



CAPITAL GAMES  
LYON GAME  
DRTEFP ILE-DE-FRANCE  
OPCAREG RHONE-ALPES  
ET ILE-DE-FRANCE

APPUI TECHNIQUE  
DE CADRAGE  
DANS LE SECTEUR  
DU JEU VIDEO

*Rapport final*

---

Le 13 avril 2006, N/Réf. : 520.02

■ SOCIÉTÉ PAR ACTIONS  
SIMPLIFIÉE AU CAPITAL  
DE 100 000 € ■ APE 741 G  
RCS 434 140 505 00018  
■ 23, RUE DU DESSOUS  
D E S B E R G E S  
7 5 0 1 3 P A R I S ■  
TÉL . 01 44 06 05 50  
FAX . 01 44 06 05 51  
www.ambroisebouteille.com  
contact@ambroisebouteille.com

# Sommaire

---

<b>1. Rappel des objectifs et de la méthode</b>	<b>8</b>
<b>2. Chiffres clés</b>	<b>15</b>
2.1 Les sources de nos données statistiques	16
2.2 La place de la France dans le marché mondial des jeux vidéo	19
2.3 Créations et cessations d'activités dans les entreprises d'édition en France	22
2.4 Le marché des jeux vidéo en France parmi les autres loisirs	24
2.5 Les entreprises du secteur des jeux vidéo en France	26
2.6 Les ressources humaines dans les entreprises du jeu vidéo dans le monde	29
2.7 Un secteur représentant aujourd'hui entre 2500 et 3000 salariés	36
<b>3. Les grands facteurs d'évolution du secteur</b>	<b>37</b>
3.1 Un marché en développement, mais fortement concurrentiel	37
Un nouveau loisir de masse, qui se diversifie	38
Un marché risqué, aux évolutions rapides	42

	Une situation concurrentielle globalement peu favorable aux entreprises françaises	45
	Des spécificités françaises en termes de réglementation sociale et fiscale qui constituent, selon les entreprises, un frein au développement du secteur	52
	Quelques éléments de comparaisons internationales dans les domaines fiscaux et sociaux	58
<b>3.2</b>	<b>Des évolutions technologiques rapides, déterminantes pour le secteur</b>	<b>65</b>
	Des changements technologiques, nécessitant une adaptation fréquente des compétences des équipes	66
	Ces évolutions imposent aux studios de développement un effort continu en recherche et développement	68
	Des évolutions technologiques qui pourraient faire évoluer profondément le modèle de distribution	70
<b>3.3</b>	<b>Les acteurs de la filière et leurs relations</b>	<b>71</b>
	Des acteurs de poids très différents, générant parfois un déséquilibre dans les rapports commerciaux	72
	Un phénomène de concentration qui augmente encore l'ampleur des acteurs principaux	76

<b>3.4</b>	<b>Une industrie qui se structure collectivement, mais qui souffre encore d'un manque de maturité des entreprises</b>	<b>78</b>
	De nombreuses organisations professionnelles d'appui au secteur se sont créées depuis une dizaine d'années	79
	Mais ce secteur de passionnés est encore face à un enjeu de professionnalisation important des entreprises	83
<b>4.</b>	<b>Pratiques actuelles de gestion des ressources humaines dans les entreprises françaises</b>	<b>87</b>
<b>4.1</b>	<b>Les grandes tendances qualitatives</b>	<b>88</b>
	Des salariés essentiellement masculins, diplômés, jeunes mais avec un âge moyen en augmentation	90
	Une gestion des équipes originale dans de nombreux studios de développement	92
	Le recrutement : une dimension pouvant présenter des difficultés pour certains profils spécialisés	94
	Des politiques de rémunération, de gestion de carrière, de fidélisation encore peu formalisées au sein des studios de développement	96
	Des formations initiales qui donnent satisfaction aux entreprises, mais un faible recours à la formation continue	98

	Des règles de gestion collective du personnel variables selon les entreprises	100
<b>4.2</b>	<b>Les enseignements de l'enquête quantitative</b>	<b>105</b>
	Méthodologie de l'enquête	106
	Une majorité de studios de développement au sein des entreprises de l'industrie des jeux vidéo en France	110
	Des studios de développement plus petits, aux équipes plus jeunes et plus masculines que celles des éditeurs/distributeurs	112
	Un recours plus important au CDI parmi les éditeurs/distributeurs	115
	Poids des différentes fonctions dans les entreprises	117
	Des encadrants disposant d'outils informatiques de gestion de projet, et souvent issus d'une promotion interne	120
	Un recours important aux indépendants et à la sous-traitance	122
	Des studios qui travaillent majoritairement sur plusieurs projets, avec des financements variés	125
	Un secteur qui connaît des difficultés de recrutement, en particulier dans les studios	127
	Un temps de travail plus élevé chez les éditeurs et plus souvent ponctué de périodes de surcharge	131

	Des rémunérations essentiellement fixes, connaissant des variations importantes selon les métiers	134
	Un faible usage de la formation continue, notamment dans les studios	140
	Des règles de gestion collective très variées	143
	Une demande pour la mise en place d'outils permettant une meilleure structuration du secteur	146
<b>5.</b>	<b>Scénarios d'évolution</b>	<b>149</b>
<b>5.1</b>	<b>Synthèse des perspectives au niveau mondial</b>	<b>151</b>
	Les évolutions probables des marchés	151
	Une concentration probable des acteurs, aussi bien studios qu'éditeurs	153
	Maintien d'une organisation hybride des studios, avec une part de main d'oeuvre salariée permanente, et une part mobilisée sur un projet particulier	155
<b>5.2</b>	<b>Plusieurs scénarios possibles pour l'industrie des jeux vidéo française au sein du cadre international</b>	<b>157</b>
	Facteurs principaux	158
	Premier scénario d'évolution pour les studios : la France redevient un des pôles majeurs de développement de jeux vidéo au plan international	161
	Deuxième scénario d'évolution pour les studios : la France ne	

parvient pas à rester un pôle mondial de développement de jeu, l'activité de développement décline progressivement 163

Troisième scénario d'évolution pour les studios : le développement d'alternatives au modèle de marché dominant 165

## 6. Recommandations 167

### 6.1 La structuration du secteur des Jeux Vidéo par la négociation d'un texte conventionnel commun

Les avantages à structurer la branche des Jeux Vidéo autour d'un texte conventionnel commun 168

Le positionnement actuel des entreprises de Jeux Vidéo sur les différentes conventions collectives 171

Le champ du futur texte conventionnel 173

Les principaux scénarios envisageables 177

### 6.2 Nos recommandations en matière de structuration 187

Trois scénarios nous semblent devoir être abandonnés 188

L'option à privilégier : négocier au niveau national une annexe à une convention collective existante, tout en développant le dialogue social local 189

La structuration conventionnelle nationale : les grandes étapes préalables à la négociation 191

Résumé des principaux avantages et inconvénients des deux

	possibilités envisagées pour un rattachement	194
	Les thèmes principaux à traiter dans le nouveau texte conventionnel	196
<b>6.3</b>	<b>Autres outils collectifs à développer dans le secteur en matière d'emploi - formation</b>	<b>201</b>
	Améliorer la connaissance du secteur en mettant en place des outils d'information permanents	202
	Quelques indicateurs clés pouvant être suivis par les partenaires	205
	Renforcer encore les outils collectifs en matière de ressources humaines et les diffuser nationalement	206
	Favoriser le développement d'une formation continue adaptée aux besoins du secteur	209
<b>7.</b>	<b>Annexes</b>	<b>212</b>
<b>7.1</b>	<b>Le questionnaire</b>	<b>213</b>
<b>7.2</b>	<b>La liste des entreprises répondantes</b>	<b>223</b>
<b>7.3</b>	<b>Principales études consultées</b>	<b>224</b>
<b>7.4</b>	<b>Comparaison de trois conventions collectives existantes pour lesquelles une annexe Jeux Vidéo pourrait être envisagée</b>	<b>227</b>

## **1. Rappel des objectifs et de la méthode**

- 2. Chiffres clés**
- 3. Les grands facteurs d'évolution du secteur**
- 4. Pratiques actuelles de gestion des ressources humaines dans les entreprises françaises**
- 5. Scénarios d'évolution**
- 6. Recommandations**
- 7. Annexes**

## **Le secteur du jeu vidéo souhaite davantage se structurer pour relever les défis auxquels il doit faire face**

### **■ Des entreprises qui éprouvent des difficultés de développement et se trouvent face à des enjeux majeurs d'adaptation**

- **une vive concurrence internationale;**
- **la nécessité d'une industrialisation** des process pour atteindre une dimension, un niveau et une véritable compétitivité à l'international ;
- **un personnel de haut niveau mais qui doit se professionnaliser.**

### **■ Un secteur à taille limitée mais emblématique**

### **■ Une profession qui a encore peu structuré collectivement ses démarches en matière de compétitivité et de ressources humaines**

Quelques constats illustrent cette situation :

- un secteur qui a encore du mal à « se compter » et à définir ses limites;
- un éparpillement sur de nombreux codes APE ;
- l'absence de branche et de CCN spécifiques <sup>1</sup> ;
- une certaine absence de représentation formelle.

### **■ D'où la volonté du secteur et de ses partenaires de se structurer davantage aujourd'hui, en particulier en matière de ressources humaines.**

Notamment :

- **mutualiser les efforts** consacrés aux ressources humaines ;
- **adapter conventionnellement la réglementation du travail aux spécificités** de ces métiers, qui sont fortes ;
- **disposer d'outils adaptés à la Branche<sup>2</sup> ;**
- **se connaître** et se compter, prouver ses spécificités afin de mobiliser les partenaires et **peser dans les négociations** de toutes natures.

---

<sup>1</sup> Convention Collective Nationale.

<sup>2</sup> Qualification spécifique à la Branche et officiellement reconnue, organisme collecteur unique, observatoire officiel, etc.

**Le secteur et ses partenaires ont ainsi souhaité ainsi conduire une étude prospective dont les résultats attendus sont les suivants <sup>3</sup> :**

- *Engagement de la démarche de définition et de quantification du secteur*
  - compiler au maximum toutes les sources existantes
  - proposer la définition d'un champ précis du secteur ;
  - décrire les méthodes qui permettront à l'avenir de mieux quantifier les caractéristiques du secteur.
  
- *Identification de la situation et des facteurs d'évolution; puis évaluation de leurs impacts sur les ressources humaines, et analyse prospective des métiers*
  - Repérage et description fine de l'ensemble des facteurs externes et internes aux entreprises ayant une influence sur leur activité
  - Évaluation des impacts de ces facteurs sur les ressources humaines et les métiers
  
- *Etude des pratiques et problématiques des ressources humaines dans les entreprises*
  
- *En synthèse de toutes ces analyses, bilan partagé de la situation et de ses perspectives*
  - diagnostic synthétique de la situation et des facteurs d'évolution ;
  - enjeux et priorités ;
  - scénarios d'évolution possibles.
  
- *Préconisations*
  - La structuration de la Branche
  - Développement d'outils collectifs de gestion des ressources humaines
  - La formation initiale et continue
  - La méthode suggérée pour mettre en œuvre ces préconisations.

---

<sup>3</sup> Nous reformulons ici les buts formulés dans le cahier des charges, mais nous nous engageons naturellement à respecter tous les points figurant dans ce dernier.

# Le déroulement proposé

## 1. Diagnostic et enjeux

### Comité pilotage de lancement

<b>Etape 1.1 : entretiens approfondis avec les institutionnels concernés</b>
<b>Etape 1.2 : investigations documentaires en France et à l'international</b>
Option 1.3 : entretiens d'approfondissement avec des observateurs et experts en France et à l'international (20)
<b>Etape 1.4 : compilation et interprétation des données statistiques disponibles</b>
<b>Etape 1.5 : entretiens qualitatifs au sein des entreprises (20 minimum)</b>
Option 1.6 : enquête exhaustive auprès des entreprises
<b>Etape 1.7 : établissement du diagnostic et débats avec les partenaires</b>

### Comité de pilotage intermédiaire



## 2. Scénarios d'évolution

<b>Etape 2.1 : Elaboration des scénarios et présentation aux partenaires</b>
--

### Comité de pilotage intermédiaire



## 3. Préconisations et diffusion

<b>Etape 3.1 : élaboration des recommandations et concertation avec les partenaires</b>
---

### Comité de pilotage final

<b>Etape 3.2 : finalisation et restitution collective des résultats</b>
---

### Présentations larges à Paris et à Lyon

## Liste des personnes rencontrées

### ■ *Institutionnels*

- Capital Games (Frédéric Weil, Anne-Sophie Banach)
- Lyon Game (Pierre Carde, Sophie Romano)
- APOM (Patrick Pligersdorffer, Guillaume de Fondaumière, Roman Vincent)
- SELL (Jean-Claude Larue)
- Ministère de l'Industrie (Ludovic Berthelot, Catherine Bellancourt)
- Ministère de la Culture (Jacques Lathuille)
- DRTEFP Rhône-Alpes (Jean Marc Galland, Mme Quaglia)
- Organisations syndicales de salariés (étaient présents à la réunion la CFDT, CFTC et FO)
- Opcareg Rhône-Alpes (Isabelle Vray, Aurélie Gavaille)
- Opcareg Ile de France (Yves Hinnekint)
- JIRAF (Julien Millet, Jocelyn Tridemy)

### ■ *Entreprises*

- Krysalide (Loic Barrier)
- Cyanide (Patrick Pligersdorffer, Régis Robin)
- Darkworks (Antoine Villette, Olivier Lebigot)
- Quantic dream (Guillaume de Fondaumière, Nathalie Chaudy)
- Atari (Sophie Delsignore, Arnaud Savigny)
- Monte Cristo (Jean-Christophe Marquis, 3 représentants du personnel)
- Arkane Studios (Romuald Capron, François)
- Etranges Libellules (Jean Marie Nazaret, M. Dutriez)
- Widescreen Games (Laurence Dufour)
- Electronic Arts (Philippe Sauze, Emeline Dubois)
- Eugen systems (Cédric Le Dressay)
- Mekensleep (Olivier Lejade, Igor)
- Abell/Phoenix (Pierre Mousson, M. Pieronne)

- Eden Games (Virginie Geffroy, Emmanuel Oualid, Malika Fares + 2 autres délégués du personnel)
- Mobile Interactive Group (Stéphane Bonazza)
- Wizarbox (Fabien Bihour, Cyril)
- Hachette Multimedia ; Lagardère Interactive (Catherine Dutoya, DRH)
- Nobilis (Arnaud Blacher)
- Ubisoft (Cécile Cornet, n'a pas souhaité participer aux travaux)
- Hyptique, sous-traitant d'Hachette Multimédia (Pierre Lavoie)

### ■ *Observateurs/experts*

- Chine : Shanghai Game Developers Association (SGDA) (Yan Zhao Xiang)
- Corée: KGDI (Estella Kwak)
- Grande Bretagne : TIGA (Fred Hasson)
- Grande-Bretagne (Yorkshire): Game Republic (Michael Crampton)
- International et Etats-Unis : IGDA (Jason Della Rocca)
- Québec : Alliance Numericq (Mme Marcoux, M. Arseneau, M. Gendron)
- Cabinet RH spécialisé aux Etats-Unis Mary Margaret Walker
- Ecole spécialisée aux Etats-Unis : Digipen (Claude Comair)
- Frédéric Bibet (salarié parti à l'étranger)
- Nicolas Bouvier (salarié parti à l'étranger)
- Ecole spécialisée France : Sup Info Game (Marie-Anne Fontenier, Didier Quentin)
- Ecole spécialisée France : ENJMIN (Stéphane Natkin)
- Association Française du Jeu Vidéo (Emmanuel Forsans)
- Nicolas Gaume (ex PDG Kalisto)
- Vincent Meyer (ex DRH Atari)
- IGDA/Presse (Mathilde Rémy)
- Presse : JDLI (Sébastien Anxolabehere)
- Sous-traitant spécialisé : Game Consulting (Nicolas Bonvalet, Regis Carlier)
- Expert : Loïc Cadin, EHESS
- AFDAS (Kris Ludhor)
- FAFIEC



- Ministère du Travail, DRT (Gaspard Gantzer, chef du Bureau Négociation Collective ; Laurence Musset)

**1. Rappel des objectifs et de la méthode**

**2. Chiffres clés**

**3. Les grands facteurs d'évolution du secteur**

**4. Pratiques actuelles de gestion des ressources humaines dans les entreprises françaises**

**5. Scénarios d'évolution**

**6. Recommandations**

**7. Annexes**

## Les sources de nos données statistiques

### ■ *Données économiques et sur les ressources humaines*

- Nous avons traité sur logiciel spécialisé les données brutes d'une enquête IDGA : « Game Developer Demographics : an exploration of Workforce Diversity » (octobre 2005), portant essentiellement sur des problématiques de ressources humaines dans le secteur des jeux vidéo.

Cette étude mondiale a été réalisée à partir de 6437 réponses volontaires de personnes travaillant dans des studios de développement, à un niveau mondial.

- De plus, pour la **compilation statistique**, nous avons choisi les études :
  - permettant des recoupements avec d'autres sources de données (données publiques notamment)
  - ayant les échantillons d'entreprises interrogées les plus larges et présentant les données les plus récentes
  - permettant des comparaisons internationales.
- De multiples autres études nous ont apporté des éléments qualitatifs, elle n'ont toutefois pas pu être utilisées dans cette partie statistique, en particulier du fait d'un nombre d'entreprises prises en compte trop faible pour être considéré comme représentatif du secteur.

ex : Etude de Guy Parmentier, la GRH dans l'industrie du jeu vidéo, 2005, réalisée sur 11 entreprises du secteur, ou encore, une étude de l'IGDA portant sur les bonnes pratiques internationales, à laquelle seulement 7 entreprises ont répondu.

- Ainsi les principales études utilisées dans cette partie sont :
  - Etude IDATE 2004, Jeux vidéo : vers les consoles nouvelles générations (en particulier pour les comparaisons internationales)
  - Etude Lyon Game « L'industrie du jeu vidéo française », juillet 2005, Pierre Carde
  - Etude DGE, « Spotlight on French video game », novembre 2005, Ludovic Berthelot
  - Etudes Secor pour le compte d'Alliance Numericq, « Analyse de positionnement de l'industrie du jeu interactif au Québec », janvier 2003 et « From exuberant youth to sustainable maturity : competitiveness analysis of the UK games software sector », de la DTI, 2002 pour les données de comparaison internationales

- Nous avons également utilisé la base de données Unistatis des Assedic, sur l'emploi salarié en France, afin de comparer les effectifs du secteur des jeux vidéo à ceux d'autres secteurs proches<sup>4</sup>.

■ **Des données publiques non exploitables sur les ressources humaines, comme nous l'avions pressenti**

- En effet, les principales bases de données publiques dénombrent les entreprises selon les nomenclatures d'activités française (NAF) ou économique de synthèse (NES) :
  - Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (UNEDIC)
  - INSEE ALISSE<sup>5</sup> et INSEE SIRENE
  - Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES)
  - Service des études et des statistiques industrielles du ministère de l'Economie, Finances, Industrie (SESSI)
  - Portail statistique de branche du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ)
- Or, les studios et éditeurs sont répartis sur de nombreux codes NAF et ont un poids très faible au sein de ces codes.

NAF	Nombre total de salariés relevant de ces codes en 2004	Effectifs cumulés studios + éditeurs	Proportion de salariés des jeux vidéo
365Z	4 729	4	0,08%
514F	15 402	5	0,03%
514S	61 352	30	0,05%
518G	60 395	1	0,002%
652E	19 557	10	0,05%
721Z	115 526	197	0,2%
722A	92 482	155	0,2%
722C	24 070	275	1,10%
722Z	NC	20	NC
741G	130 376	19	0,01%
742C	191 961	10	0,005%
744A	65 483	49	0,07%
744B	68 397	82	0,10%
921A	2 080	7	2,3%
921B	3 790	47	1,2%
921C	2 848	60	2,1%
921G	1 406	5	0,1%
922B	3 662	19	0,5%
923A	27 514	6	0,02%
NC	NC	224	NC
<b>total</b>	<b>891 030</b>	<b>1 225</b>	

<sup>4</sup> Dont les conventions collectives concernent le secteur des jeux vidéo.

<sup>5</sup> Accès en ligne aux statistiques structurelles d'entreprises (ALISSE)

*Sources : rapprochement de 2 fichiers transmis par Lyon Game et Capital Games et de la base de données Unistatis (Assedic) sur l'emploi salarié en France.*

*Celles-ci sont probablement un peu datées : Eugen Systems, par exemple, a un effectif de 3 personnes selon ces sources or, lors de la visite du studio, le chiffre donné par la direction était de 18 salariés.*

Le secteur des jeux vidéo représente donc au maximum 2% des codes NAF considérés.

L'exploitation de ces données ne peut donc rien apporter.

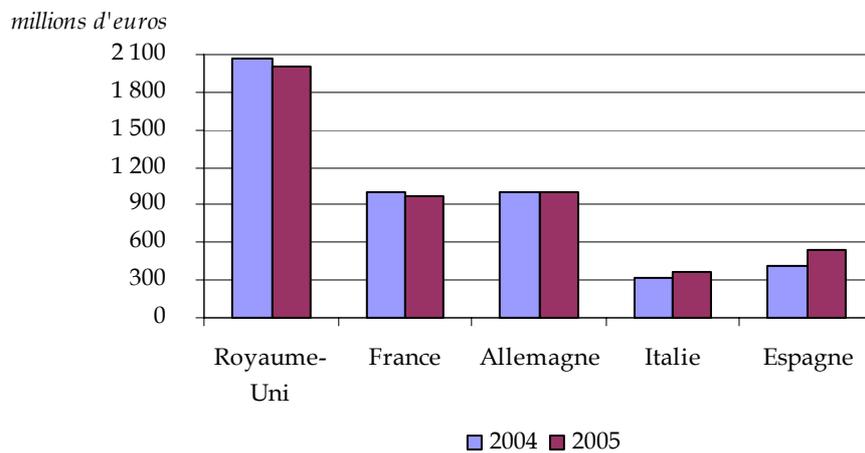
- De plus, il n'existe pas de données « sociales » spécifiques sur le secteur des jeux vidéo :
  - Pas d'OPCA unique ;
  - Pas de caisse de retraite ;
  - Pas de caisse de prévoyance.

