

LA GRH DANS LES ENTREPRISES DU SECTEUR DES JEUX VIDÉO ENTRE CONTINGENCES SECTORIELLE ET NATIONALE

Loïc Cadin¹, Francis Guérin², Robert DeFillipi³

La présente communication traite des politiques de GRH des entreprises du secteur du jeu vidéo, mais s'inscrit dans un programme de travail plus large qui porte sur les relations d'emploi dans cette industrie. Par étude des « relation d'emploi », nous entendons l'élucidation des interactions entre les pratiques de GRH, les parcours de tous ceux qui interviennent dans cette industrie et les fonctionnements ou institutions des marchés du travail concernés.

Il s'agira à terme, lorsque ce travail aura dépassé son stade préliminaire actuel, d'explorer l'effet de ces interactions sur la performance des entreprises : l'agencement des politiques de GRH, des carrières des intervenants et des institutions du marché du travail favorise-t-il la construction et l'accumulation de compétences ? Permet-il d'affronter avec succès les multiples instabilités auxquelles cette industrie est confrontée ?

Notre projet procède d'un double choix méthodologique :

1) premièrement, celui d'un niveau d'analyse : l'industrie. Il permet d'appréhender les cohérences entre stratégies des firmes, choix organisationnels et politiques de GRH. Les entreprises en compétition ont certes des situations différentes, mais partagent le destin d'un secteur : s'ouvre ainsi la possibilité de constater leurs différences de performances et de tenter de les expliquer (entre autres) par leurs différences de politiques de GRH ;

1 Loïc Cadin, Professeur à l' ESCP-EAP, Paris, France. Courriel : cadin@escp-eap.net

2 Francis Guérin, maître de conférences en sociologie INSA, Rouen, France.

3 Professor of Management in the Frank Sawyer School of Management at Suffolk University, Boston, Massachusetts

2) deuxièmement, celui de la comparaison internationale. Il permet de contraster l'effet d'environnements institutionnels différents sur les relations d'emploi mises en œuvre. Les institutions du marché du travail sont le plus souvent définies au niveau national et l'on peut penser que c'est un niveau probable de différenciation des relations d'emploi. La question que nous entendons instruire dans cette communication porte sur la mise à l'épreuve de cette hypothèse. Compte tenu de l'avancement de notre collecte de données, elle interroge plus précisément les politiques de GRH des firmes de jeu vidéo dans les termes suivants : les entreprises françaises et américaines qui sont en position de succès (nous avons délibérément ciblé notre enquête sur les deux *leaders* nationaux) dans ce secteur ont-elles des politiques de GRH différentes ? Quel territoire rend le mieux compte des politiques de GRH ? Le niveau mondial, le niveau national ou le niveau local ?

La question de la mesure telle que nous nous la posons ici intervient donc surtout dans la définition du périmètre de contingence des politiques de GRH. Mais commençons par le débat de la pertinence ou de l'obsolescence du cadre national dans l'analyse des industries globales, avant de présenter les données que nous avons collectées.

1. CONTEXTES NATIONAUX ET INDUSTRIE GLOBALE : PERSPECTIVES THÉORIQUES ET PRATIQUES

1.1. Éléments structurants classiques des modèles nationaux de gestion de l'emploi

Ne voulant pas risquer d'expliquer trop hâtivement les caractéristiques des firmes françaises rencontrées par l'existence soit d'un modèle français, soit d'une idiosyncrasie sectorielle, nous avons délibérément choisi de procéder à une mise en regard avec les pratiques en vigueur au sein des firmes nord-américaines. Ce choix n'est évidemment pas neutre : d'une part, les firmes nord-américaines sont de très loin les *leaders* de ce secteur et en constituent donc en quelque sorte une figure type, un point de référence ; d'autre part l'accès à ces firmes est plus aisé (géographiquement, culturellement, linguistiquement) que l'accès aux firmes japonaises qui sont les autres opérateurs phares du secteur.

En outre, en matière de relation d'emploi, il est fréquent que soient opposés, notamment dans le sens commun, la France et les États-Unis : la France se caractériserait par une forme de rigidité de cette relation d'emploi des individus (privilège accordé au contrat à durée indéterminée à plein temps, fortes contraintes juridiques sur le licenciement, faible mobilité géographique et

professionnelle, relations sociales conflictuelles dans les entreprises et fortement orientées vers la défense de l'emploi, existence de contraintes salariales telles que le SMIC, etc.), alors que les États-Unis auraient quant à eux opté pour un modèle bien connu de fluidité maximale du marché de l'emploi (faibles barrières au licenciement, forte mobilité géographique des personnes, pas de minimum légal des salaires, etc.).

Ainsi, un certain nombre de travaux ont pu mettre classiquement en évidence des modèles nationaux de relations d'emploi ou de gestion de la flexibilité (qui en constitue un des éléments centraux) : voir par exemple, au niveau européen, les travaux de Bernard Brunhes (1989, 1997), qui insistait notamment sur l'importance des législations du travail de chaque pays et sur les choix politiques de gouvernements pour affronter la question de l'emploi dans les modes de flexibilité privilégiés : « le type de flexibilité le plus recherché dépend assurément du dosage traditionnel des lois et des conventions qui régissent le marché du travail et les relations professionnelles qu'offre un pays » (Brunhes, 1989).

En fait, ce débat n'est pas purement statique : il comporte une importante composante dynamique que l'on peut résumer en évoquant le débat à distance entre des auteurs comme Pink (2002), Capelli (1999) ou Sennett (1998) d'une part et Auer et Cazes (2000, 2003) ou Ramaux (2003) d'autre part.

