27, no 6
- IGDA (International Game Developers Association) (2004) Quality of Life in the Game Industry. Challenges and Best Practices, (<http://www.igda.org>)
- IGDA (International Game Developers Association) Business Committee (2003) *Best*

Practices in Human Resources,

http://c.y.mcdn.com/sites/www.igda.org/resource/collection/FDB22FE1-269A-4EB8-B76A-7CD0BB88A008/IGDA_Best_Practices_HR.pdf

Legault, Marie-Josée et Stéphanie Chasserio (2013) « La professionnalisation de la gestion de projets et ses effets d'exclusion », *Recherches féministes*, vol. 26, no 1

Legault, Marie-Josée et Kathleen Ouellet (2012) « So into it they forget what time it is? Video game designers and unpaid overtime », dans Dariusz Jemielniak et Abigail Marks, *Managing Dynamic Technology-Oriented Business: High-Tech Organizations and Workplaces*, Hershey, IGI Global, coll. Information Science Reference, p. 82-102

<http://www.igi-global.com/book/managing-dynamic-technology-oriented-businesses/62632>

Legault, Marie-Josée et Guy Bellemare (2009) « De nouveaux acteurs de la régulation du travail dans la gestion par projets », *Interventions économiques*, no 39, accessible en ligne (cliquer à gauche, le dossier) :

http://www.telug.quebec.ca/pls/inteco/rie.entree?vno_revue=1

O'Dell, Carla & J. Jackson Grayson (1998) 'If only we knew what we know: Identification and transfer of international best practices'. *California Management Review*, 40(3):154–174

Packendorff, J. (1995). 'Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research'. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4):319–33

Sewell, G. (1998) 'The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work Through Electronic and Peer Surveillance', *Administrative Science Quarterly*, 43(2): 397–428

Standish (2009) *Standish chaos report. We are successful in the failure*,
<http://blogs.msdn.com/b/dannawi/archive/2009/05/15/2009-standish-chaos-report-we-are-successful-in-the-failure.aspx>

Sydow, J., Lindkvist, L. & DeFillippi, R. 2004. Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial. *Organization Studies*, 25(9), 1475–1489.

Vicente, Michael (2013) « Le logiciel libre : un dispositif méritocratique ? », *La nouvelle Revue du travail*, n 3, <http://nrt.revues.org/1070#tocto1n2>