## La place de la France dans le marché mondial des jeux vidéo

La plupart des données disponibles concernent le marché représenté par la France, c'est-à-dire des achats de jeux vidéo en France et non de la production des entreprises françaises dans le secteur.

- *La France représente un marché important même s'il est loin derrière le marché du Royaume-Uni*

### Chiffres d'affaires du marché des jeux vidéo

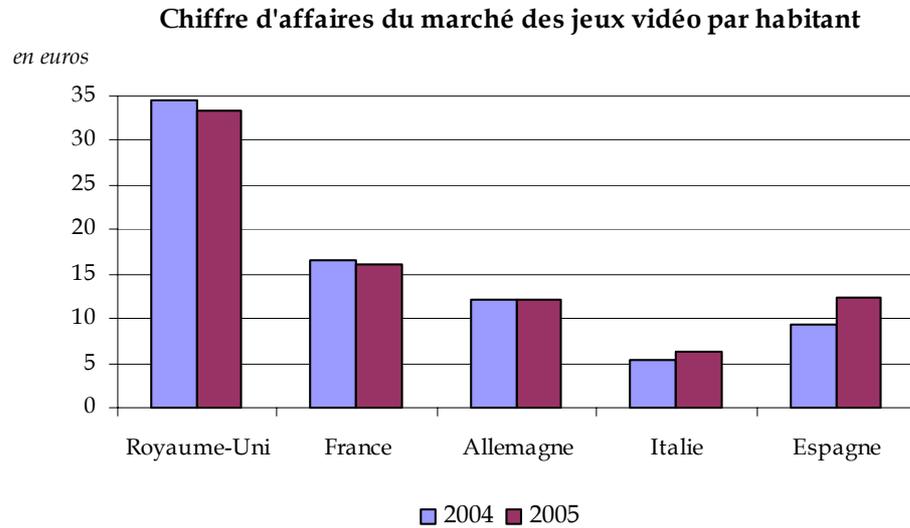


Source : chiffres GfK 2004 et 2005

- Le marché français (environ 973 millions d'euros en 2005) est situé en 6<sup>e</sup> position au niveau mondial<sup>6</sup> en terme de chiffre d'affaires.

<sup>6</sup> après les Etats-Unis, le Japon, la Corée, le Royaume-Uni et l'Allemagne

■ **Les Français dépensaient en moyenne 16 € par personne dans les jeux vidéo en 2005**



*Sources : pour les chiffres d'affaires 2004 et 2005 : chiffres GfK 2004 et 2005 ; pour les populations par pays en 2005 : chiffres de l'institut national d'études démographiques 2005<sup>7</sup>*

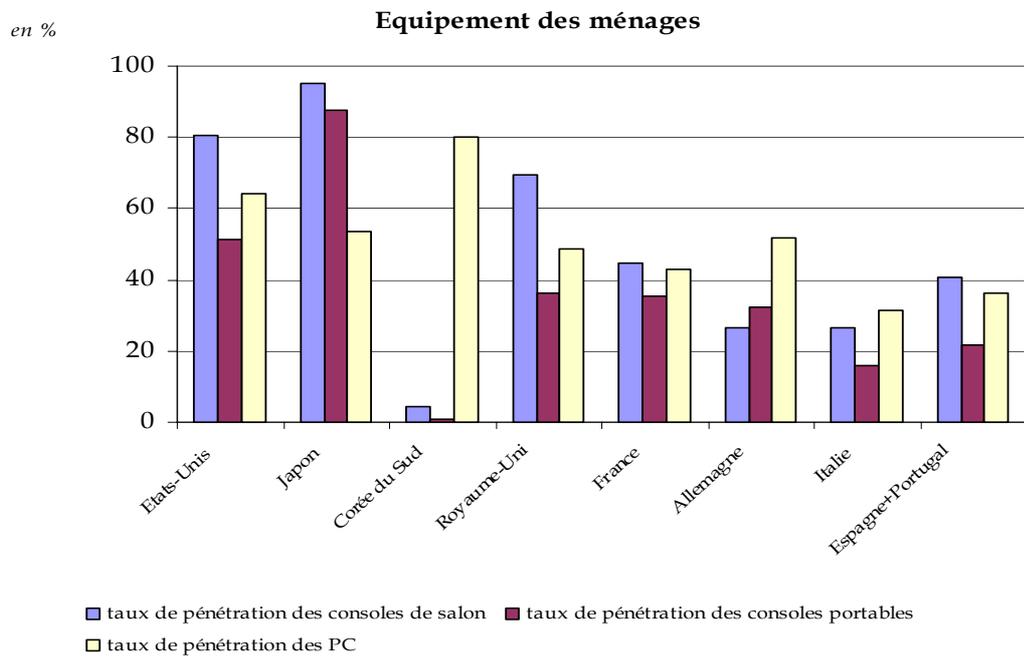
Alors qu'un Britannique dépensait 33€

---

<sup>7</sup> Les chiffres 2004 n'étant pas disponibles, les populations retenues pour le calcul sont celles de 2005.

■ *La France présente un taux de pénétration des équipements de jeux vidéo relativement homogène selon les différents types de support mais globalement plus faible que celui des Etats-Unis, du Japon et du Royaume-Uni.*

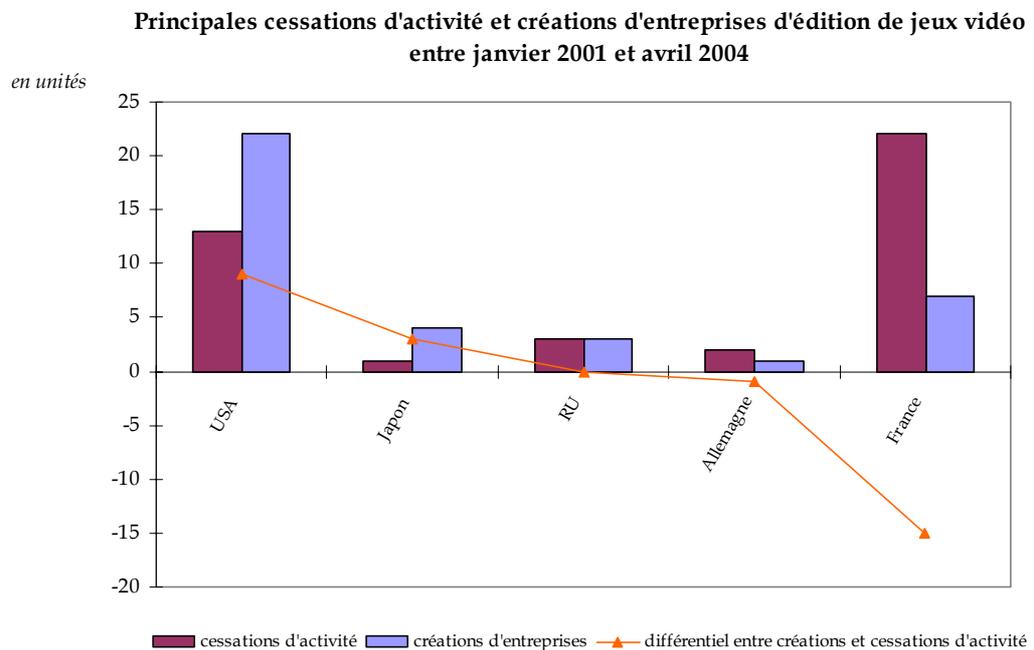
- La France a un taux de pénétration des consoles portables, consoles de salon et PC équivalent : environ 40%



Source : Etude IDATE 2004, Jeux vidéo : vers les consoles nouvelles générations

## Le nombre de cessations d'activités dans les entreprises d'édition en France entre 2001 et 2004 est significatif mais les éditeurs français restent parmi les acteurs importants du secteur à un niveau mondial

### ■ De nombreuses cessations d'activités chez les éditeurs français entre 2001 et 2004



Source : Etude IDATE 2004, Jeux vidéo : vers les consoles nouvelles générations

A noter qu'il est question d'un nombre d'entreprises et que la taille de celles-ci n'est pas connue.

- Disparition de 15 éditeurs français en 3 ans.
- Aux Etats-Unis au contraire, création nette de 9 entreprises d'édition.
- Dans les autres pays, stabilité du nombre d'éditeurs.
- Un même mouvement en France dans les studios :
  - disparition de 250 emplois en 2001 puis de 300 emplois au premier semestre 2002 du fait de difficultés ou défaillances parmi les studios de développement<sup>8</sup>.

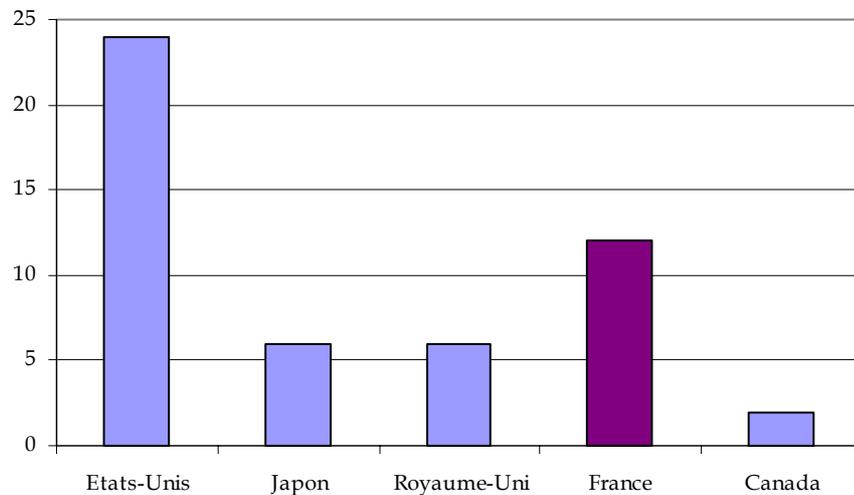
<sup>8</sup> La création multimédia et de jeux vidéo en France, Alain Le Diberder, CLVE, avril 2002

- Selon F. Fries<sup>9</sup>, les effectifs chez les développeurs français ont fondu de plus de moitié sur 2001-2002.

■ **La France est en 2<sup>e</sup> position au niveau mondial pour les rachats d'entreprises**

**Principaux acquéreurs dans l'industrie des jeux vidéo entre 2001 et 2004**

nombre d'unités  
acquises



Source : Etude IDATE 2004, Jeux vidéo : vers les consoles nouvelles générations

A noter qu'il s'agit ici d'un nombre d'entreprises et que la taille de celles-ci n'est pas connue.

- 1/3 des acquisitions françaises sont le fait d'Ubisoft et 1/4 d'Infogrames.

■ **Parmi les 15 premiers éditeurs mondiaux en terme de chiffres d'affaires, 3 sont français<sup>10</sup>**

- Ces 3 éditeurs sont :
  - Infogrames (8<sup>e</sup> position)
  - Vivendi Universal Games (9<sup>e</sup> position)
  - Ubi Soft (13<sup>e</sup> position)

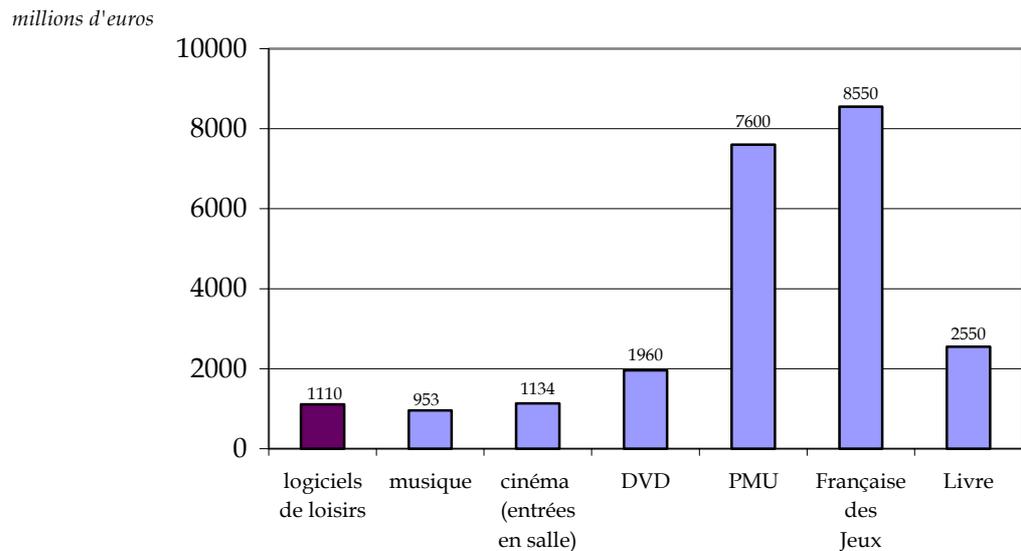
<sup>9</sup> Propositions pour développer l'industrie du jeu vidéo en France, Fabrice Fries, décembre 2001

<sup>10</sup> de source IDATE, classement 2003

## Le marché des jeux vidéo en France parmi les autres loisirs

### ■ Un volume d'activité comparable au cinéma et à la musique

Industries culturelles et de loisirs en France en 2004



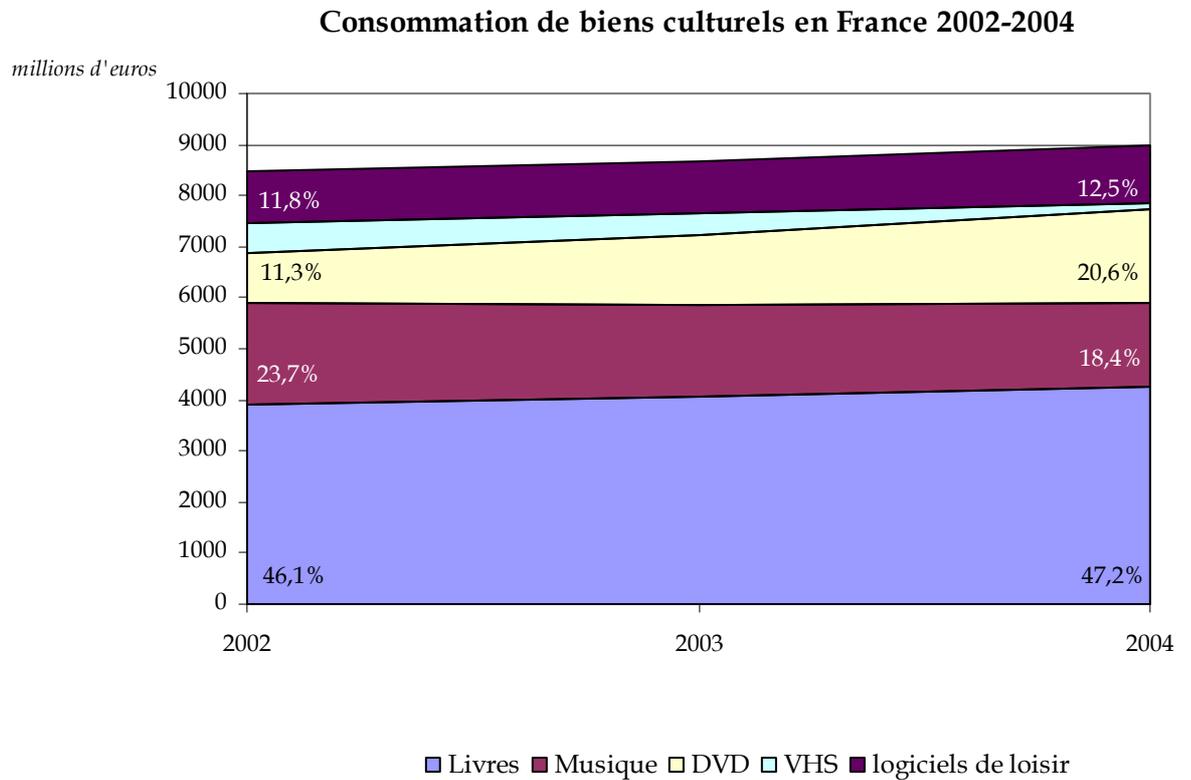
Source : Etude « L'industrie du jeu vidéo française », juillet 2005, P.C. et article « Soutenir l'industrie du jeu vidéo », Industries n°106, juillet-août 2005.

Les logiciels de loisirs comprennent l'ensemble des logiciels grand public qui ne sont pas destinés au travail de bureau dans les entreprises. <sup>11</sup>

- En revanche, le marché du jeu vidéo est beaucoup plus faible que les industries de « jeux » (PMU : 7600M€ ; Française des jeux : 8850M€ et jeux vidéo : 1110M€).

<sup>11</sup> définition du SELL

- La part des jeux vidéo dans la consommation de biens culturels est en légère augmentation entre 2002 et 2004



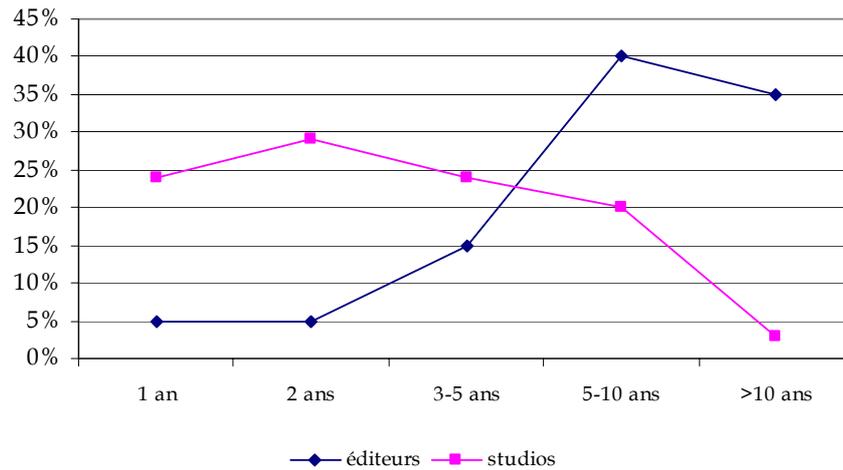
Source : *Spotlight on French video game*, Ludovic Berthelot, novembre 2005 (chiffres GfK 2004)

- De plus, la consommation de logiciels de loisir a augmenté de près de 12% entre 2002 et 2004 (2002 : 999 M€ ; 2004 : 1 117 M€ environ).

## Les entreprises du secteur des jeux vidéo en France

### ■ Des studios plus récents que les éditeurs.

Ancienneté des entreprises de jeux vidéo



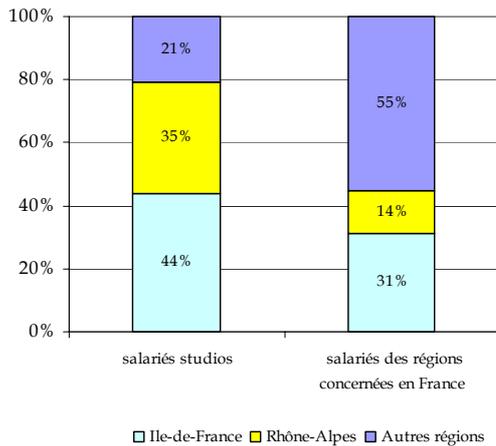
Source : Etude « L'industrie du jeu vidéo française », juillet 2005, P.C.

Plus des 2/3 des studios de développement ont moins de 5 ans d'ancienneté, la plupart ayant été créée entre 2003 et 2005 (55%).

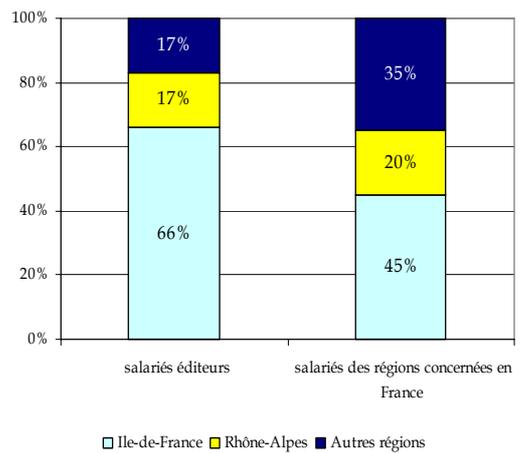
Au contraire, 3/4 des éditeurs ont plus de 5 ans d'ancienneté.

## ■ Deux grands pôles français d'implantation pour les studios : l'Ile de France et la région Rhône-Alpes

Répartition géographique des effectifs des développeurs français comparée à celle de la population salariée en France



Répartition géographique des effectifs des éditeurs français par rapport à la population salariée en France



Source : Etude « L'industrie du jeu vidéo française », juillet 2005, P.C. et données INSEE sur l'emploi salarié en France, par région.