Pour les premiers, si les États-Unis ont pu connaître dans le passé un modèle de relation d'emploi stable et durable, celui-ci s'efface progressivement depuis le début des années 1980 pour laisser la place à un capitalisme flexible qu'en son temps Albert (1991) avait nommé modèle « anglo-américain » par opposition à un modèle « rhénan » existant depuis près d'un siècle aux Pays-Bas, en Allemagne et en France. Alors que ce dernier tend à limiter et à freiner les changements lorsque les citoyens les plus faibles en souffrent, le modèle anglo-américain va au contraire poursuivre à tout prix les changements concernant l'organisation du travail et de l'emploi pour peu qu'ils apparaissent comme un facteur de compétitivité pour les firmes.

C'est en particulier la thèse de Capelli (1999) quand il évoque le « nouveau contrat » (*New Deal*) qui remplace, aux États-Unis au moins, l'ancien contrat psychologique lié au *career-job* : les salariés s'y voient explicitement dire que l'entreprise va leur donner les compétences nécessaires pour obtenir un emploi ailleurs... une fois qu'elle aura rompu son lien avec eux. Dans ce type de contrat, les salariés ne peuvent ambitionner que des rétributions financières immédiates, des occasions de formation et de développement les préparant à leur prochain emploi, des contrats de court terme ou un travail stimulant qui favorisera leur

développement : « The real new deal is simply the market » (Capelli, 1998, p. 15). Son opinion est que ce modèle, favorisé par la mondialisation de l'économie, la diffusion des technologies de l'information, l'affaiblissement des syndicalismes et de la capacité de régulation des États, pourrait peu à peu se généraliser dans l'ensemble des pays industrialisés et mettre à mal les modèles nationaux alternatifs.

A contrario, des auteurs comme Auer et Cazes ou Ramaux qui exploitent les statistiques de l'OCDE ou d'Eurostat, sans nier l'existence d'un marché du travail de plus en plus précaire, mettent en évidence la résilience de relations d'emploi stables. Examinant les pays de l'OCDE et, plus particulièrement en détail, le Danemark, la France, le Japon et les États-Unis (Auer et Cazes, 2003), ils concluent à la survivance de modèles nationaux contrastés à travers l'analyse d'indicateurs tels que l'ancienneté moyenne, l'ancienneté médiane ou le taux de rétention des salariés dans les firmes. Mettant en cause l'idée selon laquelle les relations d'emploi durables appartiendraient au passé, allant à contre-courant du sentiment croissant d'insécurité, ils insistent sur la diversité des combinaisons nationales possibles entre marché de l'emploi, systèmes de protection sociale, institutions de régulation du marché et politiques nationales d'emploi.

Notre propos ne sera pas de chercher à trancher une controverse qui fait rage, mais d'essayer de situer de manière spécifique la situation des entreprises de l'industrie du jeu vidéo françaises et américaines. Si l'idée d'une remise en cause de la stabilité de l'emploi semble faire l'objet d'un consensus assez large à propos des USA, il n'en va pas forcément de même pour ce qui concerne la France. Nous allons donc interroger la pertinence de la notion de modèles contrastés de relations d'emploi entre firmes françaises et américaines. Pour cela, nous allons volontairement forcer le trait et chercher à voir si les pratiques des entreprises françaises et américaines se rapprochent plus ou moins des modèles de GRH correspondant respectivement, sur le plan strictement logique, aux idéaux types de l'emploi stable et du marché flexible, modèles que nous pourrions représenter comme suit (*voir* table 1).

1.2. Pourquoi s'intéresser au secteur du jeu vidéo ?

À vrai dire, il nous apparaît que, si le débat sur la résilience ou la disparition des modèles nationaux de gestion des ressources humaines peut prendre sens et forme, ce sera d'abord et avant tout dans des industries telles que celle des jeux vidéo.

Table 1 :

Les idéaux types proposés pour spécifier les logiques de relation d'emploi

Les idéaux types	Une approche de l'emploi stable : le marché interne (Doeringer, Piore, 1971)	Une gestion privilégiant l'adaptation rapide : le marché ouvert
Recrutement	Début de carrière, CDI	Tous âges, CDD, Travail temporaire, sous-traitance
Rémunération	Selon grille de classification, évolution à l'ancienneté	Selon marché du travail
Appréciation	Sont pris en compte : intégration, socialisation, performance collective	Selon les résultats de l'individu
Carrière	Possibilités de promotion et mobilité interne. Bourses de l'emploi. Aide à l'orientation.	Contrat transactionnel : pas d'engagement sur le long terme. L'emploi concerne une mission ou un poste
Formation	Formation au poste, aux évolutions du métier ou à l'évolution professionnelle	L'entreprise n'emploie que des personnels formés ou immédiatement opérationnels
Négociation collective	Accords d'entreprise	La loi, rien que la loi
Modes d'ajustement aux évolutions	Effort d'anticipation Flexibilité quantitative interne, flexibilité fonctionnelle	Non-renouvellement de contrat, licenciements, externalisation. Recours à la flexibilité externe

En effet, celle-ci nous paraît constituer un exemple emblématique des évolutions du modèle productif et pousse à leur paroxysme les traits distinctifs d'une économie post-industrielle : si l'avenir doit prendre une forme identifiable, son creuset sera au cœur des secteurs qui, par leurs spécificités, semblent porteurs de cet avenir. Quelles sont-elles pour les jeux vidéo ?