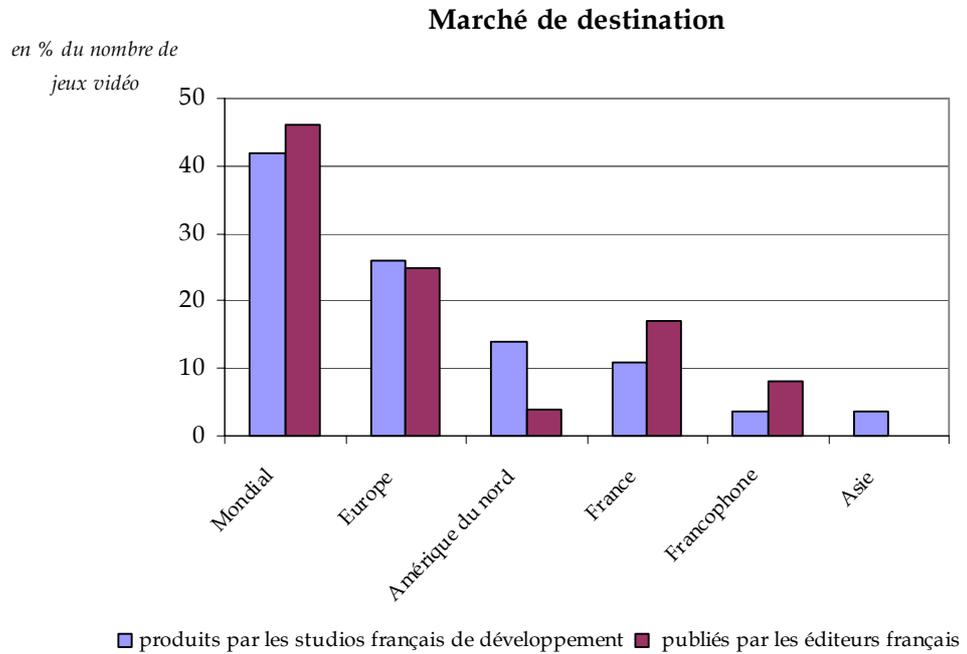
Répartition des salariés français : uniquement sur les régions considérées<sup>12</sup>

Près de 80% des effectifs des développeurs travaillent soit en Ile-de-France soit en Rhône-Alpes. La concentration dans ces deux régions est 2 fois plus importante pour les studios de développement que pour l'ensemble de la population salariée française dans ces mêmes régions.

<sup>12</sup> Régions considérées pour les effectifs salariés comparés des studios et de la France : Ile-de-France, Rhône-Alpes, Alsace, Aquitaine, Bretagne, Languedoc, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais, PACA, Pays de la Loire, Poitou Charente

Régions considérées pour les effectifs salariés comparés des éditeurs et de la France : Ile-de-France, Rhône-Alpes, Aquitaine, Nord-Pas-de-Calais, PACA

## ■ Une production essentiellement destinée au marché mondial



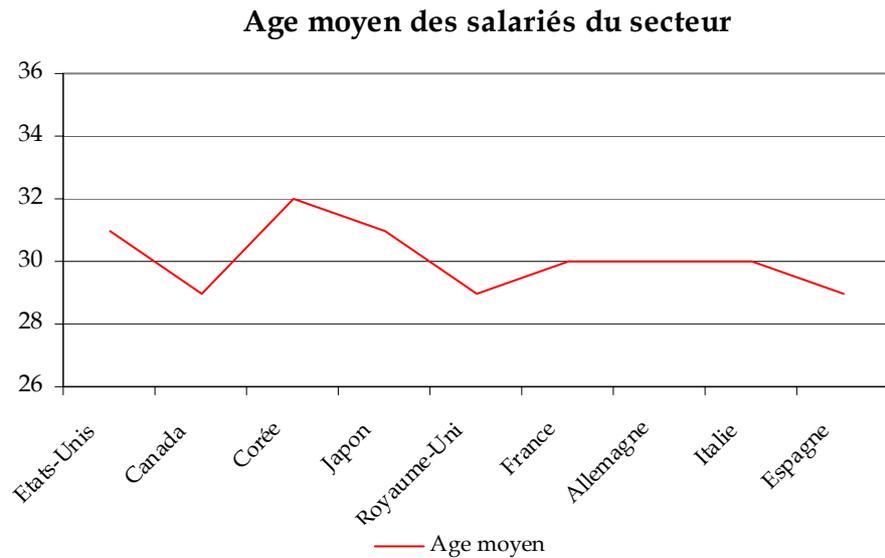
Source : Etude « L'industrie du jeu vidéo française », juillet 2005, P.C.

- Seul 1 jeu sur 10 produit par les studios en France est à destination du marché français. 4 jeux sur 10 sont destinés au marché mondial.
- De même, 2 jeux sur 10 édités par un éditeur français sont à destination du marché français contre 5 sur 10 à destination du marché mondial.

## Les ressources humaines dans les entreprises du jeu vidéo dans le monde

### ■ Des salariés plutôt jeunes et de sexe masculin

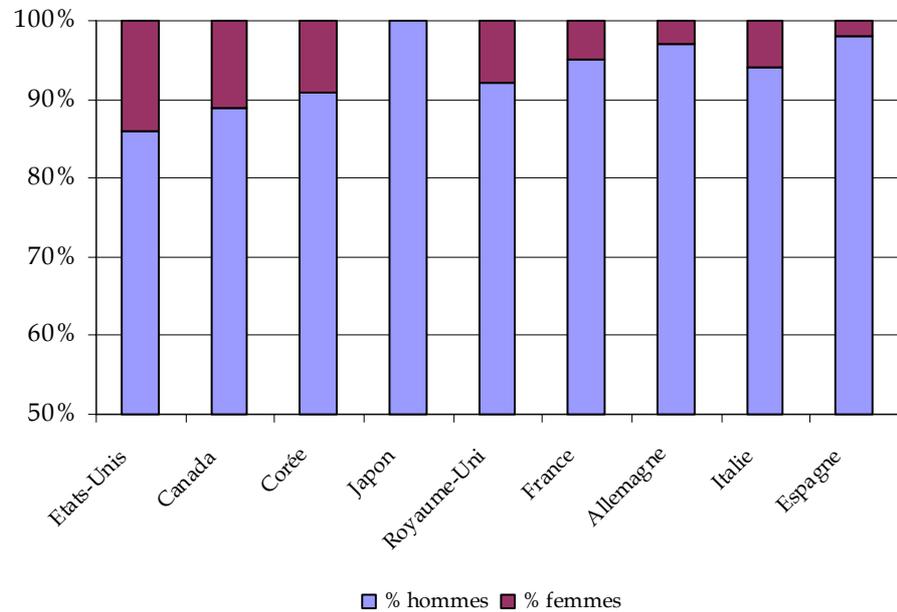
- Un âge moyen du secteur autour de 30 ans



Source : Enquête IGDA réalisée à partir de 6437 réponses, octobre 2005, re-traitées par AB&A<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Les moyennes ont été arrondies à l'unité près, une distorsion des résultats est probable du fait d'un nombre de réponses différent selon les pays : Etats-Unis : 3462 réponses, Canada 745, Corée :11, Japon 19, Royaume-Uni 533, France 87, Allemagne 92, Italie 34, Espagne 61, soit 74% des réponses provenant des Etats-Unis, Canada, RU

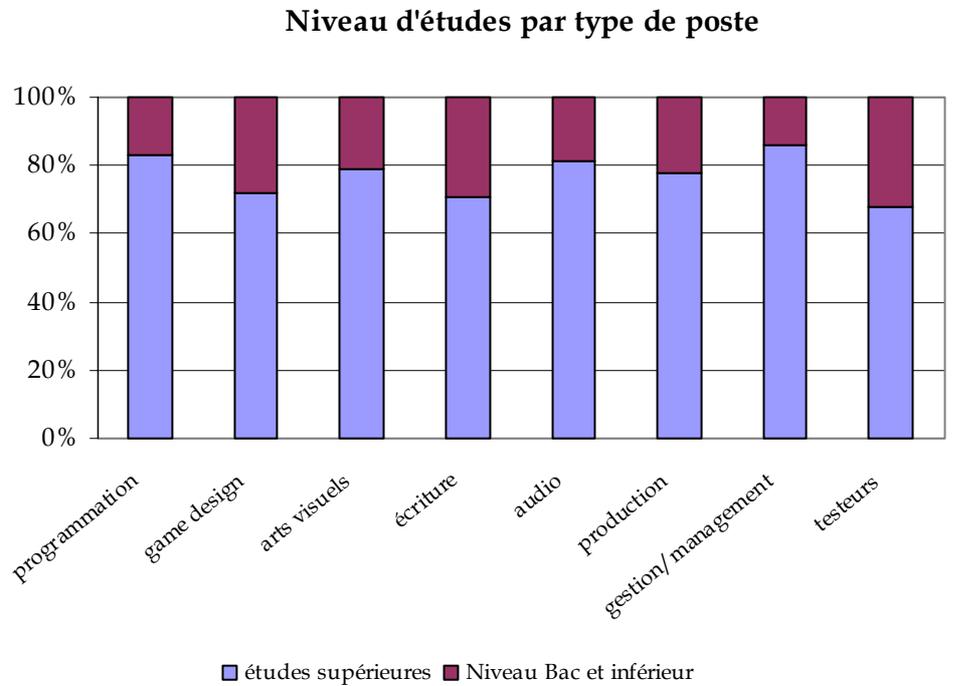
### Sexe des salariés



Source : Enquête IGDA réalisée à partir de 6437 réponses, octobre 2005, re-traitées par AB&A

- Un secteur faiblement féminisé (11% en moyenne).
- A noter que les résultats sur la France résultant du traitement de l'enquête IGDA sont à prendre avec précaution car les réponses françaises ne concernent que 87 salariés. De même pour les résultats de tous les pays hors Amérique du Nord et Royaume Uni.
- Pour la **France**, notre enquête quantitative a donné un taux de 15% de femmes en moyenne (**11% dans les studios**).

## ■ Un secteur qui recrute des salariés qualifiés et expérimentés

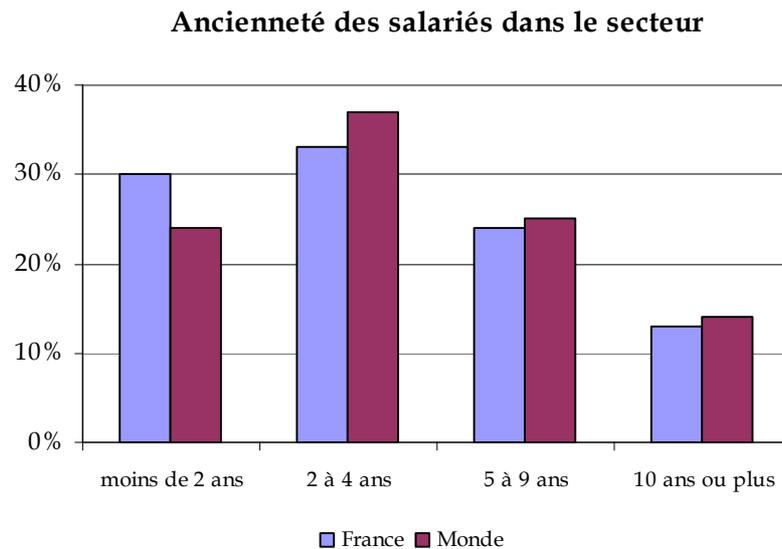


Source : Enquête IGDA réalisée à partir de 6437 réponses, octobre 2005, re-traitées par AB&A

- Pour tous les postes, 65% minimum des salariés ont fait des études supérieures.  
 Dans les métiers techniques, environ 80% des programmeurs et des graphistes ont fait des études supérieures contre « seulement » 72% pour les game designer.
- En France, les salariés seraient très légèrement plus qualifiés que la moyenne mondiale (82% d'études supérieures contre 78%).

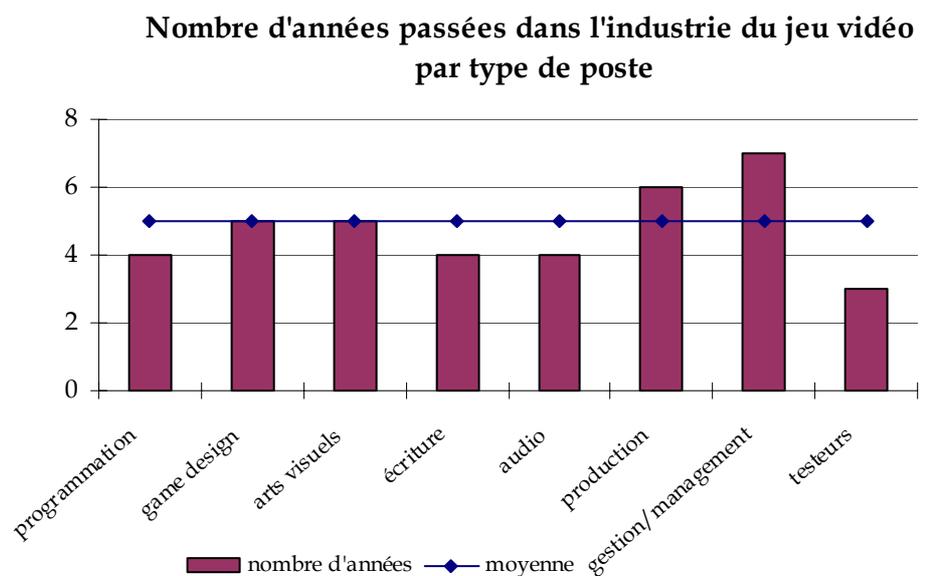
## ■ Une ancienneté moyenne de 5 ans dans le secteur

- Des salariés français qui auraient globalement un peu moins d'expérience dans le secteur des jeux vidéo que leurs homologues d'autres pays



Source : Données de l'enquête IGDA sur 87 réponses françaises, re-traitées par AB&A

1/3 des salariés ont moins de 2 ans d'ancienneté dans le secteur

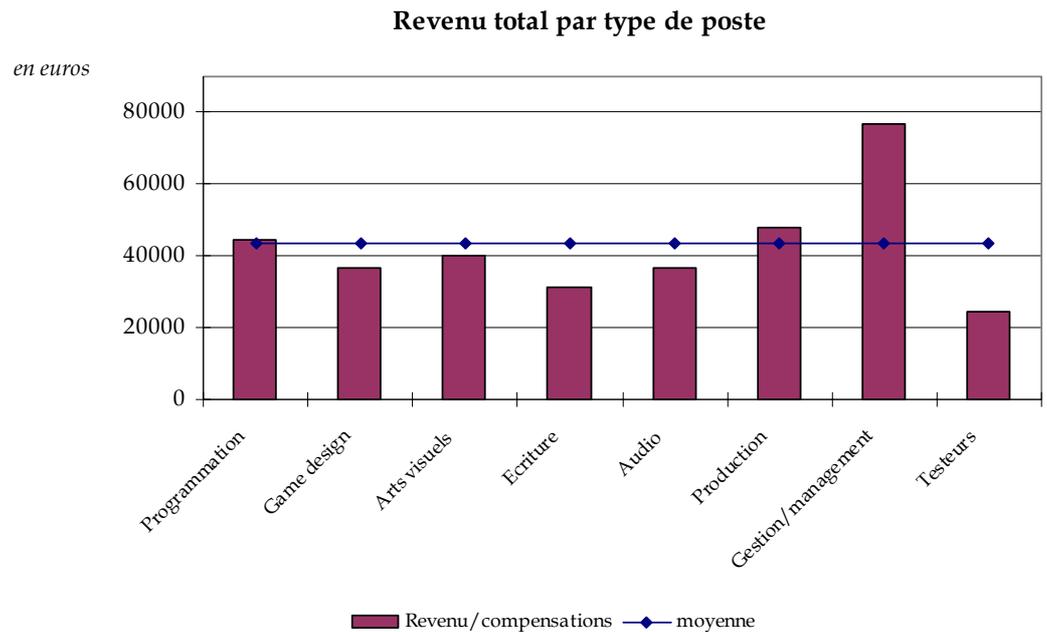


Source : Enquête IGDA réalisée à partir de 6437 réponses, octobre 2005, re-traitées par AB&A

Concernant les métiers techniques, en moyenne les programmeurs ont 4 ans d'expérience dans les jeux vidéo, les game designer et graphistes 5 ans.

■ **Des revenus bruts variables selon les postes occupés mais qui semblent globalement plus faibles en France que dans les pays anglo-saxons**

- Hors postes d'encadrement, des salaires plus élevés pour les postes techniques, notamment de programmeurs et graphistes.



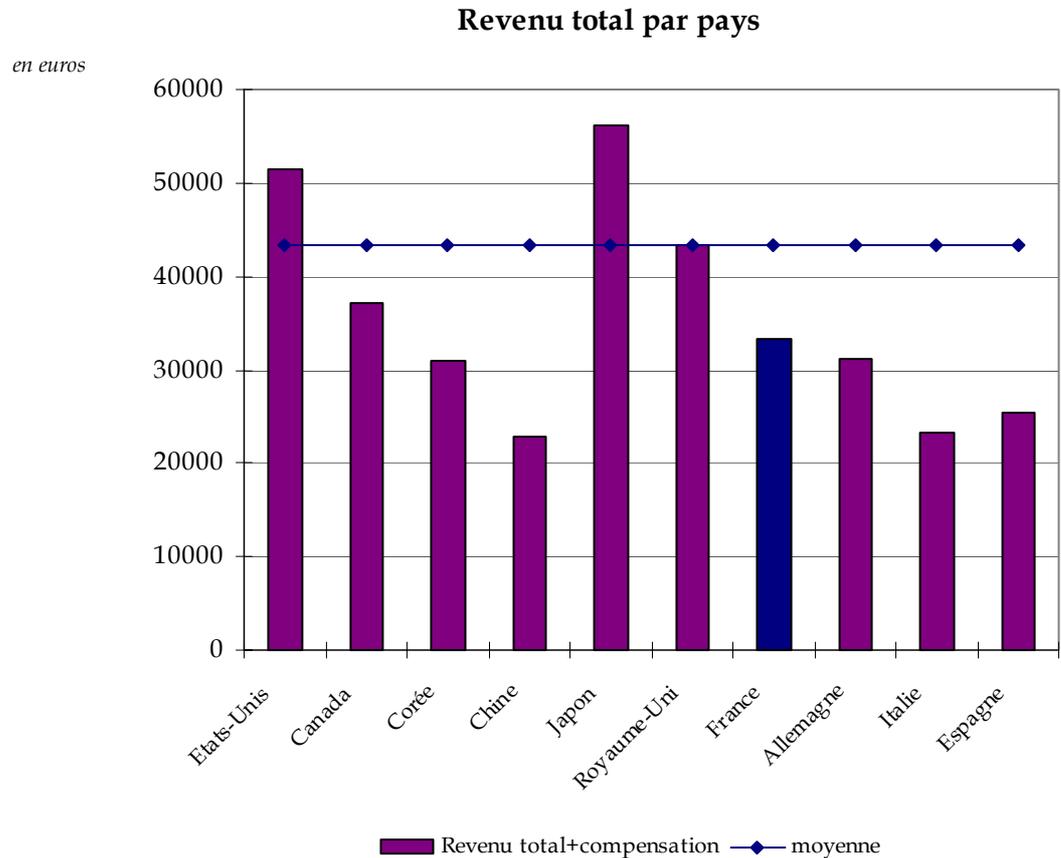
Source : Enquête IGDA réalisée à partir de 6437 réponses, octobre 2005, re-traitées par AB&A

Les données de l'IGDA sont en dollars US, le taux de change retenu est celui de la Banque de France pour octobre 2005 soit 1€= 1,2\$ US.

Les programmeurs touchent 44 500 euros environ, les graphistes 40 500 euros environ et les game designer 37 000 euros.

Notre enquête montre qu'en France également les programmeurs sont mieux rémunérés que les game designers et graphistes (cf. résultats de l'enquête quantitative p. 134).

- Un **salair e moyen** en France inférieur aux salaires américain, japonais, canadien et britannique.

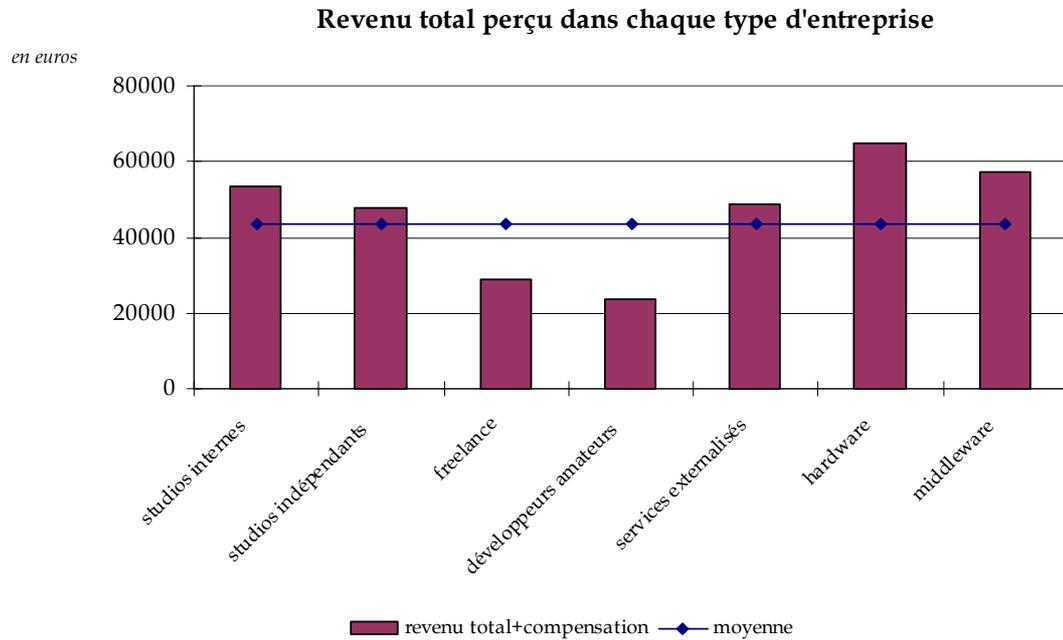


Source : Enquête IGDA réalisée à partir de 6437 réponses, octobre 2005 re-traitées par AB&A

Les données de l'IGDA sont en dollars US, le taux de change retenu est celui de la Banque de France pour octobre 2005 soit 1€ = 1,2\$ US.

Le revenu français total (revenu + compensations éventuelles) moyen serait inférieur d'environ 70% au salaire japonais, de 55% au salaire américain et de 30% au salaire britannique.