Tout d'abord, cette industrie est aujourd'hui véritablement significative sur le plan économique : non seulement le secteur pèse lourd dans les économies, mais son importance ne pourra qu'y croître dans les années à venir en raison de ses taux de croissance. Le marché mondial représenterait en 2003 30 milliards d'euros et connaîtrait des taux de croissance annuels de l'ordre de 15 % dans les années 2002-2005 (Fries, 2003, p. 13) – elle a été de 5 % en 2002 et de 21 % en 2001 (source : Cabinet NPD). Aux États-Unis, qui représentent le plus gros marché mondial, les taux de croissance sur 25 ans (1977-2001) ont été de l'ordre de 13 % par an, contre 3% pour l'économie en général (Le Diberder, Le Diberder, 2002a, p. 23). De même, on a bien affaire à une industrie lourde : en janvier 2004, Sony avait déjà vendu 70 millions de consoles PlayStation 2 (PS2) dans le monde depuis son lancement en

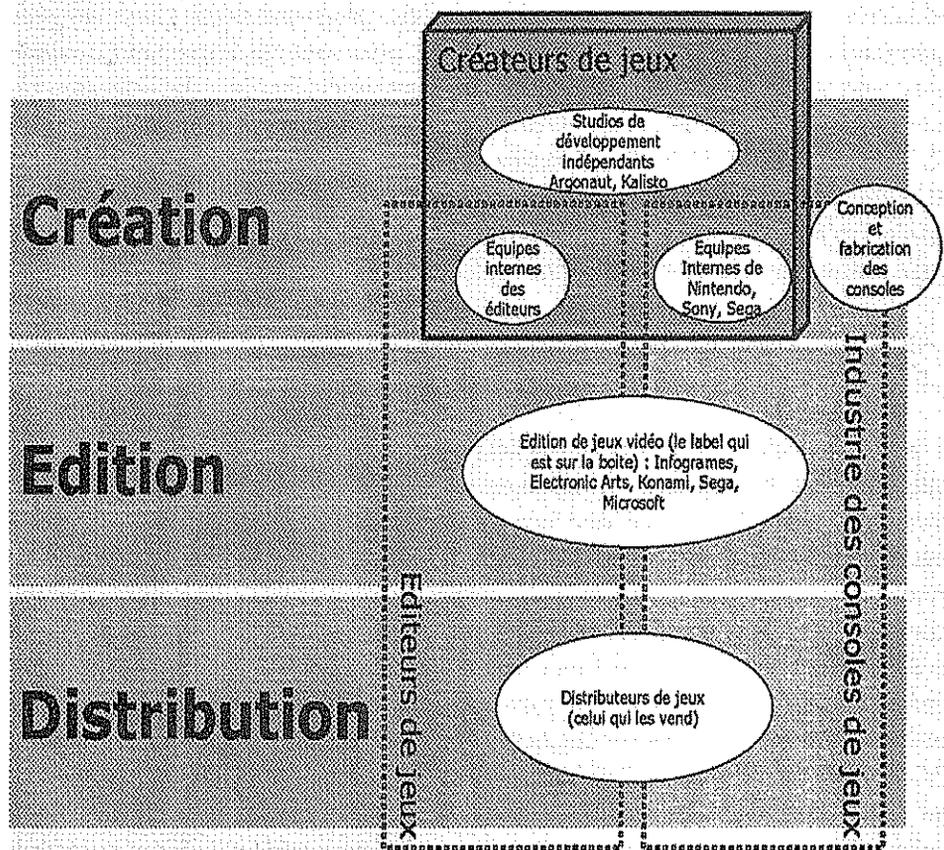
mars 2000 (source : <http://www.overgame.com>, 22/01/2004). Loin de l'image d'Épinal du jeu d'arcade bricolé dans un garage dans les années 1970 par un passionné, un jeu de qualité « AAA » (vendu à plus d'un million d'unités) développé pour une console PS2 a un budget de développement compris entre 4 et 7 millions d'euros (voire entre 8 et 12 millions chez Electronic Arts, le *leader* mondial), soit autant qu'un film français, alors que 2 à 3 millions suffisaient pour développer un jeu sur PS1, il y a huit ans (Fries, 2003, p. 10). Son développement prendra deux ans (cinq pour le jeu massivement multijoueurs en ligne « Earth and Beyond » développé par Electronic Arts) et pourra mobiliser jusqu'à 70 personnes.

On n'a donc plus du tout affaire à un secteur à caractère anecdotique et folklorique et il est facile de comprendre pourquoi la concurrence y est devenue internationale : les coûts de développement sont devenus tels que peu de pays offrent un marché intérieur suffisant pour les amortir et la plupart des opérateurs français, britanniques, japonais ne peuvent espérer rentabiliser un jeu qu'en l'exportant hors de leur marché domestique.