- Des salaires qui varient également selon le type d'activité de l'entreprise.



Source : Enquête IGDA réalisée à partir de 6437 réponses, octobre 2005, re-traitées par AB&A

Les données de l'IGDA sont en dollars US, le taux de change retenu est celui de la Banque de France pour octobre 2005 soit 1€= 1,2\$ US.

Les studios internes payent légèrement plus leur personnel que les studios indépendants (53 600 euros environ contre 47 700).

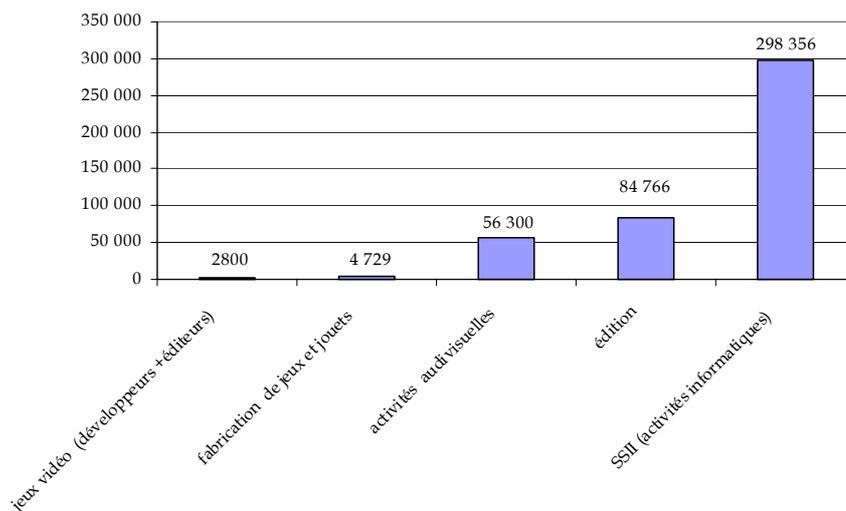
Les entreprises de freelance et les développeurs amateurs sont beaucoup moins bien rémunérés (freelance : 29 000 euros et amateurs : 23 650 euros).

## Un secteur représentant aujourd'hui entre 2500 et 3000 salariés

### ■ Un nombre de salariés plus faible dans les jeux vidéo que dans les autres secteurs de comparaison

D'après les fichiers transmis par Lyon Game et Capital Games, les principales conventions collectives utilisées par les entreprises françaises de jeux vidéo sont celles : de la fabrication de jeux et jouets, de l'audiovisuel, de l'édition et des SSII. Les graphiques ci-dessous s'attacheront donc à comparer ces secteurs d'activités à celui des jeux vidéo.

Comparaison du nombre de salariés jeux vidéo, cinéma et jouets en 2004



Sources : Pour les données jeux vidéo : AB&A; pour les autres secteurs : données Unistatis sur l'emploi salarié en France (Assedic)<sup>14</sup>

- Le secteur des jeux vidéo et le secteur de la fabrication de jeux et jouets ont des volumes de salariés comparables.<sup>15</sup>
- Mais les effectifs dans le secteur des jeux vidéo est beaucoup plus faible que dans des secteurs tels que l'audiovisuel, l'édition ou les SSII.

<sup>14</sup> APE considérés : NAF 365Z (fabrication de jeux et jouets), NAF 221A, 221C, 221E, 221G, 221J (édition), NAF 72 (activités informatiques), NES P21 (activités audiovisuelles)

<sup>15</sup> selon les sources mentionnées ci-dessus

**1. Rappel des objectifs et de la méthode**

**2. Chiffres clés**

### **3. Les grands facteurs d'évolution du secteur**

**3.1 Un marché en développement, mais fortement concurrentiel**

**3.2 Des évolutions technologiques rapides, déterminantes pour le secteur**

**3.3 Les acteurs de la filière et leurs relations**

**3.4 Une industrie qui se structure collectivement, mais qui souffre encore d'un manque de maturité des entreprises**

**4 Pratiques actuelles de gestion des ressources humaines dans les entreprises françaises**

**5. Scénarios d'évolution**

**6. Recommandations**

**7. Annexes**

## Un nouveau loisir de masse qui se diversifie

### ■ Une population utilisatrice de jeux vidéo de plus en plus nombreuse

- Le public des joueurs se diversifie.

Aujourd'hui les jeux vidéo font de plus en plus d'adeptes :

- parmi les **femmes** (26% des joueurs en France en 2004 et 42% aux Etats-Unis<sup>16</sup>).
- parmi un public plus « **adulte** » (moyenne d'âge des joueurs de 26 ans en France et 30 ans aux USA en 2004)

De plus en plus de **jeux vidéo se pratiquent à plusieurs**, réunissant un groupe autour de la même activité, soit sur un même lieu, soit grâce à Internet.

Ils séduisent ainsi des personnes qui pouvaient être effrayées par l'image peu sociale du joueur seul face à son écran.

- Un taux **d'équipement des foyers** en matériel qui s'accroît.
- De **nouvelles zones géographiques** qui sont des marchés à fort potentiel (comme la Chine et l'Inde) :
  - dans lesquels le développement des cybercafés peut compenser un éventuel taux d'équipement trop faible,
  - qui comptent parfois des producteurs de jeux locaux (qui développent des jeux culturellement proches de la population) ; ce qui facilite la pénétration du loisir « jeux vidéo » sur ces marchés.

### ■ Une diversification des types de jeux et des types de supports qui sont autant de nouveaux marchés

- Les jeux vidéo abordent des **thèmes de plus en plus variés** :
  - sport, combat, action, stratégie,
  - mais aussi historique, éducatif, culturel, d'actualité...
  - Ils s'inspirent des succès des autres industries du « divertissement » : jeux et émissions de télévision, films, jeux de société traditionnels, ...et se basent également de plus en plus souvent sur des événements politiques, sur l'actualité du monde.

---

<sup>16</sup> Source : Etude « L'industrie du jeu vidéo française », juillet 2005, P.C

- Une **émergence d'un nouveau type de jeux** (les jeux « ouverts » tel que les univers persistants, les jeux massivement multi joueurs), où le **joueur devient davantage créateur**, qui séduit un public plus large et représente de fait de nouveaux marchés.
  - La plupart des jeux sont encore des jeux « toboggans », c'est-à-dire qu'ils offrent à l'utilisateur un personnage et plusieurs scénarios possibles pour construire son histoire. Mais celui-ci va rester dans des « chemins » balisés, même s'ils sont multiples, pour aller d'un début à une fin.
  - Un jeu « ouvert » propose au joueur un univers dans lequel évoluer, et des règles de jeu. Celui-ci est alors totalement libre de créer sa propre histoire, de construire son expérience de jeu.

Le concept des univers persistants<sup>17</sup>, par exemple les jeux est basé sur ces notions :

- \* un univers est créé ; chaque utilisateur peut créer son personnage et le faire vivre dans cet univers
  - \* il vient « piloter » ou « observer » son personnage quand il le souhaite en accédant à l'univers virtuel, via une connexion Internet,
  - \* l'univers continue de « vivre » même lorsque l'utilisateur n'est plus connecté, sous l'impulsion de milliers d'autres internautes qui peuplent cet univers virtuel.
- Ce type de jeu représente un marché à fort potentiel, car les **créateurs/développeurs** du jeu doivent avoir un **rôle permanent de production**, pour apporter de nouveaux éléments à l'univers (personnages, objets, problématiques, ...), afin de générer de nouvelles expériences pour les utilisateurs, et de stimuler leur intérêt.
- **Les jeux sont présents sur des supports de plus en plus nombreux**, et plus accessibles :
    - consoles
    - consoles portables,
    - ordinateurs,
 Ils se développent également sur :
    - téléphones mobiles,
    - Internet (jouables directement sans téléchargement),
    - des chaînes de télévision satellites, ou internes aux grands hôtels,

---

<sup>17</sup> Il semble que ce type de jeux ait un grand succès en Asie

- les « réseaux » internes dans les avions, ...

### ■ *Une augmentation de l'interactivité avec les autres modes de divertissement*

- Comme nous l'avons vu précédemment, les jeux vidéo **s'inspirent des autres divertissements**.
- Aujourd'hui on assiste également au phénomène contraire, **des films sont réalisés à partir de jeux vidéo** (Lara Croft), ou le jeu est réalisé conjointement au tournage du film (King Kong).
- Certains estiment qu'on va assister dans les années à venir à l'émergence d'une « **boîte multimédia** » :
  - qui donnerait accès à Internet, à la télévision (avec un développement de chaînes d'actualité sur les mondes virtuels), aux jeux vidéo,
  - qui piloterait les équipements portables des utilisateurs (téléphone mobile, agenda électronique, ordinateur portable),
  - et qui ferait davantage **entrer les jeux vidéo dans le quotidien des utilisateurs**, leur proposant des « quêtes » dans des univers virtuels qui se nourrissent de l'actualité personnelle des joueurs.

### ■ *Des applications communes de plus en plus fréquentes entre les jeux vidéo et d'autres secteurs, hors divertissement : les « Serious Game »*

Par exemple :

- pour **l'armée**, ou la sécurité civile, avec des logiciels de simulation, de combat à distance, ...
- pour des **grandes entreprises**, pour permettre par exemple des réunions à distance dans des univers virtuels, ...
- pour le **bâtiment**, avec la visite interactive de maison afin de guider les choix des acheteurs, ...
- pour la **formation** professionnelle
- pour la **médecine**, avec des opérations à distance en 3 dimensions, ...
- pour des **mairies**, pour simuler des flux de circulation, **d'urbanisation**
- ...

■ *Ainsi, les marchés liés aux jeux vidéo sont en pleine expansion, et ce n'est sans doute qu'un début*

Il semble d'ailleurs que certaines « grandes » entreprises comme Microsoft n'hésitent pas à rester positionnées dans le secteur, même si elles y perdent de l'argent.

■ *Cependant, l'accessibilité de plus en plus simple et de moins en moins coûteuse aux divertissements et aux multimédias, fait craindre à certain un repositionnement obligatoire du marché des jeux vidéo*

- Les nouveaux jeux lors de leur sortie restent un **produit cher** (pouvant atteindre 70€), même si des gammes « budget » sont lancées quelques mois après
- Or le grand public dispose d'un accès simplifié, pour des tarifs en baisse importante (30€/mois), à des offres de loisirs diversifiées (bouquets de chaînes de télévision, à Internet haut débit illimité, par des modem « perfectionnés » (par ex : freebox, livebox, neufbox, satellite, câble, ...)

A cette concurrence de prix, s'ajoute surtout une **concurrence de temps disponible**.

■ *De plus, le marché reste menacé par les « copies pirates » et les téléchargements illégaux, même si les progrès en termes de sécurités devraient la contenir*

- L'équipement croissant du grand public en matériel de reproduction de CD, de DVD, et en connexions Internet haut débit fait craindre que le secteur ne soit durement touché par le piratage, comme l'est l'industrie du disque.
- Mais certains interlocuteurs, comme le SELL, considèrent que d'ici 3 ans, les progrès en matière de sécurisation pourront garantir une protection totale des supports<sup>18</sup>.
- d'autant plus que le développement de l'offre « en ligne » permet une lutte efficace contre le piratage.

---

<sup>18</sup> Ce qui rend à leurs yeux inutile l'obtention de la « rémunération pour copie privée » dans les jeux vidéo.

## Un marché risqué, aux évolutions rapides

### ■ Une augmentation du coût moyen d'un jeu vidéo

- Une **augmentation des coûts de développement** des jeux vidéo
  - L'augmentation continue de la puissance des supports leur permet de « gérer » davantage d'éléments.
  - Qui sont autant de travail nécessaire pour les concevoir et les réaliser, non compensé par la sophistication des plates-formes de développement.
- Parallèlement, **une augmentation des coûts annexes** au développement
  - Les frais de marketing liés à la commercialisation d'un jeu sont de plus en plus importants, du fait :
    - \* de l'internationalisation du marché,
    - \* de la concurrence importante, et de l'augmentation du nombre de jeux développés.
  - De même, les frais de distribution, et la part versée aux fabricants de matériel pour les jeux sur consoles, augmentent le budget total des jeux.
  - Ainsi le coût de développement du jeu représente une part de plus en plus faible de l'ensemble de la chaîne de valeur. (en 2002, selon Alain Lediberder : environ 20% pour un jeu PC moyen en France et 12% pour un jeu console moyen en France)<sup>19</sup>.

### ■ Une forte incertitude sur la rentabilité d'un jeu vidéo

- La **durée de vie** des produits est **courte** et le **marché** est très **cyclique**
  - Certains estiment que 80% des ventes d'un jeu se font dans les 2 mois qui suivent sa sortie.
  - De forts pics de ventes sont enregistrés avant les périodes des fêtes, générant une saisonnalité de l'activité.
  - Chaque nouvelle génération de console rend rapidement désuets les jeux sur anciens supports.
- Un jeu vidéo doit **correspondre « à la mode »** lors de sa sortie  
Or le choix du jeu est réalisé longtemps à l'avance, puisqu'il faut inclure la période de préproduction et de développement.

---

<sup>19</sup> Source : *La création multimédia et de jeux vidéo en France*, Alain Le Diberder, CLVE, avril 2002

Ce qui est encore plus vrai pour des jeux reprenant le thème d'un autre évènement, un film par exemple.

- La **marge** réalisée par les éditeurs sur chaque jeu **semble se réduire**.
  - Le coût moyen (de production, de marketing et de commercialisation) d'un jeu augmente.
  - Les prix de vente des jeux semblent être en diminution (en moyenne).
  - Il faut donc vendre un nombre de jeux de plus en plus important pour rentabiliser les fonds investis.
- Les **éditeurs** assument donc un **risque important** lors du choix de financer le développement d'un jeu.

Selon certains, à peine 10% des jeux seraient rentables.

Et de nombreux éditeurs ont déposé le bilan ces dernières années en France, entraînant dans leurs chutes des studios de développement.

Ceci expliquerait que certains éditeurs préfèrent rompre le contrat de développement qu'ils ont avec un studio si la production ne se déroule pas comme prévu.

### ■ *Pour réduire ce risque, les éditeurs*

*... se positionnent de plus en plus sur des « suites » ou des « licences »*

- Ils achètent les droits sur certaines licences (films à succès, émissions de TV, icônes à la mode, ...) ou sur certaines **suites de jeux** qui ont bien fonctionné.

Et font développer un jeu basé sur ce succès.

- Ainsi la proportion de créations entièrement nouvelles dans les jeux vidéo serait tombée à 5% des jeux produits, d'après certains de nos interlocuteurs.
- Mais la **création reste nécessaire** :
  - les licences sont de plus en plus chères et ne suffisent pas à garantir le succès d'un jeu ;
  - le marché est en attente de vraie nouveauté, particulièrement les « Gamers », qui ont une meilleure connaissance des jeux vidéo.

*... ne travaillent qu'avec les studios de développement les plus performant dans leurs domaines, les encourageant ainsi à se spécialiser*

- Par **thème de jeu**

En effet une équipe de développement (aussi bien au niveau de ses game designers, de ses programmeurs, que de ses graphistes) pourra être très performante sur un jeu de sport, et beaucoup moins sur le développement d'un univers virtuel ou d'un jeu d'aventure fantastique.

- Par **type de support** : les compétences et la taille des équipes sont très différentes selon qu'ils développent sur consoles, sur consoles portables, sur mobiles, ...

■ *Il existe cependant des marchés de niche pour des jeux à plus faible budget, moins risqués*

- Des jeux qui nécessitent un **travail de développement plus restreint** :

- parce qu'ils sont sur des supports encore peu puissants (ex : téléphones portables)
- du fait d'une envergure plus faible (ex : démos publicitaires disponibles sur Internet pour des jeux complets)
- parce qu'ils sont ultra spécialisés et destinés à un marché très étroit (ex : modernisation de jeux anciens)

- Certains petits studios préfèrent **rester sur des petits budgets**, d'autant plus que :

- avec l'accroissement du marché, **ces niches grossissent elles aussi**, et deviennent des secteurs de marché à part entière,
- les gros studios seraient peu compétitifs sur ce créneau, car ayant des coûts de structure trop élevés.

- Certains interlocuteurs estiment toutefois que comme dans d'autres secteurs, par exemple l'automobile :

- les productions de haute technicité (« les Ferrari ») resteront en France,
- mais les produits moins techniques (les « 2CV ») seront produits dans les pays à bas coûts.

## Une situation concurrentielle globalement peu favorable aux entreprises françaises

### ■ Une concurrence forte de certains pays occidentaux, notamment le Québec, qui mènent des politiques volontaristes pour favoriser l'implantation d'entreprises de jeux vidéo

- Le Québec, a ainsi créé un dispositif de **crédit d'impôt** en 1998, pour attirer dans la région un acteur majeur de l'industrie (Ubisoft),

Le dispositif s'est ensuite ouvert aux autres entreprises de jeux vidéo.

Il s'agit principalement de deux crédits d'impôts remboursables<sup>20</sup> sur les dépenses de main d'oeuvre :

- le premier destiné aux **entreprises** de production de multimédia **implantées dans certaines zones** devant être revitalisées (Cité du multimédia), d'un montant de **40% des coûts salariaux** versés pour les activités de production ;
- le second **ouvert aux entreprises de production de titres multimédias** ayant un établissement au Québec, d'un montant de :  
(en % du coût de main d'oeuvre admissible, c'est-à-dire **salaires** des travailleurs situés au Québec et une partie des coûts de **sous-traitance** au Québec)

	Catégorie 1 : titres produits sans être l'objet d'une commande	Catégorie 2 : autres titres
Travaux démarrés avant juin 2003	40%+10% (français)	35%
Travaux démarrés après juin 2003	30%+7,5% (français)	26,25%

- à signaler également **une mesure de « congé fiscal » pour des « spécialistes étrangers »** :
  - **salariés** dans des entreprises bénéficiant du crédit d'impôt « Cité du Multimédia », et **occupés notamment à des activités de formation ou de R&D**,
  - qui bénéficient d'une **non imposition au titre de l'impôt sur le revenu** pour 5 ans.

<sup>20</sup> C'est-à-dire déductible de l'impôt, ou remboursable si la société ne paye pas d'impôt, l'organisme gestionnaire peut accorder des avances, permettant le cas échéant une rentrée financière en cours d'exercice

- **Le dispositif a largement fonctionné, Montréal devenant un lieu « phare » du développement de Jeux Vidéo**
  - Alors qu'existaient **moins de 5 entreprises en 1998**, contre une quarantaine de studios aujourd'hui et une vingtaine d'entreprises connexes de middleware, sous-traitants, etc.
  - Les **acteurs majeurs du secteur s'y sont installés progressivement** :
    - \* Ubisoft en 1998, qui aurait aujourd'hui plus de 1 500 salariés dans la zone,
    - \* Electronic Arts en 2001, qui aurait environ 150 salariés,
    - \* Activision, arrivé en 2005 ;
  - attirés par :
    - \* les économies réalisées grâce au crédit d'impôts,
    - \* une plus grande proximité culturelle et linguistique (anglais ou français) et un « risque pays » inférieur à celui des « pays à bas coût » en Asie et en Europe de l'Est,
    - \* et la présence d'un vivier de compétences qui se développe progressivement.
  - Ce phénomène de **concentration géographique s'autoalimente**, car les salariés des groupes importants créent de nouvelles entreprises, embauchent de nouveaux salariés, etc.  
  
Certains observateurs évoquent l'importance des « effets de mode » géographiques dans l'industrie, dont le Canada bénéficierait en ce moment.
  - Il est renforcé par la **présence de nombreuses entreprises « satellites »** : fabricants de technologies, etc., dont le gouvernement québécois favorise également l'implantation.
- Le revirement politique de **2003** a entraîné la **remise en cause d'une partie de ces avantages** (suppression du crédit d'impôt à la localisation et du congé fiscal), mais **uniquement pour les « nouveaux arrivants »**.
  - ainsi les entreprises implantées avant 2003 continuent de bénéficier du crédit d'impôt « Cité du Multimédia » pendant une période de 10 ans après la signature du bail
  - de même le congé fiscal continue à s'appliquer aux personnes ayant signé un contrat de travail avant le 13 avril 2003
  - et le **second crédit d'impôt** (lié à la production multimédia) est pour le moment **maintenu** (à un taux légèrement inférieur), y compris pour les entreprises nouvellement implantées

**Ubisoft** continue donc **d'embaucher massivement** et aurait l'intention de passer à 2 000 salariés d'ici quelques années, et Electronic Arts envisagerait également de passer de 150 à 400 salariés dans la zone.

■ ***Cette politique québécoise a eu des impacts négatifs pour l'industrie française :***

- **La délocalisation de l'essentiel de l'activité de développement** de l'un des acteurs français majeurs, Ubisoft, qui n'a plus qu'environ 150 à 200 salariés dans le développement en France ;
- Qui a entraîné dans son sillage de **nombreuses compétences françaises** :
  - découragées par la mauvaise situation de l'emploi dans le secteur en France notamment depuis 2002 (dépôt de bilan et/ou plan social<sup>21</sup> d'une partie des entreprises françaises dont certaines parmi les plus importantes, avec les salariés les plus expérimentés du secteur).
  - attirées par un niveau de vie a priori supérieur au Canada :
    - \* salaires équivalents, mais coût de la vie inférieur (notamment logement par rapport à Paris),
    - \* en tous cas pour des jeunes sans charges familiales (en effet, pour une personne avec des enfants, il semblerait notamment que les coûts de scolarisation soient très élevés)
  - par les facilités offertes pour l'expatriation (prise en charge du déménagement, etc.),  
Il semblerait notamment qu'Ubisoft, ne trouvant apparemment pas sur place une main d'œuvre compétente en nombres suffisants, ait besoin d'« experts » français pour former les équipes locales.
  - par l'opportunité d'une expérience à l'étranger,
  - et motivés par une proximité linguistique facilitant la délocalisation.
- ce qui génère des difficultés de recrutement pour les entreprises françaises, pour des profils expérimentés, notamment en game design, et comme chef de projet (cf. RH).