De plus, cette industrie, par les facteurs d'instabilité qui pèsent sur elle, requiert peut-être plus que la plupart une véritable flexibilité de la main-d'œuvre et de l'organisation du travail. En effet, elle est marquée par des cycles technologiques très courts qui durent au plus six ans et qui correspondent au renouvellement complet des consoles de jeu (qui représentent aujourd'hui 70 % du marché), donc de tous les jeux développés spécifiquement pour ces plates-formes : les consoles ont ainsi successivement connu des puissances de 8, 16, 32, 64 et, actuellement 128 bits pour les trois plates-formes actuellement commercialisées (X-Box de Microsoft, PS 2 de Sony et GameCube de Nintendo), ce qui a obligé les constructeurs et les développeurs à revoir à chaque fois leurs chaînes et leurs outils de production et de développement. Chaque nouvelle plate-forme est ainsi un saut complet dans l'inconnu et a des effets très lourds sur le marché : l'annonce d'une nouvelle console précipite la chute de la plate-forme précédente, mais aussi des jeux qui ont été développés pour elle, car les joueurs diffèrent leurs achats pour profiter de la nouveauté : « les éditeurs sont confrontés à une baisse des ventes sur le parc existant et doivent en même temps accroître leurs investissements en R&D ainsi qu'en production sur les nouvelles plates-formes. Le dosage est subtil : les nouveautés doivent être attractives sans tuer prématurément les formats existants » (Fries, 2003, p. 8). Ainsi, alors que la nouvelle génération de consoles est annoncée pour 2006-2007, les analystes américains prévoient une baisse des ventes sur la génération actuelle dès 2004 (<http://www.overgame.com>, 19/11/2003). En outre, de nouveaux supports apparaissent en dehors des classiques consoles et PC : les jeux en ligne, les jeux sur téléphone mobile, les consoles portables (comme la PSP annoncée par Sony

pour novembre 2004). Les éditeurs de jeux ont donc très peu de temps pour rentabiliser des jeux de plus en plus longs à développer. Le marché est donc entré dans une économie de *hits* (ou *blockbusters*) : les éditeurs réalisent 80 % de leurs ventes sur 20 % des jeux commercialisés et leur problème est donc d'avoir un portefeuille de projets suffisant pour que, parmi les jeux en développement, il en existe un qui soit susceptible par son succès de financer tous les autres. On comprend également mieux à la lumière de ce qui précède la structuration de cette industrie (voir figure 1)

Figure 1 :
la structuration de l'industrie des jeux vidéo



(Source : Le Diberder, A. et F. Le Diberder, 2002a, p. 20)

Le fait qu'il n'existe que trois fabricants de consoles dont tout dépend et qui accordent aux éditeurs le droit de commercialiser des jeux pour leur plate forme crée des rapports de force qui lient les éditeurs aux constructeurs et les studios

aux éditeurs. Comme tous les secteurs en phase de maturation et fortement structurés autour de quelques acteurs majeurs, l'industrie des jeux vidéo connaît un pilotage par l'aval (les distributeurs) et par les acteurs les plus intégrés verticalement, c'est-à-dire les éditeurs et, plus encore, les constructeurs de plate formes. C'est ce que Le Diberder et Le Diberder (2002b, p. 7) appellent joliment les « poupées russes de la domination ».

Enfin, l'industrie des jeux vidéo est particulièrement intéressante en tant que laboratoire des relations d'emploi à venir en ce sens qu'elle mobilise une forme d'organisation du travail elle-même innovante et flexible par nature : la structure projet. En l'occurrence, ces structures par essence éphémères – même si, on l'a vu, leur durée tend à s'accroître – mobilisent de surcroît des salariés de multiples spécialités (graphistes 2D et 3D, producteurs, programmeurs, *game designers*, ingénieurs du son, testeurs, acteurs, etc.) et le plus souvent hautement qualifiés. Ainsi, une étude récente réalisée par les professionnels français du jeu vidéo met en évidence 19 % de salariés de niveau bac ou moindre, mais surtout 28 % de bac + 2, 22 % de bac + 4, 31 % d'ingénieurs et 1 % de docteurs (Jiraf, 2004, p. 9). Cette industrie se situe donc tant par son organisation que par la composition de sa population aux antipodes de l'industrie automobile qui avait vu le triomphe de l'organisation taylorienne-fordienne.

2. QUELS NIVEAUX DE TERRITORIALITÉ AIDENT À COMPRENDRE LES RELATIONS D'EMPLOI DANS LE SECTEUR DU JEU VIDÉO ?

Le travail de collecte de données empiriques n'a porté jusqu'à présent que sur les politiques des entreprises. Il ne comporte pas encore de données sur les trajectoires individuelles, ce que nous envisageons de réaliser dans une étape ultérieure, afin de mettre en regard stratégies individuelles et comportements des firmes (en intégrant notamment leur mortalité). Nous avons rencontré quelques éditeurs (huit interviews avec trois des principaux éditeurs) et quelques studios de développement (dix interviews avec cinq studios de développement). Ces interviews semi-directives ont été menées tant en France qu'aux États-Unis et en Colombie-Britannique. Les fonctions des personnes interrogées sont : fondateur-PDG, *senior Vice President*, DRH, Directeur de production, Directeur artistique, *Lead Game Designer*. Ces interviews ont été enregistrées et retranscrites. Nous avons assisté aux conférences de l'*Electronic Entertainment Exhibition* et exploité divers rapports relatifs à l'état de l'industrie.

Nous distinguons dans notre comparaison les éditeurs et les studios de développement. Comme le schéma présenté en fin de première partie l'indique,

les activités de développement sont présentes à plusieurs niveaux de la chaîne de valeur (fabricants de console, éditeurs et studios indépendants).

Nous n'avons pas eu accès aux fabricants de console. Les studios étant dans une position de dépendance vis-à-vis des éditeurs, il était indispensable de distinguer ces deux cas. Nous commencerons par les éditeurs avant d'examiner les studios de développement.