En effet nos interlocuteurs considèrent qu'un chef de projet ou game designer expérimenté doit avoir suivi au moins deux productions complètes sur ces fonctions ; or ce type de profil, n'est plus que rarement disponible sur le marché

---

<sup>21</sup> Par exemple plus de 200 suppressions de postes chez Infogrames en 2002, dont 70 dans le développement

du travail, ou alors doit être « débauché » chez un concurrent, ce que peu d'entreprises ont les moyens de faire.

- Les développeurs français doivent donc lutter contre la concurrence d'entreprises :
  - pouvant se permettre de constituer des équipes plus importantes pour un coût équivalent (dans un contexte d'augmentation forte de la taille des équipes, avec l'arrivée des nouvelles consoles),
  - plus solides, car ayant davantage de capacité d'auto-financement (création progressive du capital sur ce crédit d'impôt),
  - n'ayant pas de décalage culturel important avec le marché de destination (Amérique du Nord, Europe), à la différence des pays asiatiques notamment.

■ *Par ailleurs, on constate la présence croissante d'acteurs implantés dans des pays à bas coût (Chine, Pays de l'Est),*

- **Qui concurrencent** de manière importante les entreprises françaises :
  - de **sous-traitance**, notamment graphiques (certaines structures de sous-traitance implantées dans ces pays sont parfois même dirigées par des Français, ce qui facilite les relations avec le commanditaire) ;
  - mais **également les studios**, car certaines équipes ont une capacité de production permettant de mener à bien des projets entiers :
    - \* des entreprises occidentales importantes y implantent des filiales (par exemple Ubisoft notamment en Chine, Monte Cristo en Ukraine),
    - \* dont certains membres, une fois formés, créent leur propre structure avec les encouragements des gouvernements concernés.
- Une concurrence très puissante en termes de **coûts et de capacités de production** En Chine, par exemple :
  - le salaire moyen est estimé à environ 500 € brut/mois, (160 € pour un débutant), contre 2000 € en France pour un programmeur junior par exemple et 2500 pour un senior ; et avec des charges sociales très inférieures ;
  - avec 1 à 3 semaines de vacances par an.
  - un temps de travail de 40 heures/semaine, mais pouvant être dépassé sans limitation (avec théoriquement paiement des heures supplémentaires).
- Même si **certains facteurs découragent** encore de nombreuses entreprises de travailler avec ces pays :
  - l'écart en termes de qualité et technologie,

- l'éloignement géographique, qui complique le suivi et le contrôle,
- la différence culturelle, qui complique les relations commerciales.
- le risque de voir la technologie copiée.

■ *La France est également en position défavorable par rapport aux développeurs d'autres pays occidentaux, aux coûts équivalents (Grande-Bretagne, USA par exemple)*

- en raison du taux de change **euro/dollar** ;
- d'une **proximité moindre**, à la fois culturelle et géographique,
  - avec les grands éditeurs ;
  - et avec le principal marché pour les entreprises de jeux vidéo occidentales, qui est l'Amérique du Nord.

Il existerait en effet des cultures différentes du jeu vidéo entre la France (qui produirait des jeux très sophistiqués, complexes, très « bien finis »), et les Etats-Unis (préférant des produits plus simples et plus « spectaculaires »), entraînant des difficultés pour les développeurs français à sortir des produits correspondant aux attentes des consommateurs nord-américains.

- d'une **image parfois négative de la France**, en raison notamment :
  - des 35 heures et du nombre de jours annuels de vacances, très supérieur à celui des pays anglo-saxon,
  - d'une réputation de lourdeur administrative, de complexité et d'insécurité juridique (cf. contexte juridique),
  - des nombreux échecs et fermetures d'entreprises en 2002, qui ont décrédibilisé le secteur aux yeux des financeurs privés,
  - de l'absence de « hit » développé en France depuis plusieurs années.

■ *Malgré tout, des éléments positifs pour la compétitivité future de la France méritent d'être soulignés*

- Le **talent et la créativité de ses équipes**, reconnus au plan international

Selon certains observateurs, la culture et le mode de vie européens et français seraient source de créativité, à l'inverse des cultures asiatiques, aux relations sociales plus figées qui favoriseraient moins l'originalité et l'innovation.

- **La qualité de ses formations**
  - en plus des cursus classiques de formation des ingénieurs et des graphistes, internationalement reconnus,
  - des formations spécialisées dans les Jeux Vidéo se développent en France.
- Peut-être une certaine **avance des équipes françaises dans l'utilisation de la l'externalisation et de la délocalisation**, qui constitue une **évolution importante du secteur**
  - Même si le **fonctionnement « traditionnel »** et majoritaire du secteur, dans tous les pays, est encore plutôt l'internalisation de tout le processus de développement, pour avoir une meilleure maîtrise de tous les aspects (qualité, respect des délais, coordination des équipes, etc.)
  - le **développement de la sous-traitance** voire de la délocalisation d'équipes se retrouve dans tous les pays occidentaux, et semble **particulièrement développé dans les entreprises françaises** :
    - \* Ubisoft apparaît très avancé en la matière, avec des équipes en Chine, au Maroc, etc.
    - \* des entreprises de petite taille se lancent également parfois dans ce type d'organisation.

Selon nos interlocuteurs, les entreprises américaines, auraient au contraire plus de mal, faute d'habitude, à travailler avec le « reste du monde », et les anglais seraient encore réticents en raison des difficultés de contrôle et de suivi de la qualité.
  - Or la **capacité à gérer une chaîne de production au niveau international** constituerait, selon certains acteurs, l'un des **enjeux d'avenir** pour maîtriser les coûts (et peut être raccourcir les délais en utilisant les décalages horaires).
- Une volonté du **gouvernement français de soutenir le secteur** et de maintenir et développer sa **capacité à réaliser des projets de dimension internationale**

On peut citer notamment :

- la mise en place du Fonds d'aide à l'édition multimédia, qui a été reconfiguré en 2003 afin d'en démultiplier l'efficacité ;
- le développement de deux pôles de compétitivité dans le multimédia, à Paris et à Lyon;
- le projet de crédit d'impôt spécifique au secteur, qui doit être validé par Bruxelles et est très attendu par les acteurs du secteur.



Le jeu vidéo constitue en effet pour les acteurs publics un **secteur à soutenir sur le territoire français, à un double titre :**

- en tant **qu'industrie culturelle** permettant l'expression des talents français,
- en tant que secteur **technologique de pointe**.

## Des spécificités françaises en termes de réglementation sociale et fiscale qui constituent, selon les entreprises, un frein au développement du secteur

Ce chapitre rend compte de l'opinion des entreprises rencontrées. Il ne constitue naturellement pas un jugement de valeur du cabinet sur tel ou tel système juridique.

### ■ *L'encadrement du contrat de travail et du droit du licenciement reste plus contraignant que dans de nombreux autres pays notamment anglo-saxons*

- Ces règles constituent une **garantie de stabilité** pour les salariés,
- Mais **s'adaptent mal au fonctionnement des studios** de développement de jeux vidéo :
  - dont la courbe du nombre de salariés nécessaires varie fortement selon le stade du projet ;
  - et qui dans de nombreux cas ne conduisent qu'un seul projet à la fois ; il ne leur est donc pas possible de réaffecter les salariés d'un projet terminé vers un autre projet qui serait en phase de production.

Or, comme on l'a vu, la période entre deux phases de production peut durer de nombreux mois, entre le développement du concept et la recherche de financement.

- D'où les choix de nombreux studios :
  - d'essayer d'être assez gros pour lisser les « courbes » sur plusieurs projets,
  - et dans tous les cas de **constituer un « noyau dur » le plus restreint possible de salariés en CDI**, qui reste même en période d'inter-projet pour préparer le projet suivant,
  - et de faire **croître leur effectif selon les stades** du projet, en recourant à la palette de contrats particuliers et/ou statuts existants :
    - \* CDD, « CDD d'usage » (souvent avec des personnes indemnisés comme intermittents du spectacle),
    - \* indépendants, sous-traitants, auteurs, etc.
    - \* salariés « mis à disposition » par des studios « amis ».

- Cependant **ces différents contrats ne répondraient pas**, selon les entreprises, **totalemment à leurs besoins** :
  - ils s'adaptent plus ou moins bien à l'organisation de la production, nécessitant parfois de « tordre » les règles ;  
Par exemple, les CDD pour un même poste ne peuvent être reconduits qu'au total dix-huit mois, alors que les projets durent souvent plus de deux ans ; les entreprises devraient donc parfois changer l'intitulé du poste ;
  - en cas de collaboration de manière stable sur une durée importante le risque de requalification par le juge en CDI est réel ;
  - et certains ne souhaitent pas travailler avec des sous-traitants, qui ne seraient pas toujours capables selon eux de s'adapter aux process et à l'esprit du studio ; ils préfèrent donc avoir les collaborateurs dans leurs locaux.
- La plupart des entreprises **militent donc en faveur d'un contrat de type contrat de projet**, comme il en existe dans le secteur du Bâtiment et qui aurait le mérite selon elles d'être plus transparent et clair pour les deux parties.

Cependant, peut-être le travail engagé par le Gouvernement sur une refonte du contrat de travail permettra-t-il de répondre en partie à ces attentes des entreprises.

■ *C'est, parmi d'autres raisons<sup>22</sup>, l'une des explications avancées à la différence de taille entre les studios français et leurs concurrents étrangers*

- La taille moyenne des studios serait d'environ 14 personnes en France (avec la moitié des structures qui ont moins de 10 salariés), contre :
  - 30 personnes environ au Canada et en Grande-Bretagne,
  - une vingtaine de personnes en Corée<sup>23</sup> et en Chine,
  - aux Etats-Unis, les petits studios auraient autour de 50 salariés, les moyens 200 salariés et les grands jusqu'à 1000 salariés.
- Cette **faiblesse numérique des équipes permanentes** des studios français peut constituer un handicap aux yeux des financeurs, compte tenu de la tendance déjà

---

<sup>22</sup> Culture « business » dans les pays anglo-saxons opposée à une culture plus artisanale en France,

<sup>23</sup> mais avec de nombreuses entreprises positionnées sur le développement de jeux pour consoles portables, demandant des équipes moins importantes

citée à l'augmentation de la taille des projets, à la fois en coût et en nombre de personnes nécessaires pour la production.

### ■ *Un coût du travail en France légèrement inférieur à celui des autres pays industrialisés*

Par exemple, si l'on se base sur les salaires bruts moyens par pays issus de l'enquête IGDA :

On constate un coût/homme moyen inférieur en France<sup>24</sup> :

	US	France	Ecart US/F
<b>Coût pour l'employeur</b>	55 000 €	46 000 €	+19%
<b>Charges patronales</b>	-7%	-28%	
<b>Estimation salaire brut moyen d'un salarié (source IGDA)</b>	51 150 €	33 120 €	+54%
<b>Charges salariales et IR (en% du coût/empl)</b>	-22,5%	-20%	
<b>Salaires nets pour le salarié</b>	38 775 €	23 920 €	+62%

A noter que ces données ne prennent pas en compte les revenus différés (chômage, retraite)

### ■ *...mais un différentiel de revenu net pour le salarié beaucoup plus important que la différence de coût pour l'employeur*

d'où une **attractivité plus faible des entreprises françaises** pour les salariés, qui nous a été exprimée par nos interlocuteurs, même si ce différentiel est au moins en partie compensé par une différence de coût de la vie, et par les revenus différés (retraite, etc.) qui ne sont pas comptabilisés dans ces estimations.

En effet, compte tenu du profil des salariés du jeu vidéo (plutôt jeunes et masculins), ceux-ci auraient tendance à privilégier les revenus sur le temps libre, même si certains constatent une évolution des mentalités sur cette question.

<sup>24</sup> Attention : le % de charges salariales et IR figurant en 5<sup>ème</sup> ligne du tableau est déduit du coût total pour l'employeur (ligne 2) et non de l'estimation du salaire brut moyen (ligne 4) ;

Calculs réalisés à partir des données comparatives sur le coin fiscal (différentiel entre le coût pour l'employeur et le net perçu par le salarié) de l'OCDE ; le faible taux de charges salariales indiqué pour la France s'explique car l'OCDE prend en compte dans ses calculs les prestations de sécurité sociale dont bénéficient les salariés ; il ne prend pas en compte les revenus différés

■ *... et une capacité de production a priori plus faible des salariés français, en raison d'un temps de travail inférieur*

- 7 à 8 **semaines de congés annuels** (pour une personne cadre à 35 heures sous forme de jours RTT), contre au total **2 à 3 semaines** aux Etats-Unis et au Canada ;
- une **durée de travail hebdomadaire qui serait inférieure** à celle constatée aux Etats-Unis (60 heures selon nos interlocuteurs<sup>25</sup>, contre 41 heures en moyenne en France selon notre enquête) (Toutefois ces deux chiffres sont difficiles à comparer car issus de sources différentes).
- Même si certains estiment que les salariés français ont une **productivité au temps de travail supérieure** à celle des autres pays.
- Toutefois certains observateurs internationaux soulignent les **mérites du système français** pour la performance des entreprises
  - le temps libre et la possibilité d'avoir des activités extra-professionnelles seraient un facteur d'augmentation de la créativité,
  - et un rythme de travail trop important freinerait au final la production (augmentations des erreurs, des arrêts de travail, etc.)

■ *Un flou juridique autour de la question des droits d'auteur*

- Le **droit de la propriété intellectuelle est peu connu** par les entreprises
- De manière caricaturale, on peut dire que celles-ci souhaitent généralement :
- s'assurer la maîtrise globale des droits d'exploitation,
  - de la manière la moins coûteuse et la plus simple possible, c'est-à-dire dans de nombreux cas par le versement d'une rémunération forfaitaire<sup>26</sup> aux auteurs, plutôt qu'une rémunération proportionnelle<sup>27</sup>.

Cependant les procédés juridiques utilisés par celles-ci sont souvent mal maîtrisés, et davantage dictés par les avantages que l'entreprise espère en tirer qu'en fonction d'une réflexion sur la nature réelle de l'œuvre. A titre d'exemple, les entreprises ont souvent recours aux moyens suivants pour s'assurer la maîtrise des droits :

---

<sup>25</sup> A noter que les horaires de travail imposés par certaines grandes entreprises aux Etats-Unis ont donné lieu à de nombreux articles dans la presse spécialisée

<sup>26</sup> permettant selon les entreprises de mieux maîtriser les dépenses, et d'éviter la gestion complexe de la redistribution des royalties. Cette rémunération forfaitaire peut être notamment le salaire versé aux auteurs salariés.

<sup>27</sup> Celle-ci étant le droit commun en matière de droits d'auteurs

- qualification du jeu vidéo en logiciel<sup>28</sup>, ce qui attribue automatiquement la titularité des droits de toute création salariée à l'employeur ;
  - référence à l'œuvre collective, qui attribue automatiquement la titularité des droits au « chef de projet » ;
  - utilisation de contrats d'auteurs avec des contributeurs qui a priori ne répondraient pas à la définition d'un auteur<sup>29</sup>, afin de bénéficier du régime avantageux des charges sociales, en prévoyant des clauses de cession de droits.
- **Ces pratiques sont source d'une forte insécurité juridique**
    - Le droit de la propriété intellectuelle étant **d'ordre public** :
      - \* les juges ont la possibilité de **requalifier l'œuvre** (par exemple requalifier un jeu en œuvre de collaboration, alors que le studio avait appliqué le régime du logiciel)
      - \* et de **remettre en cause le régime de gestion** des droits initialement prévu entre les parties au contrat.
    - Or les tribunaux ont eu une **jurisprudence changeante** quant à la qualification des jeux vidéo.
    - Ce **flou et cette insécurité juridique**, ainsi que la protection renforcée des auteurs notamment salariés en droit français par rapport au régime du Copyright anglo-saxon, constitueraient selon nos interlocuteurs un **frein pour les éditeurs, notamment internationaux**, à travailler avec des studios français.
  - **La création d'un régime spécifique aux œuvres multimédia est donc envisagée, pour mieux encadrer la gestion** des droits d'auteur dans ce secteur
    - Le CSPLA (Conseil Supérieur de la Propriété Littéraire et Artistique) a rendu un avis en décembre 2005 qui défend cette solution.
    - Toutefois les **représentants de la profession sont réservés** par rapport au régime proposé, qui n'apporterait, selon eux,

---

<sup>28</sup> Qualification retenue par le CLSPA en 2001, au moment de débats sur l'attribution d'une rémunération pour copie privée

<sup>29</sup> « Dans la conception française, l'auteur est celui dont la personnalité s'est exprimée à travers l'œuvre. Cette définition exclut donc les personnes qui se bornent à apporter un savoir-faire, des conseils voire des idées et celles qui interviennent selon des directives ou des instructions qui ne leur laissent pas de marge créatrice. Elle exclut d'autre part que des personnes morales puissent avoir la qualité d'auteur ». (CLSPA, « Le régime juridique des œuvres multimédia : droit des auteurs et sécurité juridique des investisseurs », 26 mai 2005)

- \* ni amélioration de la sécurité juridique (notamment en raison de la difficulté à identifier les personnes ayant la qualité d'auteur, à laquelle le rapport n'apporterait pas de solution convaincante)
- \* ni simplification de gestion pour les entreprises (malgré la mise en place d'une présomption de cession de droits au producteur, des clauses spécifiques de cession demeurerait nécessaires).

■ *Globalement, l'ensemble de ces facteurs tendent à donner de la France une image de lourdeur administrative et d'insécurité juridique peu favorable au développement du secteur.*

## Quelques éléments de comparaisons internationales dans les domaines fiscaux et sociaux

	Zones géographiques					
	France	Royaume-Uni <sup>30</sup>	Canada <sup>31</sup> <i>(différences selon les régions)</i>	Etats-Unis	Chine <sup>32</sup> <i>(différences marquées selon villes et régions)</i>	Corée du sud <sup>33</sup>
Nombre d'entreprises et nombre d'emplois estimés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 215 entreprises<sup>34</sup> (dont 152 studios et 63 éditeurs)</li> <li>• 2000-2500 emplois directs liés à la création et l'édition de jeux en France (source : article Industries, jt-août 2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 150 studios de développement dont 100 indépendants</li> <li>• 6000 emplois dans le développement de jeux vidéo et 3500 chez les éditeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au Québec : 30-40 studios soit environ 2500 employés (dont environ 1500 Ubisoft)</li> <li>• En Colombie britannique environ 3000 employés (dont un millier chez Electronic Arts)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principal pôle d'activité dans le secteur au niveau mondial, notamment par sa présence dans édition (Nombre non connu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 400 entreprises (studios + éditeurs) dont 150 entreprises à Shanghai</li> <li>• environ 20 000/ 25 000 employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 3500 entreprises dont 2500 studios et 1000 éditeurs/distributeurs</li> <li>• environ 47 000 employés</li> </ul>

<sup>30</sup> Source : TIGA

<sup>31</sup> Source : Alliance Numéricq

<sup>32</sup> Source : SGDA ; Shangai Game Developer Association

<sup>33</sup> Source : KGDI, Korea Game Development and Promotion Institute

<sup>34</sup> Identifiées à partir de 2 fichiers transmis par Lyon Game et Capital Games et le fichier en ligne de l'Affro

<i>Droit social</i>	France	Royaume-Uni	Canada (différences selon les régions)	Etats-Unis	Chine <sup>35</sup> (différences marquées selon les villes et régions)	Corée du sud <sup>36</sup>
Encadrement du licenciement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciement encadré par la loi :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- nécessité d'un motif rentrant dans le cadre légal</li> <li>- 1 et 3 mois de préavis selon statut</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciement moins encadré :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- possible pour tout motif</li> <li>- 1 et 12 semaines de préavis (1 semaine par année d'ancienneté)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciement moins encadré :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- possible pour tout motif</li> <li>- 2/3 semaines de préavis</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciement moins encadré :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- possible pour tout motif</li> <li>- 2 semaines de préavis<sup>37</sup></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciement moins encadré :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- possible pour tout motif</li> <li>- préavis de 15 à 30 jours</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciement moins encadré :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- motifs valables définis par des conventions collectives ou des règles pratiques</li> <li>- pas de préavis obligatoire</li> </ul> </li> </ul>

<sup>35</sup> Sources : <http://edu.china.com> et <http://law.hr.com.cn>

<sup>36</sup> Source : OIT

<sup>37</sup> <http://www.expatriation.com>

<i>Durée du travail (source OIT)</i>	<b>France</b>	<b>Royaume-Uni</b>	<b>Canada</b> <i>(différences selon régions)</i>	<b>Etats-Unis<sup>38</sup></b>	<b>Chine</b> <i>(différences selon villes et régions)</i>	<b>Corée du sud</b>
Durée légale de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35h / semaine</li> <li>• temps de travail maximum (y compris heures supplémentaires) : 48h / semaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de durée hebdomadaire légale (déterminé par C. Coll.)</li> <li>• temps de travail max (y compris heures sup.) : 48h par semaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40h / semaine</li> <li>• Durée max non connue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40h par semaine</li> <li>• pas de durée maximum sauf Californie : 72h/semaine maximum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40h par semaine</li> <li>• temps maximum en plus par mois : 36h</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40-44h par semaine<sup>39</sup></li> <li>• temps de travail max (y compris heures sup.) : 52h par semaine</li> </ul>
Compensation heures sup.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• majoration sal. ou repos compensateur</li> <li>• fixé par la loi</li> <li>• à partir de la 36<sup>ème</sup> heure (régime transitoire prévu entre 35 et 39h)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de règle commune, déterminé par négociations collectives<sup>40</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majoration salariale</li> <li>• fixée par province</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majoration salariale sauf exceptions<sup>41</sup></li> <li>• fixée par la loi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majoration salariale ou repos compensateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majoration salariale</li> <li>• fixée par la loi</li> <li>• <b>ou</b> repos compensateur si accord écrit des syndicats</li> </ul>

<sup>38</sup> Aux Etats-Unis, les lois fédérales (salaire minimum, heures supplémentaires, etc.) ne s'appliquent qu'en l'absence de réglementations spécifiques des Etats.

<sup>39</sup> Source ministère du travail de Corée du Sud

<sup>40</sup> Rapport d'information du Sénat, « Quelles politiques de l'emploi pour la zone euro ? », 1998

<sup>41</sup> sont exemptés de salaire minimum et du régime des heures supplémentaires les fonctions suivantes : « executive, administrative, professional, outside employees and certain computer employees » (source Ethan A Winning Associates, Inc (HR Management Consulting)) ; cette exception est souvent appliquée aux salariés du jeu vidéo

	Zones géographiques					
<i>Charges des entreprises (source OCDE)</i>	France	Royaume-Uni	Canada <i>(différences selon les régions)</i>	Etats-Unis	Chine <i>(différences marquées selon les villes et régions)</i>	Corée
<b>Coût moyen main d'œuvre</b> (en dollars convertis à l'aide des PPA <sup>42</sup> )	35 443 \$ PPA <sup>43</sup>	36 159 \$ PPA	37 856 \$ PPA	37 606 \$ PPA	nc	36 125 \$ PPA
<b>Coin fiscal<sup>44</sup></b> en 2004 pour célibataire ayant sal. moyen d'un ouvrier	47,4%	31,2%	32,3%	29,6%	nc	16,6%
<b>Dont charges patr.</b> de SS (% coûts main d'œuvre 2005)	28,2%	9%	10,1%	7,1%	A priori proche du niveau français	8,1%
<b>Dont charges sal. de SS+IR</b>	19,2%	22,3%	22,2%	22,5%		8,5%
<b>Taux d'imposition max.</b> sur les sociétés	35,4%	30%	38,6%	39,3%	nc	29,7%

Sources : Soumissions nationales ; OCDE, Perspectives économiques, Décembre 2004 ; et OECD in Figures, Edition 2005

<sup>42</sup> Définition OCDE des PPA : Les parités de pouvoir d'achat (PPA) sont des taux permettant de convertir les prix dans une monnaie commune tout en éliminant les différences de pouvoir d'achat entre monnaies. En d'autres termes, leur utilisation permet d'éliminer l'effet, lors de la conversion, des différences de niveau des prix entre pays.

<sup>43</sup> Les chiffres en vert signalent les données les plus faibles et les chiffres en rouge, les données les plus élevées

<sup>44</sup> Définition OCDE du coin fiscal : différence entre ce que les employeurs payent sous forme de salaires et de charges sociales, et ce dont les salariés disposent après impôt sur le revenu et déduction des cotisations de sécurité sociale.

Zones géographiques						
Salaires	France	Royaume-Uni	Canada <i>(différences selon les régions)</i>	Etats-Unis <sup>45</sup>	Chine <i>(différences marquées selon les villes et régions)</i>	Corée du sud
<b>Salaire minimum (source Eurostat)</b>	Salaire mensuel minimum brut en janvier 2004 : 1173€	Salaire mensuel minimum brut en janvier 2004 : 1083€	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de salaire minimum fédéral : varie selon la province (taux horaire) <sup>46</sup></li> <li>• Au Québec : 5,37€ environ 900€ /mois</li> </ul>	Salaire mensuel minimum brut fédéral en janvier 2004 : 727€ <sup>47</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un salaire minimal<sup>48</sup> fixé par localité               <ul style="list-style-type: none"> <li>- à Pékin environ 46,7€ par mois</li> <li>à Shanghai environ 53€ par mois) <sup>49</sup></li> </ul> </li> </ul>	Oui défini par la loi et revu chaque année montant nc

<sup>45</sup> Aux Etats-Unis, les lois fédérales (salaire minimum, heures supplémentaires, etc.) ne s'appliquent qu'en l'absence de régulations spécifiques des Etats

<sup>46</sup> Source gouvernement du Canada (taux de conversion \$CAD/€ : 1€=1,41\$CAD)

<sup>47</sup> un certain nombre d'Etats ont un salaire minimum plus élevé.

<sup>48</sup> Source : Mission économique (DGTEFP)

<sup>49</sup> taux de change de la Banque de France, octobre 2005 : 1€= 1,2\$ US.

<b>Zones géographiques</b>						
<i>Soutien public (de nature financière)</i>	<b>France</b>	<b>Royaume-Uni</b>	<b>Canada</b> <i>(différences selon les régions)</i>	<b>Etats-Unis<sup>50</sup></b>	<b>Chine</b> <i>(différences marquées selon les villes et régions)</i>	<b>Corée du sud</b>
	Oui : fonds d'aide à la production ; crédit d'impôt en préparation	Oui : fonds régionaux d'aide à la production (agences de devlpt éco régionales)	Oui (fonds d'aide à la production, crédits d'impôt)	Nc ; a priori si aides directes seulement au niveau d'un territoire	Oui ; aides locales (par exemple à Shanghai investissement public de la ville)	Oui

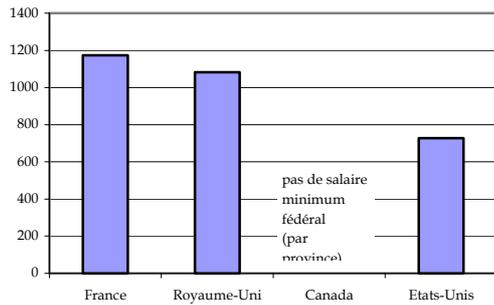
---

<sup>50</sup> Aux Etats-Unis, les lois fédérales (salaire minimum, heures supplémentaires, etc.) ne s'appliquent qu'en l'absence de régulations spécifiques des Etats

## Récapitulatif des quelques principaux indicateurs

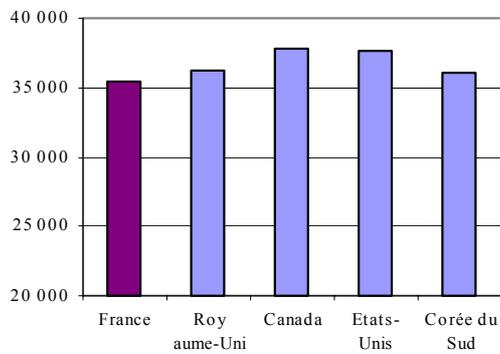
### ■ Salaire minimum

Salaire minimum (en euros par mois)

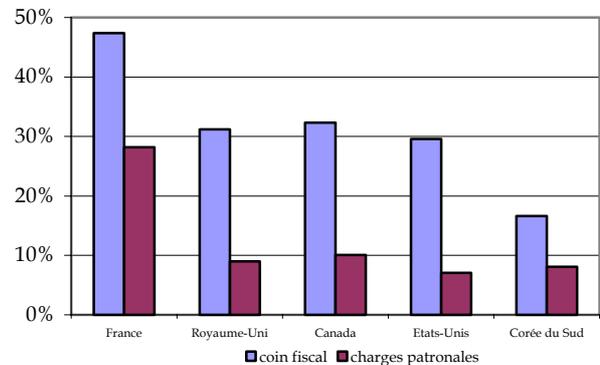


### ■ Charges des entreprises

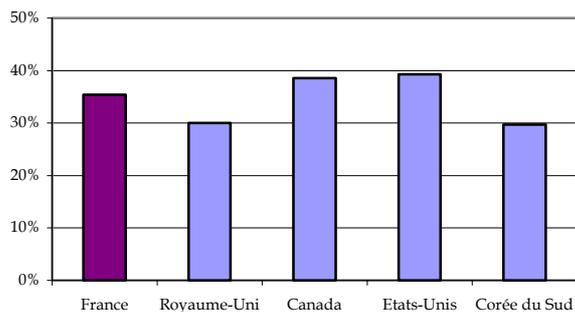
Coût moyen de la main d'œuvre  
(en \$ convertis à l'aide des PPA)



Coin fiscal en 2004 dont charges patronales



Taux d'imposition maximum sur les sociétés



**1. Rappel des objectifs et de la méthode**

**2. Chiffres clés**

**3. Les grands facteurs d'évolution du secteur**

**3.1 Un marché en développement, mais fortement concurrentiel**

**3.2 Des évolutions technologiques rapides, déterminantes pour le secteur**

**3.3 Les acteurs de la filière et leurs relations**

**3.4 Une industrie qui se structure collectivement, mais qui souffre encore d'un manque de maturité des entreprises**

**4 Pratiques actuelles de gestion des ressources humaines dans les entreprises françaises**

**5. Scénarios d'évolution**

**6. Recommandations**

**7. Annexes**

## Des changements technologiques, nécessitant une adaptation fréquente des compétences des équipes

### ■ *Une sophistication croissante des supports de jeux vidéo*

- Dont les **puissances de calcul augmentent** régulièrement.

Les nouveaux supports peuvent ainsi gérer de nouveaux effets :

- un plus grand nombre de joueurs
  - de plus en plus d'objets, de personnages
  - des lieux dans lesquels ils évoluent de plus en plus vastes et complexes
  - des graphismes de plus en plus réalistes :
    - \* nombre de polygones (finesse de définition)
    - \* texture
    - \* gestion des lumières
  - des interactions plus importantes entre le joueur et la machine
  - des sons et des musiques plus nombreux, plus riches et plus travaillés
  - des éléments (manettes/accessoires) qui permettent d'améliorer les interactions hommes-machines, en transmettant mieux les mouvements du joueur à la machine (particulièrement pour les jeux de sport et de combat).
- Cette sophistication ne devrait pas se ralentir tant que le niveau de qualité équivalent au réel, à la vision de l'œil ne sera pas atteint.

### ■ *L'apparition des nouveaux supports « mobiles » qui permettent une utilisation accrue des jeux vidéo au quotidien*

- qui sont aujourd'hui moins performants, mais ont des contraintes technologiques propres (par exemple le « portage » d'un jeu sur les centaines de types de téléphones portables existants)
- et dont les puissances augmentent, atteignant ou dépassant celui des consoles fixes des générations précédentes.

### ■ *Un développement majeur de la mise en réseau et des possibilités d'échanges d'informations*

- Grâce à **Internet**
  - de plus en plus de monde s'y connecte régulièrement ;

- les volumes d'informations échangeables ne cessent de croître avec la généralisation des connexions ADSL haut débit ;
- tous les ordinateurs et consoles nouvelle génération sont « connectables » ;
- des connexions sans fil « wi-fi » existent de plus en plus dans les lieux publics.
- Sous l'impulsion des **fabricants et des opérateurs de téléphonie mobile**
  - la plupart des nouveaux téléphones portables sont capables de gérer une connexion à Internet ;
  - les nouveaux réseaux (type 3G, ...) permettent de transférer des volumes de données de plus en plus importants.

### ■ *Ces technologies évoluent particulièrement rapidement*

- **Renouvellement des consoles** tous les cinq ans en moyenne, qui provoque un saut brutal à chaque nouvelle génération.
- **Evolution technologique des PC** tous les deux ans, même si elle se fait davantage dans la continuité, de même pour les téléphones portables.

### ■ *... et impactent fortement les équipes de production*

- Cette sophistication induit une **augmentation** :
  - de la **taille des équipes** (pour créer tous les nouveaux objets graphiques et les nouveaux programmes),
  - des **budgets de développement** (achat des technologies et main d'œuvre),
  - et des **délais de production**.
- Elle oblige les salariés à **renouveler** constamment **leurs compétences**.
  - tout particulièrement les développeurs,
  - mais également les infographistes/animateurs.

Les compétences d'animation nécessaires pour les consoles nouvelles générations semblent être particulièrement pointues.

- Chaque nouvelle génération de console, de téléphone portable, nécessite de nouvelles compétences techniques. Et bien souvent il n'existe **personne capable d'en assurer les formations**. Les fabricants ne semblent pas proposer de réelles formations aux développeurs français.
- Et elle induit des **spécialisations accrues** des différents métiers au sein des équipes. Il n'est en effet plus possible de maîtriser l'ensemble des compétences.

## Ces évolutions imposent aux studios de développement un effort continu en recherche et développement

### ■ *Qui fait du jeu vidéo un moteur de l'innovation technologique*

- Les développeurs, notamment, doivent **toujours être à la pointe** de la technologie, et en explorer les limites s'ils veulent pouvoir proposer le maximum de possibilités.

En effet, le moteur de jeu et les fonctionnalités originales développées par chaque studio représentent parfois un avantage concurrentiel important.

- Cet effort devrait être **soutenu par la mise en place de pôles de compétitivité** en Ile-de-France (« Image, multimédia et vie numérique ») et en Rhône-Alpes (« Loisirs numériques »), qui pourrait apporter des avantages financiers (subventions, exonérations d'impôt ou de charges), même si les conditions sont encore mal connues.

Des partenariats entre des studios et des laboratoires de recherche semblent se créer, dans le cadre de ces pôles de compétitivité.

- Le **jeu vidéo a ainsi été précurseur**, et il reste aujourd'hui à la pointe de certains domaines :
  - intelligence artificielle,
  - simulation,
  - gestion de réseau, de communautés de joueurs en ligne,
  - ...
- **D'autres secteurs utilisent les avancées technologiques** réalisées par l'industrie des jeux vidéo, l'armée, le film de synthèse, etc.
- Ainsi de nombreux studios encore jeunes disposent du **statut de « jeune entreprise innovante »**, qui donne droit à des exonérations de charge pour les postes de R&D.

### ■ *Même si certains regrettent que cette course à l'utilisation des possibilités les plus poussées offertes par les nouvelles technologies se fasse au détriment de la « qualité » des jeux*

- Ainsi certains jugent que :
  - des studios **travaillent trop à développer le moteur de recherche le plus pointu**, ce qui passionne les développeurs ;

- alors qu'ils **devraient se concentrer davantage au développement du game play<sup>51</sup>**, qui est le cœur du jeu.
- Certains de nos interlocuteurs tentent une **comparaison avec le cinéma**, où on retrouve cette dualité entre les films qui utilisent au maximum tous les effets spéciaux, et ceux qui travaillent davantage la richesse, la cohérence et la complexité des personnages, la qualité du scénario, ....

---

<sup>51</sup> *les règles du jeu (fonctionnement de l'univers, « pouvoirs » du personnage, interactivité, etc.)*

## Des évolutions technologiques qui pourraient faire évoluer profondément le modèle de distribution

- *Le développement d'Internet et des réseaux de téléphonie mobile permet aujourd'hui de télécharger des jeux, sans l'achat d'un support physique comme un CD ou un DVD.*

Les consoles nouvelles générations et les ordinateurs ont tous la possibilité de se connecter à Internet.

- *Ainsi les éditeurs/distributeurs spécialisés pourraient devenir des portails de diffusion par Internet de certains jeux :*

- n'ayant **plus besoin de la distribution finale** (Electronic Arts France propose depuis novembre 2005 l'achat de certains jeux par téléchargement),
- pouvant proposer aux joueurs **d'acheter uniquement les premiers niveaux** des jeux (ou de télécharger gratuitement des démos, comme c'est déjà le cas aujourd'hui), et d'acheter la suite si le « test » les séduit,
- puis de proposer le **téléchargement d'évolutions payantes** (nouveaux circuits pour jeux de voiture par exemple).

**1. Rappel des objectifs et de la méthode**

**2. Chiffres clés**

**3. Les grands facteurs d'évolution du secteur**

**3.1 Un marché en développement, mais fortement concurrentiel**

**3.2 Des évolutions technologiques rapides, déterminantes pour le secteur**

**3.3 Les acteurs de la filière et leurs relations**

**3.4 Une industrie qui se structure collectivement, mais qui souffre encore d'un manque de maturité des entreprises**

**4 Pratiques actuelles de gestion des ressources humaines dans les entreprises françaises**

**5. Scénarios d'évolution**

**6. Recommandations**

**7. Annexes**

## Des acteurs de poids très différents, générant souvent un déséquilibre dans les rapports commerciaux

### ■ *Les fonctions existantes, de la création d'un jeu à l'achat par l'utilisateur*

- 1) **Fabriquer** les supports de jeux, en particulier les consoles et les consoles portables
- 2) **Créer et développer** le jeu
- 3) **Financer** et suivre le développement du jeu
- 4) Assurer le **marketing** du jeu, au niveau des « outils » marketing (packaging, vidéos haute définition, ...), et de la **communication** (publicité)
- 5) Assurer la **fabrication** des supports du jeu, les **prises de commandes**, et leur **acheminement physique** vers le lieu de vente
- 6) **Vendre au grand public**, assuré par les distributeurs « classiques »

### ■ *Des entités à géométrie différente qui assument une ou plusieurs des fonctions ci-dessus*

	Fabricants de consoles	Studios de développement	Éditeurs	Distributeurs spécialisés	Distributeurs « classiques »
1) Fabriquer les supports					
2) Créer et développer	Lorsqu'ils possèdent leur propre studios interne et filiale d'édition, et pour créer un catalogue à la sortie d'une console		Par leur studios internes		
3) Financer		Autofinancement, souvent partiel		Des distributeurs spécialisés semblent intégrer de plus en plus souvent la fonction d'édition	
4) Assurer le marketing		relations presse et marketing viral			
5) Assurer fabrication, prise commandes			La plupart des éditeurs semble être également distributeurs		
6) Vendre au grand public	Avec l'émergence des nouveaux circuits de distribution (Internet)	Avec l'émergence des nouveaux circuits de distribution (Internet)	Avec l'émergence des nouveaux circuits de distribution (Internet)	Avec l'émergence des nouveaux circuits de distribution (Internet)	

Un code couleur montre les fonctions assurées par chacun des types d'acteurs

	en noir, celles qu'ils assurent traditionnellement
	en gris foncé, celles que certains d'entre eux assurent
	en gris clair, celles qu'ils pourraient assurer à l'avenir

## ■ Deux extrêmes de la chaîne qui bénéficient d'une part significative du prix de vente

- Les **fabricants de consoles** :
  - qui délivrent le droit de développer un jeu sur leur support, et en contrepartie perçoivent une partie des coûts de production<sup>52</sup> ;
  - dont les règles et les délais d'acceptation de ce droit semblent assez flous, certains considérant qu'ils abusent de leur position dominante (tardant par exemple à accorder le droit de développer un jeu pour favoriser leur studio interne qui pourrait être positionné sur un jeu concurrent) ;
  - dont l'essentiel des revenus semble être liés à ce « droit » et non à la vente de leur console ;
  - qui prennent donc eux aussi un risque important en finançant en amont le développement des consoles de jeu (investissement lourd en R&D), qui sera rentabilisé essentiellement sur la vente des jeux.

<sup>52</sup> Et louent les kits de développement à des prix importants au moment du changement de génération de console

- La **grande distribution** :
  - dont la marge semble constituer une part non négligeable du prix de vente des jeux ;
  - qui prend moins de risque, les invendus étant traditionnellement retournés à l'éditeur.

### ■ *Des éditeurs qui sont classiquement les « banquiers » du secteur*

- Ils **assument le coût de développement** des jeux (donc la majeure partie des risques liés au choix du jeu), et l'avance de trésorerie.
  - Ils rémunèrent le plus souvent les studios sur le principe des « milestones », qui jalonnent l'avancée du développement.
  - Ils peuvent décider à tout moment d'interrompre le contrat qui les lie au studio.
- En contrepartie ils bénéficient le plus souvent de **l'intégralité des droits** d'exploitation de l'œuvre.

### ■ *Les studios sont ainsi l'entité la plus « faible » de la chaîne et ont souvent des difficultés à négocier des contrats « équilibrés » face aux éditeurs, en raison de la difficulté d'obtenir des financements*

- Même lorsque des clauses de royautés existent, elles donnent le plus souvent lieu à une rémunération très faible pour les studios.
  - le studio doit d'abord rembourser l'avance sur royautés ayant servi à financer le développement ;
  - et le nombre de pièces vendues nécessaire pour couvrir les coûts de production augmente continuellement (se chiffre en millions pour les jeux importants)
  - de plus, les studios ont des difficultés pour à connaître les chiffres de vente et les frais réels de marketing et de distribution (qui se déduisent du montant sur lequel sont indexées les royautés).
- Certains essaient de négocier des contrats plus favorables dans lesquels :
  - ils récupèrent les droits au bout d'un temps donné ;
  - ils perdent les droits sur le jeu mais les conservent pour des suites éventuelles ;
  - ils cofinancent le développement, et touchent donc davantage de royautés en cas de succès du jeu,

Mais ce n'est crédible que pour des studios ayant une réputation et une solidité économique suffisante pour « faire le poids » face à l'éditeur.

■ *Un positionnement possible des acteurs majeurs de l'audiovisuel sur le secteur*

Par exemple :

- Sony
- Disney, au travers de sa filiale « Buena Vista Game », rachète des studios de développement américains.
- Vivendi Universal développe, édite, et distribue des jeux vidéo.
- Le groupe Lagardère développe une activité de jeux vidéo sur mobile au travers de sa filiale « Lagardère Active »
-

## Un phénomène de concentration qui augmente encore l'ampleur des acteurs principaux

### ■ *Un mouvement de concentration horizontale des éditeurs*

- De nombreux **rachats d'éditeurs par d'autres** et la disparition de plusieurs acteurs importants dans les années 2000 à 2003.
- Aujourd'hui, seulement une dizaine d'éditeurs, dominant le marché, auraient la capacité à proposer des « blockbusters » internationaux.
- Ce **mouvement de concentration devrait continuer** :
  - l'augmentation des coûts, liée aux évolutions technologiques des supports risque de se poursuivre,
  - certains observateurs estiment que les gros éditeurs actuels peuvent facilement faire l'objet d'OPA :
    - \* les grands éditeurs sont cotés en bourse,
    - \* pour certains (par ex : Ubisoft, Atari) le cours de leurs actions a très fortement baissé depuis 2000 ; leur valorisation boursière a diminué rendant un rachat moins coûteux.
  - et considèrent que le « potentiel de concentration » classique de ce type de marché est loin d'être atteint : à titre de comparaison dans l'industrie du disque, l'acteur le plus important détient plus d'un tiers marché. Dans les jeux vidéo, le premier éditeur du secteur en détient seulement un quart.