2.1. Des éditeurs internationaux semblant plus marqués par leur secteur que par leur nationalité d'origine

Cette sous-partie est fondée sur une comparaison entre le leader mondial des jeux vidéo (Electronic Arts, 4 400 salariés en 2003) et le co-leader français (Ubi Soft Entertainment, environ 2 000 salariés fin 2002). Ce choix n'est pas neutre : ces deux entreprises constituent à la fois des leaders économiques dont la croissance importante s'effectue autant par croissance interne que par rachats d'entreprise, mais elles sont celles sur lesquelles, compte tenu de leur succès, de leur taille et de leur ancienneté (toutes deux ont été fondées dans les années 1980 : 1986 pour Ubi Soft et 1982 pour Electronic Arts), une comparaison entre pratiques de GRH et de gestion de l'emploi est la plus pertinente. En effet, ces deux firmes ont franchi le cap des premières années d'existence, souvent fatal sur des marchés fortement innovants, se sont stabilisées dans leurs modes de gestion et, surtout, elles constituent effectivement des modèles économiques viables sur la durée comme en témoignent leur historique et leur position actuelle.

Le développement qui suit vise clairement à montrer que les convergences entre ces deux firmes l'emportent sur les divergences. Là où on aurait pu s'attendre à trouver des pratiques très marquées par un cadre national se manifestent au contraire des modes de gestion étonnamment proches et assez largement orientés vers l'idéal type que nous avons appelé en première partie « marché interne » : autant sa présence est peu étonnante pour l'entreprise familiale française Ubi Soft, autant il semblait a priori peu applicable à une multinationale américaine comme Electronic Arts. Nous allons donc tenter dans la comparaison exposée ci-après à la fois de caractériser et de comprendre cette claire orientation des deux firmes vers la mise en place d'un « marché interne ». Il ne s'agit pas de nier les singularités des deux entreprises (EA et Ubi Soft) sur lesquelles repose la comparaison, mais de montrer qu'elles sont secondaires par rapport aux similitudes, lesquelles sont certes dues à des facteurs de contingence génériques comme la taille ou l'âge des firmes, mais également – et c'est ce que nous voudrions pointer – à l'évolution du secteur des jeux vidéo et à la position spécifique que ces deux firmes y occupent. De même, les divergences seront pointées et évaluées. Il s'agira de savoir si ces

divergences sont vraiment significatives et si elles ne confortent pas la thèse d'une influence des facteurs locaux.

Les principaux points abordés sont synthétisés dans un tableau qui distingue points communs et divergences (*voir* table 2 : comparaison entre Ubi Soft et Electronic Arts en annexe).

Pour rendre ce tableau intelligible, ajoutons qu'Ubi Soft, à l'origine uniquement dédiée à l'édition et à la diffusion de logiciels ludiques et éducatifs, s'est peu à peu internationalisée tant dans ses activités de distribution que par une intégration amont vers la production d'abord essentiellement interne (studios à Montreuil, en Chine, en Roumanie, au Québec, au Maroc, etc.), puis, plus récemment (surtout à partir de 2000), par rachat de studios aux États-Unis et en Grande-Bretagne. Le développement représente en 2000-2001 66 % du chiffre d'affaires du groupe, contre 31 % à l'activité d'édition. De la même manière, Electronic Arts s'est également fait connaître par des rachats spectaculaires de producteurs indépendants. Ses plus importants studios sont aujourd'hui situés à Vancouver (1 000 personnes), mais le groupe a aussi des studios au Japon, en Grande-Bretagne, en Californie (Redwood, Los Angeles, Walnut Creek), au Texas (Austin), en Floride (Orlando), au Québec (Montréal). Il a par ailleurs des filiales de commercialisation dans 27 pays.

Chez Ubi Soft, la plupart des personnes présentes dans les studios de Montreuil sont en CDI. Le studio de Montreuil qui comprend environ 160 personnes ne comptait à l'époque de notre visite que 15 à 20 personnes ayant le statut de *free-lance* ou d'intermittents du spectacle. Ce chiffre peut atteindre au maximum 30 personnes quand plusieurs projets de jeu sont en phase de production avancée

Chez Electronic Arts également, l'emploi permanent et à temps plein semble être largement privilégié, et ce pour des raisons largement analogues à celles qui ont dicté le même choix à Ubi Soft (volonté d'attirer et de conserver une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée).

En conclusion, au terme de cette rapide comparaison entre les deux firmes, on peut constater que les points communs entre ces deux organisations l'emportent assez largement sur leurs différences. En effet, leurs grandes orientations politiques sont très largement semblables et témoignent réellement d'un engagement vers une politique d'activation des marchés internes. Cela dit, les différences, quand elles existent et apparaissent dans ce tableau comparatif, semblent davantage relever :

- soit de facteurs de contingence et de contraintes. En effet, elles nous semblent être pour l'essentiel dues au contexte juridique propre à chaque société dans les pays où nous avons rencontré nos interlocuteurs ;
- soit de modalités techniques de mise en œuvre de leurs politiques. En effet, si les intentions et orientations des deux sociétés sont très largement similaires, il nous semble que, de manière générale, Electronic Arts (en particulier du fait de sa taille qui est le double de celle d'Ubi Soft) est « en avance » sur son homologue dans l'implémentation effective de cette politique. Dans les deux cas, les politiques sont en transition d'un modèle (marché externe) à un autre (marché interne) et nombre de différences relevées tiennent au décalage temporel pouvant exister dans la concrétisation de ces intentions davantage que dans leur nature profonde.

Les situations des éditeurs et des studios de développement dans la chaîne de valeur sont fort dissemblables. Il se trouve que les fondements de leurs politiques de ressources humaines ne sont pas très différentes. Pour éviter d'être trop redondant, nous ne présenterons pas les politiques de GRH des studios que nous avons visités de la même manière que celle des éditeurs. Nous nous efforcerons de formuler en termes d'hypothèses explicatives les logiques de ces politiques.