### ■ *Un phénomène parallèle d'intégration verticale, les éditeurs rachetant des studios de développement*

Deux grandes stratégies des éditeurs peuvent être distinguées :

- Certains **rachètent au maximum les « bons » studios** de développement :
  - pour s'assurer de l'exclusivité de leur service ;
  - pour pouvoir y appliquer leurs méthodes de gestion et avoir un meilleur contrôle de la qualité ;
  - pour faire croître les équipes avec l'arrivée des nouvelles plate formes ;
  - parfois dans le cadre d'une stratégie d'implantation sur un territoire.
- D'autres **préfèrent travailler avec des studios indépendants**,
  - ce qui leur permet de reporter en partie le risque de développement des jeux, notamment ceux dont le succès est le plus incertains (création originale) ;



- et qui ont souvent un potentiel de créativité plus important.
- Dans tous les cas, les éditeurs semblent **conserver une partie de développement en interne** et une **partie par des studios indépendants**.

**1. Rappel des objectifs et de la méthode**

**2. Chiffres clés**

**3. Les grands facteurs d'évolution du secteur**

**3.1 Un marché en développement, mais fortement concurrentiel**

**3.2 Des évolutions technologiques rapides, déterminantes pour le secteur**

**3.3 Les acteurs de la filière et leurs relations**

**3.4 Une industrie qui se structure collectivement, mais qui souffre encore d'un manque de maturité des entreprises**

**4 Pratiques actuelles de gestion des ressources humaines dans les entreprises françaises**

**5. Scénarios d'évolution**

**6. Recommandations**

**7. Annexes**

## De nombreuses organisations professionnelles d'appui au secteur se sont créées depuis une dizaine d'années

### ■ Et ce à tous les niveaux

- **international**, en particulier l'IGDA (créée en 1994), mais qui représenterait davantage les salariés du secteur que les entreprises ;
- **national**, par exemple TIGA et le CLSPA au Royaume-Uni, l'APOM et le SELL en France, le KGDI en Corée, etc.

A noter cependant l'inexistence aux Etats-Unis d'une organisation nationale représentant les développeurs, empêchant notamment la production de statistiques fiables sur le nombre d'entreprises, de salariés, etc

- **et/ou local** : Game Republic dans le Yorkshire, Lyon Game et Capital Games en France, SGDA à Shanghai, Austin Game Initiative au Texas, Alliance Numericq au Québec, etc.

### ■ Ces organisations mènent des actions diversifiées pour leurs membres, en fonction de leur niveau d'intervention

Notamment :

- **Organisation de rencontre professionnelles (séminaires, conventions d'affaires, ...)** destinés aux professionnels sur différents thèmes, au niveau international ou national (les forums de l'IGDA, le GDC, la Game Connection à Lyon, la future Game Connection à Shanghai, etc.)
- **Veille de marché, concurrentielle, juridique**

En particulier on peut signaler le travail réalisé par les organisations dans les pays asiatiques :

- pour aider les entreprises à « décrypter » les marchés occidentaux,
- pour analyser les tendances de leur propre marché, comme le Livre Blanc de l'industrie coréenne<sup>53</sup> publié tous les ans, ou le « Shanghai Game Industry Consulting Report »

---

<sup>53</sup> A noter qu'en Corée, le développement de l'industrie du jeu vidéo a été érigé en stratégie nationale, et a fait l'objet d'un soutien gouvernemental fort et complet par l'intermédiaire de KGDI (financement, R&D, développement des formations initiales et continues, études de marché, organisation d'événements internationaux, publication annuelle d'un Livre Blanc, actions de communication nationales pour améliorer l'image du jeu vidéo, mise en place de

- **Lobbying** auprès des pouvoirs publics pour la mise en place de dispositifs fiscaux, de protection contre le piratage, etc.
- **Facilitation de l'accès au financement** (mise en relation des développeurs avec des investisseurs, comme le fait Alliance Numericq, gestion de Fonds dédiés comme GRIPP géré par Game Conference, etc.)
- Aide au développement et à la mutualisation de la **R&D** (par exemple Plateforme de développement commune de Capital Games, financement des kits de développement et de moteurs de jeux aux développeurs coréens par KGDI, etc.)
- Aide aux entreprises dans les **démarches commerciales**, la participation aux **événements internationaux**,  
Par exemple aide financière de Game Republic à ses studios pour démarcher des éditeurs aux US.
- Développement d'outils sur les **ressources humaines** (études sur les besoins en RH au Québec, réalisée par Alliance Numericq, guide GPEC de Lyon Game, sites d'emplois communs, etc.)
- Développement de **formations spécifiques** (Gamagora mis en place par Lyon Game, partenariat avec les fabricants de consoles pour la formation des programmeurs en Corée, financement de l'implantation d'écoles étrangères en Chine ou à Singapour<sup>54</sup>, etc.)
- **Formations des formateurs** locaux (envoi des enseignants coréens en « stage » dans des universités étrangères, etc.)

■ ***Avec le développement de collaborations entre organisations de différents pays***

Par exemple :

- Lyon Game et la SGDA pour la Game Connection à Shanghai ;
- TIGA, qui souhaiterait créer des actions en commun (réunions d'entreprises, etc.) avec les autres organisations européennes et notamment françaises.

---

*cliniques pour traiter « l'addiction » au jeu vidéo, compétitions de type sportives, etc.... avec l'objectif affiché de devenir leader sur le marché international en 2005-2006)*

<sup>54</sup> Digipen aurait ainsi plusieurs propositions d'implantations en Asie

### ■ *Plusieurs organisations sectorielles se sont ainsi créées en France*

- **Le SELL** (Syndicat des Editeurs de Logiciels de Loisirs), créé en 1995, qui regroupe aujourd'hui 39 membres et a mené des actions dans les divers secteurs évoqués précédemment, par exemple :
  - **représentation** et lobbying auprès des pouvoirs publics dans des domaines comme les droits d'auteur et le statut de l'œuvre multimédia, le piratage et la copie, le crédit d'impôt, etc.
  - organisation **d'évènements internationaux**, comme par exemple, pour la première fois en 2006 l'IDEF - Interactive and Digital Entertainment Festival – destiné à la rencontre des éditeurs et des acteurs de la distribution.
- **L'APOM** (Association des Producteurs d'œuvres multimédia), créée en 2001 pour représenter les studios de développement
  - L'APOM a eu notamment une **action importante** au niveau national auprès des pouvoirs publics :
    - \* qui a contribué à faire reconnaître les difficultés des studios de développement en France, et le caractère stratégique du maintien de cette activité sur le territoire ;
    - \* et à obtenir la création de dispositifs de soutien, comme le Fonds d'Aide à l'Édition Multimédia et peut être le crédit d'impôt.
  - Toutefois sa **capacité d'action** serait pour l'instant **limitée** principalement à cette dimension de relations avec les pouvoirs publics, en raison de la **faiblesse de ses ressources** (cotisations uniquement), qui n'a pas permis la création d'un poste de permanent.
  - Une articulation a été trouvée fin 2005 entre l'APOM et les associations régionales existantes (cf. point suivant) :
    - \* Lyon Game et Capital Games sont désormais adhérentes à l'APOM
    - \* et tous leurs membres en deviennent automatiquement adhérents, permettant de développer l'ancrage territorial de l'organisation nationale.

- **Deux associations régionales de « terrain », sous statut SPL<sup>55</sup>, créées d'abord en Rhône-Alpes puis plus récemment en région parisienne**
  - **Lyon Game**, association d'entreprises de la région Rhône-Alpes existant depuis 1999, qui travaille essentiellement sur les axes suivants :
    - \* l'organisation de manifestations d'envergure internationale (Game Connection, Serious Game Summit)
    - \* le développement d'outils de ressources humaines pour les entreprises (guides, etc.) et de la formation professionnelle, avec la mise en place de « Gamagora » (identification des besoins en formation des entreprises, partenariat avec l'OPCAREG et la DRTEFP Rhône-alpes pour le montage du dossier et les financements, recherche des organismes de formation ou des formateurs indépendants, organisation des sessions et suivis)
    - \* et récemment portage du pôle de compétitivité « Loisirs Numériques ».avec le souhait que Lyon reste l'un des bassins majeurs du jeu vidéo en Europe
  - et **Capital Games**, créé en 2003, qui se donne notamment pour objectifs principaux :
    - \* mutualiser les efforts de R&D des studios, en mettant en commun les plates-formes de développement
    - \* mobiliser les pouvoirs publics
    - \* monter une opération similaire à « Gamagora » en région Ile de France
    - \* participer au pôle de compétitivité de l'Ile de France « Image, multimédia et vie numérique ».

---

<sup>55</sup> Selon la DATAR, un SPL est un Groupement d'entreprises et d'institutions géographiquement proches et qui collaborent dans un même secteur d'activité.

## Mais ce secteur de passionnés est encore face à un enjeu de professionnalisation important des entreprises

### ■ *Des pratiques encore parfois « artisanales », notamment dans les studios de développement, inadaptées au poids industriel du secteur aujourd'hui*

- De nombreux studios de développement se sont **créés autour d'un projet**, la **pérennisation** de la structure ne faisant **pas partie des préoccupations principales** des fondateurs
  - un seul projet était conduit à la fois, sans anticipation suffisante sur le projet suivant ;
  - alors que les délais de mise en route et de financement d'un projet peuvent prendre plusieurs mois,
  - d'où des problèmes de gestion des ressources humaines et de trésorerie, pour payer les salaires dans des phases d'inter-projet.
- Pour ces équipes de passionnés, les **exigences de gestion et de commercialisation passent peut-être encore trop souvent au second plan.**

Les personnes rencontrées évoquent ainsi :

- une faible connaissance et **prise en compte des attentes des clients** (tant le consommateur final que l'éditeur/financeur) avant de démarrer un projet ;
- et parfois une **réticence à s'adapter à ces contraintes commerciales**, qui peuvent frustrer la créativité de certains développeurs ;
- l'utilisation insuffisante **d'outils de gestion de production** pour des processus qui peuvent durer plusieurs années ;
- un **encadrement intermédiaire** constitué de techniciens experts, mais **sans nécessairement de compétences managériales** ou d'organisation, pouvant entraîner notamment des retards dans les projets et des phases de surcharge de travail importantes pour les salariés<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> La réalisation d'horaires de travail très importants semble particulièrement développée aux US, et a donné lieu à un débat important dans le pays suite au témoignage d'un salarié d'EA. Un groupe de travail sur « La qualité de vie » et le rapport entre vie privée –vie professionnelle a été créé au sein de l'IGDA, mais de nombreuses entreprises estimeront toujours que les salaires élevés pratiqués en Amérique du Nord justifient de demander cet effort important.

- une **Direction souvent impliquée directement dans la production**, qui a du mal à jouer un rôle d'orientation stratégique.

Le Directeur **assure souvent à la fois**, dans les structures de petite taille :

- \* le rôle de chef de projet, de producteur, de « Lead game designer », etc.
- \* la dimension commerciale (études de marchés, recherche de financeurs, etc.),
- \* et souvent toutes les tâches liées au fonctionnement de l'entreprise : GRH, etc.

ce qui contribuerait à **insuffisante prise en compte de la dimension commerciale** par les studios de développement :

- \* les dirigeants étant souvent très mobilisés par d'autres aspects,
- \* et directement impliqués (voire à l'origine) de la production.

- En synthèse, dans de nombreux cas :
  - la persistance d'une **logique quasi « artisanale »** de production dans un contexte de marché international fortement concurrentiel,
  - une **volonté parfois insuffisante de structuration**, à la fois des processus de production et des rapports hiérarchiques au sein des équipes, cette structuration étant ressentie comme contraire au caractère « passionné », créatif et « fun » revendiqué par certaines personnes travaillant dans ce secteur.
- Selon certains observateurs, même si ces **faiblesses** touchent l'ensemble du secteur au niveau mondial, elles seraient **peut-être plus importantes en France** qui n'a pas une culture du « business » aussi naturelle qu'aux Etats-Unis par exemple.

■ *Alors que les dimensions de marketing et de gestion de production deviennent aussi essentielles dans ce secteur que la créativité et le talent*

- Le **respect des délais** est essentiel dans la réussite d'un jeu, la date de sortie prévue (Noël,...) conditionnant de manière importante les ventes.
- **Les commandes et les exigences de production** des éditeurs-distributeurs (qui avaient engagé ce processus de professionnalisation avant les développeurs) sont de plus en plus structurées en fonction des contraintes **liées au marketing**, ce qui oblige les studios à s'adapter à cette nouvelle « logique ».

Par exemple, l'un des éditeurs français rencontrés est en cours de mise en place d'un service « Planning » qui vise à faire le suivi de la production en lien avec le service Marketing, et sous le pilotage de ce dernier.

- **L'augmentation forte de la taille des équipes** nécessite un **encadrement compétent**, capable de faire travailler ensemble des programmeurs et les artistes dans des contraintes de temps fixées.

Cette question serait d'autant plus importante que selon certains, les entreprises qui n'auront pas atteint une « taille critique » d'une cinquantaine de salariés en équipes stables, permettant de conduire au moins deux projets de front, auront beaucoup de difficultés à rester compétitives d'ici quelques années.

- La **capacité à obtenir des financements** pour des projets, que ce soit auprès d'éditeurs ou d'investisseurs privés, est aujourd'hui largement conditionnée par la « **crédibilité du studio** » :
  - sur le plan technique et créatif,
  - mais tout autant en termes d'organisation de la production, de management, de solidité de l'équipe.
- A moyen terme, le **développement probable de la sous-traitance** ou de la délocalisation de certaines équipes à l'étranger, nécessitera de développer une **capacité de gestion de projets et de contrôle de la qualité** à distance.

### ■ *Un effort de professionnalisation de l'organisation semble toutefois engagé, au niveau mondial et en France*

- La **mobilisation des organisations du secteur** sur ce sujet se renforce, par exemple :
  - création d'outils et guides, comme le « Guide IGDA de proposition d'un jeu : conseils, Perspectives et Suggestions pour soumettre votre concept de jeu aux éditeurs »
  - incitation à la mise en place de **formations spécifiques** en gestion de projets, en formation initiale et en formation continue
  - sensibilisation des entreprises à la nécessité de **renforcer leurs fonctions supports** : commercial, ressources humaines, juridiques, etc.
  - organisation de **réunions d'échanges entre professionnels**, permettant le partage des enseignements d'un projet, notamment en termes d'organisation. Ces pratiques, actuellement plus répandues dans les pays anglo-saxons, devraient selon les personnes rencontrées être dynamisées en France.
- **Les financeurs publics, conscients du problème, contribuent à l'amélioration** de l'organisation, et exigent de plus en plus souvent la preuve de la « solidité » du projet, aux plans économiques et organisationnels, avant de le financer.

Ainsi, dans une région britannique, l'obtention du GRIPP (fonds d'aide au développement de prototypes) est subordonnée à :

- la preuve d'une capacité de production structurée,
- la preuve de la réalisation de démarches préalables auprès des financeurs pour vérifier l'adéquation du projet à leurs besoins (par exemple cohérence avec la ligne éditoriale d'un éditeur).

De même, en France, une réflexion est en cours au Ministère chargé de la Culture pour renforcer la prise en compte de ces aspects dans la gestion du Fonds d'Aide au Multimédia.

- Les **studios de développement eux-mêmes sont de plus en plus conscients** de cette difficulté et tentent d'y remédier :

En particulier, on peut citer parmi les entreprises que nous avons rencontrées:

- la mise en place de **fonctions ressources humaines**, et de politiques structurées de gestion des RH (fidélisation, évaluations annuelles, etc.)
- de plus en plus souvent un effort de structuration et de formation de **l'encadrement intermédiaire**,
- la création de **postes dédiés** (exemple : chef de projet) dans des fonctions auparavant assurées par le chef d'entreprise
- la tentative d'organiser les équipes pour produire **deux projets en parallèle** (même si certains éditeurs exigent d'avoir l'exclusivité sur le studio, ne lui permettant pas de travailler sur plusieurs projets).

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Chiffres clés**
3. **Les grands facteurs d'évolution du secteur**

<b>4 Pratiques actuelles de gestion des ressources humaines dans les entreprises françaises</b>
---

4.1 Les grandes tendances qualitatives
--

4.2 Les enseignements de l'enquête quantitative
---

5. **Scénarios d'évolution**
6. **Recommandations**
7. **Annexes**

## Des salariés essentiellement masculins, diplômés, jeunes mais avec un âge moyen en augmentation

### ■ Selon nos interlocuteurs, l'âge moyen se rapprocherait aujourd'hui de la trentaine<sup>57</sup>

- Une plus grande **stabilisation des équipes** dans les entreprises qu'il y a quelques années,
  - quand la situation de l'emploi permettait une plus grande mobilité,
  - et que les individus choisissaient de s'attacher à un projet davantage qu'à une entreprise.
- Des **responsables d'entreprises qui ont désormais une certaine ancienneté** dans le secteur (et augmentent l'âge moyen).
- Ce qui entraîne une **évolution des attentes des salariés** ; en particulier, notamment pour ceux qui construisent **une famille**, c'est la recherche :
  - \* d'une plus grande **stabilité et sécurité d'emploi**,
  - \* et d'un meilleur **équilibre entre vie professionnelle et vie privée**.
- Cette évolution impose aux entreprises **une plus grande attention à la gestion de leurs ressources humaines** et dans leur organisation interne,
  - pour rester attractif et fidéliser les personnes ayant quelques années dans l'industrie, dont l'expérience est précieuse pour les entreprises,
  - alors qu'auparavant la mise en avant d'un projet innovant et d'une ambiance de travail « fun » pouvait suffire à mobiliser une équipe de passionnée.

### ■ Un niveau de qualification qui augmente au sein des équipes

- Dans les **studios**, la rapidité des évolutions technologiques, aussi bien dans le domaine de la programmation que des logiciels d'infographie – animation :
  - demandent des compétences de plus en plus pointues,
  - et une capacité d'adaptation très forte.
- Chez les **éditeurs**, les salariés sont issus des meilleures formations en **management, commerce, marketing**, et doivent en plus **faire la preuve de leur intérêt et connaissance du monde des jeux vidéo**.

---

<sup>57</sup> Ce qui a été confirmé dans l'enquête quantitative



- Ainsi, le **recrutement se fonderait de plus en plus sur les diplômes** détenus par les candidats, laissant moins de place aux « autodidactes » :
  - le niveau minimum de recrutement se situerait aujourd’hui autour de Bac+2 (sauf parfois pour les artistes), et monterait fréquemment à Bac+5 ;
  - toutefois la fonction de game design semble encore faire exception ; elle est plus volontiers confiée à des personnes ayant une forte expérience du jeu, qu’à ceux ayant un cursus de formation particulier.

## Une gestion des équipes originale dans de nombreux studios de développement

### ■ Un « noyau dur » de salariés permanents de l'équipe...

Celui-ci travaille notamment à l'élaboration des concepts, entre les phases de production.

Il est constitué le plus souvent au minimum des personnes nécessaires pour encadrer la future équipe de production :

- un « **Directeur technique** », et dans la plupart des cas des **programmeurs**, qui sont souvent conservés au sein du noyau dur :
  - car ils développent de projet en projet de nouveaux outils de programmation propres à l'entreprise, et capitalisent l'expérience de leur utilisation ; ils sont donc détenteurs d'un savoir que les entreprises souhaitent fidéliser, et éviter la diffusion
  - et sont moins nombreux sur le marché à travailler par « projets » que les artistes, chez qui la pratique est courante,
- d'un « **Directeur Artistique** » ou « **Lead artist** », en charge des aspects graphiques du projet.

Hormis cette fonction de « direction », les studios ont tendance à moins conserver les compétences artistiques en interne, considérant que leur renouvellement d'un projet à l'autre est moins problématique que pour la programmation, voire un facteur positif de nouveauté et d'enrichissement.

- d'un « **Lead game designer** » (parfois la Direction du studio), qui assure la direction de la fonction de game design
- d'un **chef de projet/producteur** (également souvent la Direction du studio), qui sera en charge de piloter le projet en particulier dans ses aspects techniques et organisationnels (délai, relations avec le financeur, etc.)

### ■ ... chargé, en phase de production, de recruter et encadrer une équipe plus large constituée pour le projet

- Les collaborateurs complémentaires travailleront sous différents statuts, le plus souvent hors CDI (CDD, indépendants, sous-traitants, salariés « prêtés » par des confrères, etc.).

- Parmi ces statuts, la **sous-traitance pure semble concerner davantage les tâches artistiques** (tâches répétitives demandant une main d'œuvre importante, par exemple production d'éléments de décor).

En revanche, pour la programmation, la plupart des entreprises estime que cela doit se faire dans les locaux de l'entreprise, et recourent donc au CDD ou à la mise à disposition de salariés pour compléter leurs équipes.

- A noter que pour cette partie « artistique », certaines entreprises développent un fonctionnement proche de celui des projets audiovisuels, le Directeur Artistique étant chargé **d'entretenir un « vivier de compétences »**, avec lesquelles le studio travaillera régulièrement.