2.2. Que nous apprend l'étude des studios de développement ?

Nous n'irons pas soutenir que le matériau collecté auprès des studios de développement constitue un échantillon largement représentatif. Nous entendons bien sûr élargir notre base de données, mais il nous semble dès maintenant possible de soumettre à nos lecteurs quelques hypothèses. Considérons qu'on est dans une démarche exploratoire et que ce que nous avons recueilli fait sens tant au niveau des studios qu'au niveau plus large des activités de développement dans le secteur des jeux vidéo.

2.2.1. La référence au modèle qu'on ne pratique pas

« The movie model is interesting, but, no other developer does it... » nous déclare la DRH de Radical Entertainment après quelques minutes d'entretien. Nos oreilles retentissent encore des innombrables références au *Hollywood Model*⁴ entendues quelques semaines auparavant dans l'enceinte d'une des trois manifestations mondiales les plus importantes de l'industrie du jeu vidéo,

⁴ A titre d'exemple, une question issue de la présentation d'une session : « How do we as an industry borrow on the production disciplines from Hollywood to create a more sustainable (and predictable) growth curve? »

*l'Electronic Entertainment Exhibition (E3)*⁵. Par *Hollywood Model*, on entend un modèle d'emploi basé sur la réunion éphémère des diverses compétences nécessaires à la réalisation d'un projet ; un modèle d'emploi basé sur des professionnels en auto-emploi sans insertion durable dans des organisations (DeFillippi, 1998, p. 59 ; Jones, 1996 p. 20 et 58).

Penser l'évolution du jeu vidéo en référence aux normes du cinéma n'est *a priori* pas déraisonnable :

- Les progrès technologiques ont permis à l'image des jeux vidéo de se rapprocher significativement du réalisme du cinéma.
- Matrix consacre la synergie entre cinéma et jeux vidéo. Le film fait référence au jeu et le jeu fait référence au film. De façon générale, les franchises se multiplient.
- Jeu vidéo et cinéma vivent une nouvelle lune de miel après les échecs d'il y a une dizaine d'années.

Une nouvelle génération de producteurs, laquelle a pratiqué dès son plus jeune âge les jeux vidéo, accède aux responsabilités à Hollywood

Les personnes rencontrées au cours de notre enquête confirment toutes le décalage entre les relatives à l'application du *Hollywood Model* dans le secteur du jeu vidéo et les orientations des politiques de ressources humaines menées par les entreprises du secteur. Ces orientations peuvent être résumées en quelques mots : contrats à durée indéterminée, fidélisation des ressources humaines et construction de marchés internes. Nous les avons suffisamment détaillées à propos des éditeurs pour ne pas y revenir. Les outils utilisés dans le cinéma sont évolutifs, mais fort stables au regard de ceux utilisés dans le développement de jeux vidéo.

Alors que, dans le cinéma, la standardisation des outils et des fonctions permet à une multitude d'intervenants qui ne se connaissent pas de se coordonner quasi-instantanément, on considère que, dans le jeu vidéo, une équipe doit avoir réalisé deux ou trois jeux pour être vraiment performante.

Une autre manière de camper les temporalités respectives des univers du cinéma et du jeu vidéo est ramassée dans la formule d'Antoine Villette, président de l'APOM : « Un film se prépare pendant deux ans, se tourne en deux mois, se monte en 15 jours et se commercialise pendant dix ans. Un jeu se prépare en 15

⁵ Qui se tient en mai à Los Angeles.

jours, se fait en 18 mois, se *tune* en trois mois et se commercialise pendant une semaine ».

On est bien sur des caractéristiques qui transcendent les frontières nationales puisqu'elles tiennent aux technologies de production. Ce n'est donc pas surprenant de retrouver ces orientations de politique de ressources humaines dans les studios de développement français tel Microïds.

La préférence pour des relations d'emploi relativement stables ne s'explique pas seulement par la spécificité des outils utilisés, mais aussi par un dilemme autour de l'information.

2.2.2. Le dilemme : protéger la confidentialité et rester dans le coup

Lorsque nous avons rendu visite à Relics, nous avons eu droit – privilège assez rare – à une visite des locaux, mais nous avons dû en contrepartie signer une clause de confidentialité. Elle n'a pas trait aux propos tenus par nos interlocuteurs, mais aux projets en cours de développement. « Everything in the game industry is based on confidentiality and anticipation », nous a déclaré notre interlocuteur.

S'il est important de ne pas divulguer des informations sur les projets en cours aux concurrents, il est aussi vital de rester dans la course. Le directeur de production de Microïds insiste sur cette préoccupation à propos de la baisse du *turnover* : « il est moins facile de se tenir au courant *via* les nouveaux arrivants des nouvelles technologies, des projets de la concurrence, des tendances. »

Le dilemme étant campé, essayons d'en comprendre les enjeux et les issues. Ce dilemme amène à se poser la question de l'innovation dans le jeu vidéo. « Once a month you have a technology push that make something possible that wasn't », déclare l'ex-directeur artistique de Walt Disney Imagineering VR Studio. Mais il ajoute que l'innovation se joue aussi dans la création de nouveaux genres : « 9 of the top 20 selling games (IDSA) belong to genres that did not exist 3 years ago ». De ce point de vue, on est sans doute dans une configuration différente de celle du cinéma, dont les genres sont assez largement stabilisés et dont la créativité se joue plus à l'intérieur d'un genre que dans l'invention de nouveaux genres. Il est donc essentiel dans les entreprises de jeu vidéo de protéger les projets, ne serait-ce que dans la spécification du genre développé. Nous pensons que les événements tels E3 (Electronic Entertainment Exhibition évoqué plus haut) qui scandent la vie de l'industrie du jeu vidéo permettent de se tenir au courant, de mettre en commun, sans avoir à dévoiler les projets en cours. Ils comportent en effet des conférences très bien préparées et animées par des intervenants de grande qualité.

Les marchés internes assurent une protection relative de la confidentialité, même s'ils ne répondent que partiellement à la question de la mise à jour des compétences.

2.2.3. Qui aurait donc intérêt à promouvoir un marché réputationnel ?

Il existe des sites fournissant les biographies et crédits des développeurs de jeux vidéo. Ils sont assez lacunaires et le reconnaissent. Ils n'ont rien de comparable à ce qui existe dans le domaine cinématographique. Le cas du cinéma est en effet instructif : si le générique d'un film récent dure plusieurs minutes et comporte des dizaines, voire des centaines de noms, les génériques des films anciens sont fort brefs.

Il y a concomitance de l'évolution des organisations de l'industrie cinématographique et de la mise en place des génériques, et donc du système de crédits qu'il véhicule. On sait que les studios ont longtemps été des entreprises intégrées et que les metteurs en scène comme les comédiens en étaient salariés. La reconnaissance du public a permis aux acteurs les plus connus de dicter leurs conditions et de devenir des artistes indépendants. L'externalisation croissante des métiers du cinéma est allée de pair avec l'allongement des génériques. Les économistes montrent que le système des crédits diminue les coûts de transaction dans l'établissement des contrats. Les sociologues soulignent de leur côté que les marchés de réputation sont générateurs de dualisation : les détenteurs de réputation sont objet de nombreuses sollicitations tandis que les éléments plus périphériques peinent à trouver du travail.

Les génériques n'existent pas dans les jeux vidéo. L'attribution de paternité des trouvailles qui font la singularité et le succès d'un jeu semble plus difficile à établir que dans le domaine cinématographique. De plus, les rôles et la division du travail sont loin d'être stabilisés et standardisés comme c'est le cas dans le cinéma. Comme nous l'avons vu ci-dessus les entreprises ne cherchent pas à accélérer la mobilité de leur personnel, tant elles sont soucieuses de protéger leurs investissements en capital humain, la confidentialité sur les projets en cours et les capacités de coordination inter-métiers qu'elles ont su développer en leur sein. Les programmeurs comme les graphistes et autres contributeurs sont contents de la stabilité dont ils peuvent bénéficier. Même si quelques *game designers* en vogue ont choisi d'être indépendants, une majorité d'acteurs de l'industrie est réticente à la mise en place d'un marché réputationnel.

2.2.4. Les enjeux de la distribution géographique en grappes

Même si l'industrie cinématographique américaine ne se réduit pas à Hollywood, elle est beaucoup plus concentrée géographiquement que l'industrie du jeu vidéo... Plusieurs pôles sont en compétition et l'on peut notamment citer celui de San Francisco (onze des vingt-cinq plus grands éditeurs américains sont situés dans la région de San Francisco), mais aussi ceux de Los Angeles, Austin (Texas), Seattle (Washington), Boston. Il faut aussi mentionner Vancouver (Colombie-Britannique) et Montréal (Québec) parmi les pôles nord-américains significatifs. Cette géographie est assez évolutive et la tendance semble être à la diminution du nombre de pôles.

Nous parlons bien de grappes (traduction du terme anglais *cluster*), et non de district industriel. Il n'y a pas de lien capitalistique, ni de relations de sous-traitance entre ces entreprises voisines. Comme on l'a évoqué dans un paragraphe précédent, le souci de la confidentialité dissuade toute excessive promiscuité. Le bénéfice de la localisation dans une grappe tient à la proximité d'autres industries connexes qui permet de disposer des réserves de compétences utiles. La région de San Francisco fournit des compétences informatiques pointues. La région de Los Angeles bénéficie du voisinage des industries du cinéma, comme nous l'avons déjà abondamment évoqué. Vancouver est un centre important dans le domaine de la télévision et du dessin d'animation.

L'enjeu de la localisation en grappes joue un rôle croissant au fil de la maturation du secteur et de l'inflation des budgets de développement, corrélatif de la sophistication des techniques mises en œuvre. Lorsque les barrières à l'entrée sont faibles et que les technologies utilisées sont rudimentaires, il suffit de quelques passionnés pour créer un jeu : la localisation est assez secondaire. Lorsque les expertises mobilisées sont complexes et évolutives, une jeune industrie n'a ni le temps, ni les moyens de les construire. Elle bénéficie alors d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle peut disposer des compétences constituées par d'autres industries connexes plus développées, plus riches ou plus anciennes.

La contiguïté d'industries utilisant des compétences voisines permet d'amortir les échecs en facilitant les reclassements. La mortalité des entreprises dans un secteur aussi instable que celui du jeu vidéo est en effet considérable.

Qu'en est-il en France de la distribution géographique des activités de développement de jeu vidéo ? Les polarisations géographiques ne sont pas absentes : Paris, Lyon, Lille, Bordeaux... émergent de façon assez nette. Le centralisme français suffit à expliquer le cas parisien et tend à banaliser celui de Lyon. Bordeaux est associé au rôle historique de Kalisto et à l'origine de son

Sennett, R. 1998. *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York, W.W. Norton & Company.

Annexe

Table 2 :
Comparaison entre Ubi Soft (US) et Electronic Arts (EA)

Dimensions	Points communs (renvoyant aux tendances du secteur et aux positions des entreprises concernées sur ce secteur)	Divergences (renvoyant aux caractéristiques nationales ou tenant à des particularités locales)
Modèle de croissance	<p>Modèle mixte de croissance interne et externe</p> <p>Forte intégration verticale allant du développement à la distribution de jeux en passant par l'édition</p> <p>Effectifs de développement dominants dans l'effectif global</p>	<p>US implantée aussi sous forme de filiales dans des pays à bas coûts de production</p> <p>(EA travaille avec des sous-traitants de ces zones) alors que les filiales EA sont surtout implantées dans des pays de marchés</p>
Organisation de la production	<p>Organisation par projets de plus en plus longs et lourds</p> <p>Tendance à la spécialisation des individus, des équipes, voire des sites sur des types de jeux (nature du jeu ou importance stratégique)</p> <p>Organisations très fortement décentralisées avec une forte délégation d'autonomie aux structures projet</p> <p>Les structures métiers (graphisme, informatique et design) et les services fonctionnels : rôle de support et d'assistance aux projets</p>	
Fonction ressources humaines	<p>Une fonction auparavant uniquement assumée par les managers de projet et aujourd'hui partagée avec des structures RH spécialisées</p> <p>Apparition récente de structures RH centrales (facteurs facilitants : taille accrue et hétérogénéité des implantations) ayant surtout un objectif de cadrage politique, d'assistance aux structures RH locales et de diffusion de <i>best practices</i></p> <p>Forte tendance à la formalisation, à l'instrumentation et à l'industrialisation des procès RH</p> <p>Pas d'imposition de pratiques standardisées: les cadres globaux (fortement prescrits) sont adaptables localement</p>	<p>Procès d'industrialisation et d'instrumentation plus avancé (EA)</p>

Modèle d'emploi	<p>Forte préférence pour l'emploi stable et pour la structuration de marchés internes</p> <p>Forte prédominance du contrat stable et à temps plein</p> <p>Évolution dans ce sens lié aux contraintes de production (projets plus gros, technologies plus complexes), à une recherche d'attractivité (offrir une alternative séduisante à d'autres secteurs d'emploi ou aux autres firmes du secteur) et à l'absence des compétences spécifiques nécessaires sur le marché externe (caractère récent du secteur, immaturité de l'offre de formation)</p>	<p>Faible recours au CDD ou à la prestation de services lié à une législation nationale très contraignante (EA) ou à des usages de professions (US)</p>
Recrutement	<p>Recherche de candidats expérimentés et/ou diplômés (plus exigeants en termes de GRH) et plus seulement d'autodidactes débutants et passionnés</p> <p>Recrutement fondé en partie sur une image d'entreprise stable, en croissance et offrant des perspectives d'évolution réelles</p> <p>Rôle du bouche à oreille présent dans les deux firmes</p> <p>Forte concurrence par rapport à d'autres secteurs plus rémunérateurs ou attractifs</p> <p>Priorité au recrutement interne plutôt qu'au recrutement externe</p> <p>Caractère faiblement prévisionnel du recrutement lié à l'organisation par projets</p>	<p>Bouche à oreille utilisé plutôt pour la sélection des candidats ou pour leur orientation vers l'entreprise (US)</p> <p>Concurrence ressentie plutôt comme intersectorielle (EA) ou intrasectorielle (US)</p> <p>Modelage de la carte des implantations par la concurrence avec d'autres secteurs (EA)</p> <p>Approche vers l'amont (institutions de formation) plus développée et plus offensive chez EA</p>
Formation	<p>Très forte recherche de professionnalisation de l'encadrement</p> <p>Caractérisation des postes par les compétences nécessaires à leur occupation (référentiels)</p> <p>Préoccupation à la fois pour les besoins de court terme (liés aux projets) et de long terme (prospective métier)</p> <p>Approche de capitalisation et de diffusion des savoirs dans l'entreprise (apprentissage d'une culture de la réciprocité et <i>Knowledge Management</i>)</p> <p>Forte insistance sur le développement de la formation dans l'entreprise comme nécessité productive (création de structures dédiées)</p> <p>Ambivalence entre formation formalisée et pratiques d'autoformation</p>	<p>Plan de développement des personnes plus avancé chez EA</p>

Appréciation des personnes	Processus formalisé d'appréciation par la hiérarchie Évaluation centrée sur les performances (fixation d'objectifs) et les compétences Surveillance particulière des personnes à basses performances (aide, soutien et, en cas extrême, éviction de l'entreprise)	Objectifs trimestriels (EA) ou annuels (US)
Gestion des carrières	Pratique en cours d'émergence dans les deux entreprises Carrières internationales surtout sous la forme de détachement temporaires liés à des compétences immédiatement mobilisables	Embryon de gestion des hauts potentiels chez EA
Rémunération	Variables de rémunération mobilisées : le poste, la performance individuelle et collective Recherche combinée d'attractivité (positionnement par rapport au prix du marché) et d'équité (mise en place de principes communs à toutes les entités, correction des inégalités les plus lourdes) Systèmes de bonus/ primes annuels Existence de systèmes de <i>stock-options</i>	Système de <i>stock-options</i> généralisé (EA) ou sélectif (US) <i>Benchmarking</i> par rapport à d'autres secteurs (EA) Périphériques de rémunération (assurance-maladie) très liés aux législations nationales.
Relations professionnelles	Aversion partagée pour le fait syndical Politique de satisfaction individuelle (politiques allant au-delà des minima légaux)	Limitation de la taille des entités (US) pour éviter les effets de seuil en matière de représentation des salariés