### ■ *Chez les éditeurs/distributeurs, des équipes globalement plus stables*

- **Dans leurs studios de développement internes,**
  - qui comptent des équipes plus importantes souvent capables de mener deux projets de front,
  - qui ont sans doute plus rarement des périodes d'interprojet (« le commanditaire » étant sans doute plus vigilant pour éviter des périodes de creux), et davantage de trésorerie pour les assumer.
- **Et surtout dans les équipes assumant des fonctions commerciales ou de marketing, dont le volume est nettement moins dépendant des phases du projet.**

Les éditeurs souhaitent également toutefois disposer du maximum de souplesse possible dans la gestion du personnel, afin de pouvoir s'adapter aux évolutions très rapides de ce marché (l'entreprise pouvant être menacée en cas de ventes insuffisants d'un seul titre « phare », etc.).

## Le recrutement : une dimension pouvant présenter des difficultés pour certains profils spécialisés

### ■ *Pour l'essentiel, les entreprises ne semblent pas rencontrer de difficultés de recrutement majeures*<sup>58</sup>

La plupart des entreprises disent **ne pas éprouver en général de difficultés** pour recruter, en tous cas des **profils « juniors »**, car la France dispose de nombreuses écoles de qualité (cf. pages relatives à la « Formation »).

### ■ *Certains profils spécialisés seraient toutefois devenus des « denrées rares »*

Quelques profils expérimentés sur les fonctions clés des studios de développement posent problème, en particulier :

- les **programmeurs** expérimentés,
- la fonction de **chef de projet**, qui devient de plus en plus stratégique, comme on l'a vu ;
- la fonction de **game designer senior**<sup>59</sup>, dont l'importance semble de plus en plus reconnue par les entreprises.

En effet, certains observateurs estiment qu'à l'avenir la technologie ou le graphisme ne seront plus les principaux facteurs différenciant entre studios, mais que la valeur ajoutée sera jugée sur le « gameplay », c'est-à-dire les règles du jeu (fonctionnement de l'univers, « pouvoirs » du personnage, interactivité, etc.) qui vont conditionner l'intérêt qu'y trouve le joueur.

Le recrutement serait d'autant plus difficile que les entreprises recherchent quasi exclusivement des personnes issues du secteur.

Le **départ des personnes ayant l'expérience requise à l'étranger**, et notamment au Canada, serait l'une des principales explications à ces difficultés, comme on l'a dit précédemment, et la situation du secteur en France, ainsi que les niveaux de salaires proposés, ne les incitent pas à revenir.

---

<sup>58</sup> Selon certains, la difficulté serait davantage pour les demandeurs d'emploi de trouver du travail que l'inverse.

<sup>59</sup> Le Game Designer est en charge du scénario, et de sa traduction en jeu interactif avec personnages, décors, actions, phases de jeu, protagonistes, etc.

Certaines entreprises envisagent donc de **revoir leur politique salariale** pour attirer certains profils rares.

### ■ *Des pratiques de recrutement pour l'essentiel assez classiques*

- Une **large utilisation d'internet** pour diffuser les annonces :
  - sur des sites spécialisés (AFJV, Lyon Game), qui semblent donner satisfaction aux entreprises
  - sur des sites d'écoles
  - parfois sur des sites généralistes type APEC

Les différents types de supports existants semblent répondre aux besoins des entreprises.

- Le **recours épisodique à des professionnels** (chasseurs de tête) pour les profils expérimentés peu disponibles sur le marché.
- Une forte importance du **réseau relationnel** et du bouche à oreille.
- Le recours fréquent aux **stages de fin d'études comme « test » de préembauche**, et rarement comme main d'œuvre ponctuelle d'ajustement, aux dires des entreprises.
- Un processus de recrutement **peu formalisé**, mais où l'on retrouve les grandes phases classiques :
  - entretien avec le responsable technique,
  - tests techniques fréquemment,
  - puis entretien avec la Direction de l'entreprise.

## Des politiques de rémunération, de gestion de carrière, de fidélisation encore peu formalisées au sein des studios de développement

■ *A noter qu'il s'agit souvent d'une question secondaire à leurs yeux,*

ceux-ci étant souvent plus préoccupés par la survie de leur entreprise à court terme.

■ *Les niveaux et politiques de rémunérations seraient peu attractifs.*

Par rapport :

- à **d'autres secteurs** proches, comme l'informatique, qui du coup peuvent drainer une partie des effectifs ;
- et **surtout à d'autres pays**, notamment anglo-saxons,
  - où les salaires peuvent être supérieurs de 50% par rapport à ceux proposés en France ;
  - et où les politiques de rémunération sont plus libres, permettant une plus grande valorisation des performances individuelles (attribution de primes très importantes, etc.).

■ *La gestion de l'évolution des rémunérations est souvent perçue comme relativement obscure par les salariés.*

- Le plus souvent, **l'absence d'une grille des rémunérations formalisée** (même si le chef d'entreprise a en tête l'échelle des salaires pratiqués dans l'entreprise)
- Des **entretiens d'évaluation annuels encore assez rares**<sup>60</sup>, et auxquels les évolutions salariales ne semblent pas systématiquement liées (ou alors pas de manière explicite vis-à-vis des salariés)
- Des promotions (passage à statut de « Lead » ou chef de projet, etc.) auxquelles ne sont pas toujours attachées une progression salariale.

D'où parfois un sentiment que les décisions sont prises « à la tête du client », et de reconnaissance insuffisante. Toutefois, de nombreuses entreprises semblent être en phase de formalisation de ces processus (ce qui paradoxalement n'est pas toujours bien ressenti par les salariés, qui ont le sentiment qu'ils seront davantage contrôlés).

---

<sup>60</sup> *A différencier des entretiens d'évaluation réalisés en fin de projet sur les résultats obtenus dans le projet mais sans nécessairement de réflexion sur l'évolution du salarié dans l'entreprise*

■ *Des possibilités d'évolutions internes limitées, ce qui complique la gestion des carrières et la reconnaissance de la progression des salariés*

- Le plus souvent dans les studios, une progression correspond à l'acquisition d'un statut de « Lead », qui implique une responsabilité d'encadrement.
- Or, tous les salariés **ne souhaitent pas exercer ce type de responsabilités**.
- Certains préconisent donc de créer des **positions d' « experts techniques »** :
  - sans responsabilité de management,
  - mais pouvant être référent au sein de leur équipe.

■ *Une conscience de la nécessité de fidéliser le « noyau dur » de salariés, mais également un réseau de compétences externes*

- Ayant des équipes moins importantes que dans les pays anglo-saxons, les entreprises françaises devront montrer, pour rassurer les éditeurs :
  - qu'elles disposent des **compétences clés pour l'encadrement** et la gestion du projet,
  - et d'un **vivier de compétences rapidement mobilisables** pour assurer la production.
- Dans les pays anglo-saxons, cette fidélisation des salariés semble considérée comme un enjeu stratégique par les studios importants, qui ont des difficultés pour trouver les compétences nécessaires.

Les « moyens » de fidélisation y seraient essentiellement financiers.

■ *En revanche, des pratiques qui semblent aujourd'hui bien formalisées et rodées chez les éditeurs.*

## Des formations initiales qui donnent satisfaction aux entreprises

### ■ *De l'avis de toutes les personnes rencontrées, la France disposerait de nombreuses formations initiales de qualité*

- en **programmation** (écoles d'ingénieurs informatique et Télécom : ENSI, etc.)  
même si les formations spécialisées Jeux Vidéo sont rares, la qualité essentielle recherchée par les studios et apparemment trouvée chez les candidats, est la capacité d'adaptation et d'apprentissage rapide.

- en **graphisme et animation** (Ecole Boulle, les Gobelins, Sup Info Com, etc.) ;

- récemment en **game design** (ENJMIN, Sup Info Game);

Ces deux formations françaises ont également vocation à ouvrir des débouchés au niveau européen.

Les opinions générales des entreprises françaises à leur sujet semblent encore hésitantes (seulement deux promotions sont arrivées sur le marché du travail)

- celles qui ont recruté des personnes issues de cette formation en seraient satisfaites,
- mais d'autres doutent de la possibilité d'apprendre de manière académique le game design<sup>61</sup>, et des débouchés existant pour les jeunes diplômés (en raison du faible nombre de postes de game designer, notamment junior, dans les entreprises).

Selon le responsable de l'une de ces filières, leur existence contribue à donner toute son importance à la fonction de game design qui serait souvent trop peu considérée en France.

- et pour toutes les **fonctions de gestion de projet, de marketing et commercialisation** :
  - les formations « générales » type écoles de commerce sont appréciées par les entreprises (ce sont essentiellement les éditeurs qui recrutent ces profils)
  - mais il n'existe pas de formation avec une spécialisation sur les jeux vidéo destinée à ces fonctions chez les éditeurs ;

---

<sup>61</sup> *C'est d'ailleurs ce que semble penser l'Université américaine spécialisée Digipen, qui propose des introductions au Game Design à ses étudiants mais ne les évalue pas, considérant que c'est une matière que l'on ne peut évaluer de manière objective.*

- en revanche une formation « chef de projet » spécialisée, destinée à former de futurs chefs de projet dans les studios, a été créée à l'ENJMIN<sup>62</sup> ; la première promotion n'est pas encore sortie.
- Toutefois, on peut souligner qu'il **n'existe pas en France**, contrairement aux Etats-Unis par exemple, **d'école globale** formant des équipes entières de développement de jeu vidéo dès la sortie du Lycée.

Ainsi l'école Digipen<sup>63</sup>:

- propose un **cursus universitaire complet** sur 4 ans, dans un institut regroupant tous les métiers intervenant pour la création d'un jeu vidéo,
- qui **combine les enseignements théoriques généraux** (maths, management, économie, droit, etc.) et **des enseignements techniques spécialisés** (programmation pour certains, graphisme pour d'autres)
- et impose la réalisation en équipe de huit projets au cours de la scolarité,
- les professeurs étant quasiment exclusivement issus du milieu professionnel.

Même si les débouchés sont plus faibles en France, ne justifiant peut être pas une formation spécialisée en 4 ans, les principes pédagogiques de cette école semblent intéressants. Ils diffèrent de ce qui se fait **en France où les écoles forment des spécialistes de leur métier, mais sans compétences généralistes en management, gestion, droit, économie, etc.**

Par exemple, à l'ENJMIN, la formation ne concerne que le niveau Master, avec :

- des spécialisations pour des programmeurs ou graphistes « généralistes » sur les techniques spécifiques au Jeu Vidéo, mais sans enseignements de type économie ou management ;
- ou des chefs de projet, mais n'ayant pas nécessairement de compétence sur les métiers techniques du jeu vidéo ; alors que les entreprises ont souvent tendance, en France ou à l'étranger, à faire accéder à des fonctions de chef de projet des personnes issues de l'équipe technique.

---

<sup>62</sup> *Ecole Nationale du Jeu et des Médias Interactifs Numériques*

<sup>63</sup> *Ecole spécialisée dans le secteur de la simulation, mais dont quasiment tous les étudiants s'insèrent dans le milieu du jeu vidéo*

## Mais un faible recours à la formation continue

### ■ *Pour la formation continue dans le domaine technique, l'industrie éprouve parfois des difficultés à trouver une offre de niveau suffisant*

- En particulier **pour les programmeurs**, il serait difficile de trouver des formateurs suffisamment performants, le jeu vidéo étant à la pointe des techniques de programmation
- Les formations destinées aux graphistes, en revanche, sont considérées par la plupart des entreprises comme adaptées.
- De plus, les salariés ont globalement un **niveau de formation initiale élevé**, permettant **une importante auto formation**, qui serait selon nos interlocuteurs l'une des justifications à la faible utilisation de la formation continue.

A signaler toutefois que malgré ce discours des entreprises :

- un niveau de formation initiale élevé ne rend pas inutiles des formations complémentaires,
- comme le prouvent les données nationales, qui montrent que ce sont les cadres qui accèdent le plus à la formation continue.

### ■ *Le recours à la formation semble se développer pour les formations transversales*

- en langues,
- en management et gestion de projet.

Certains soulignent l'utilité de développer une **offre spécifique** dans ce domaine, compte tenu des particularités de la gestion des projets dans le secteur.

### ■ *Une difficulté pour libérer le temps nécessaire à la formation*

- En phase de production, les salariés auraient même en général du mal à poser leurs congés, pendant des périodes pouvant aller au delà de 18 mois,
- Et en phase d'inter projet, ils seraient largement mobilisés sur la préparation du projet suivant.

Les entreprises semblent ainsi ne mettre que rarement à profit ces périodes d'inter projet pour la formation.

■ ***Une faible connaissance des possibilités de financement, la contribution à la formation étant ressentie souvent comme une « taxe »,***

et pour ceux qui connaissent leur OPCA :

- le sentiment fréquent d'une inadéquation entre leurs besoins et les priorités de formation exprimées par la branche à laquelle ils sont rattachés (Bureaux d'études, etc.),
- et d'un manque de souplesse des organismes, qui n'adapteraient pas suffisamment le cadre réglementaire et conventionnel à leurs besoins.

■ ***Une appréciation positive des entreprises sur les initiatives prises par les partenaires en la matière, en particulier dans le cadre de Gamagora***

- les entreprises qui en ont bénéficié estiment que les formations proposées :
  - correspondaient à leurs besoins
  - étaient de bonne qualité
- et reconnaissent l'aide apportée par Lyon Game en termes d'informations sur :
  - les formations existantes
  - les budgets disponibles
  - les procédures à suivre et le montage de dossier.
- La formation est l'un des thèmes sur lesquelles les actions collectives semblent les plus pertinentes aux entreprises.

## Des règles de gestion collective du personnel variables selon les entreprises

### ■ *Un faible taux de représentation syndicale dans les entreprises du secteur*

Sans doute notamment en raison de :

- la **jeunesse** du secteur, et une **faible culture** du dialogue social,
- la **taille réduite des entreprises**, qui échappent ou ignorent dans de nombreux cas les obligations réglementaires ;

Ainsi, selon notre enquête, environ 30% des entreprises entre 10 et 50 salariés auraient des délégués du personnel.

A noter toutefois ce résultat n'apparaît pas a priori inférieur aux chiffres nationaux<sup>64</sup>.

- et donc l'absence d'organisation de salariés spécialisée sur ce secteur.

### ■ *Des entreprises qui relèvent de champs conventionnels très différents*

Le **choix** du secteur est **lié à différents facteurs** :

- **l'histoire** de l'entreprise, parfois liée à celle de fabricants de hardware (Métallurgie)
- **la sensibilité** du fondateur :
  - qui selon son origine (programmeur ou « artiste »), fera de son activité une description orientée davantage vers la technique ou la création,
  - résultant dans l'attribution d'un code NAF correspondant à l'un ou l'autre (Informatique ou audiovisuel)
- **des choix d'opportunité** :
  - l'application de la convention « Syntec » pour certains, qui tendrait à rapprocher les jeux vidéo des logiciels, ce qui entraîne des conséquences favorables pour l'entreprise en matière de droits d'auteur
  - les conventions de l'audiovisuel, pour d'autres, qui permettent l'emploi d'intermittents du spectacle

---

<sup>64</sup> 1/3 des entreprises entre 10 et 75 n'auraient ni DP ni CE

## ■ *Un sentiment d'inadaptation des textes conventionnels aux besoins du secteur est parfois exprimé*

A noter qu'il s'agit d'un **thème peu connu** de la majorité de nos interlocuteurs, et souvent **perçu comme secondaire**. Ceux-ci dans de nombreux cas ne s'étaient jamais intéressés au contenu de leur convention collective, voire n'en appliquaient aucune, et n'avaient donc pas d'avis particulier sur la question.

Les problèmes d'inadéquation ont été donc plutôt soulevés par des « spécialistes » de la fonction ressources humaines.

Les problématiques suivantes ont été exprimées :

- la **définition des métiers**, qui ne recouvre souvent qu'une partie de l'effectif ;  
Certains ont également insisté sur l'importance d'une définition des métiers validée par tout le secteur, par exemple par le biais d'une convention collective, pour simplifier les questions de gestion des droits d'auteur. Celles-ci buteraient en effet souvent sur l'identification des personnes ayant qualité d'« auteurs », car les différents métiers n'ont pas une définition stabilisée.
- la **gestion du temps de travail** (accord 35 heures, etc.), les entreprises souhaitant davantage de souplesse
  - certaines aimeraient ainsi une définition plus large des cadres pouvant réduire leur temps de travail sous forme de RTT,
  - d'autres soulignent la difficulté d'imposer des horaires réguliers à des métiers créatifs,
  - d'autres encore seraient soumises à une convention collective plus restrictive que la loi sur l'amplitude hebdomadaire du temps de travail dans le cadre d'un accord d'annualisation<sup>65</sup>, alors qu'elles souhaitent bénéficier du maximum de souplesse.
- la **non possibilité d'utiliser des contrats particuliers**, de type CDD d'usage<sup>66</sup> ; en effet, parmi les secteurs dans lesquels on retrouve des entreprises de jeux

---

<sup>65</sup> Qui permet des semaines plus ou moins chargées en fonction des besoins de la production

<sup>66</sup> L. 122-1-1 3° du Code du travail. Ces CDD ne peuvent être conclus que :

"pour certains secteurs d'activité [désignés par décret ou par conventions accords ou collectifs étendus (spectacles, audiovisuel, restauration...)]

- [dans lesquels] il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois".

vidéo, seules les conventions de l'audiovisuel permettent aujourd'hui le recours à ces contrats.

Certaines personnes rencontrées souhaiteraient donc, si cela est possible, les étendre au secteur du jeu vidéo, via un accord collectif étendu, comme semble permettre la loi.

Toutefois d'autres soulignent que cela représenterait un risque pour l'emploi dans le secteur en France, car les salariés préféreraient partir à l'étranger que travailler sur des contrats « précaires ».

- des **priorités de formations peu adaptées**, ce qui limite les possibilités d'utilisation par les entreprises de leur contribution formation (notamment le versement « professionnalisation »)
- les **grilles de salaires**, qui seraient inadaptées (trop élevées à l'embauche pour certaines catégories de salariés)
- les **différences de traitement** des salariés des différentes entreprises, **selon la convention** applicable,
- **l'insuffisance d'avantages sociaux** pour motiver les salariés.

■ *La majorité des personnes rencontrées jugerait utile la négociation d'une convention collective adaptée au secteur*

- Afin **d'améliorer sa visibilité** et sa connaissance, notamment auprès des pouvoirs publics
- Mais **seulement si le nouveau texte apporte une réelle valeur ajoutée** pour les entreprises, notamment par rapport aux thèmes cités ci-dessus.
- Ce qui nécessitera toutefois au préalable un travail **d'identification et d'affirmation**, parmi les acteurs existants, **des interlocuteurs représentatifs** du secteur.

**Du côté patronal :**

- En effet, le SELL et l'APOM :
  - \* ont une dimension nationale,

---

*Ils n'ont pas nécessairement à comporter un terme précis ; ils doivent alors être conclus pour une durée minimale, et ont pour terme la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu.*

*Le Code du travail ne fixe pas de durée maximale pour ces CDD, qui peuvent être conclus successivement sans limitation de nombre avec le même salarié.*

- \* mais n'ont **pas le statut de « syndicat professionnel »** (fréquent, même si non obligatoire, pour les organisations patronales signataires d'accords collectifs)
- \* et ne sont **pas pour le moment affiliés à une organisation professionnelle représentative au niveau national**<sup>67</sup>.

La **question de leur « représentativité »** (condition nécessaire pour négocier un accord collectif ayant vocation à être étendu et donc appliqué à toutes les entreprises du secteur) pourrait donc se poser.

Apporter la démonstration de cette représentativité<sup>68</sup> n'est pas juridiquement un préalable obligatoire<sup>69</sup>, mais elle pourrait être politiquement nécessaire :

- \* vis-à-vis des **organisations syndicales de salariés**, pour les assurer de la « validité » de leurs interlocuteurs patronaux ;
  - \* et pour éviter que le résultat des négociations ne **soit contesté** par d'autres **organisations professionnelles** de secteurs proches, comme par exemple le Syntec<sup>70</sup> qui semble regrouper aujourd'hui selon notre enquête la moitié des entreprises.
- Capital Games et Lyon Game seraient a priori moins pertinents pour représenter la branche dans ce type de négociation, en raison de :
- \* leur assise géographique, régionale et non nationale,

---

<sup>67</sup> *ce qui peut être de nature à faciliter leur reconnaissance comme interlocuteurs pertinents au plan social, mais qui contrairement aux syndicats de salariés ne suffit pas à prouver la représentativité,*

<sup>68</sup> *Aux termes de l'article L 133-2 du code du travail, la représentativité d'un syndicat résulte de cinq critères : - les effectifs ; - l'indépendance, notamment financière ; - les cotisations ; - l'expérience et l'ancienneté du syndicat ; - l'attitude patriotique pendant l'Occupation.*

*À ces cinq critères, la jurisprudence en a ajouté deux, qu'elle tend à privilégier : l'activité du syndicat, en termes d'ampleur et d'efficacité, et sa capacité à mobiliser les salariés ou entreprises.*

*Ces critères sont appréciés d'une manière globale. Ils ne sont pas cumulatifs, mais un seul ne suffit pas à déterminer la représentativité d'un syndicat. En règle générale, la représentativité est estimée en fonction de l'indépendance et de l'activité réelle du syndicat.*

<sup>69</sup> *Tant qu'elle n'est pas contestée, notamment par une autre organisation, la représentativité est présumée.*

<sup>70</sup> *En cas de remise en cause de cette représentativité, une enquête de représentativité est menée.*

- \* et leur statut de SPL, qui a davantage pour vocation le développement économique local du secteur, via la mutualisation, que la représentation syndicale.

**Du côté des syndicats de salariés, il sera également nécessaire d'identifier les bons interlocuteurs :**

- le secteur est encore récent et peu développé en matière de dialogue social, même au niveau de l'entreprise, et donc faiblement syndicalisé ;
- les entreprises insistent sur l'importance d'avoir des partenaires syndicaux conscients des réalités du secteur et de ses enjeux ;
- Les Confédérations représentatives au niveau national devront donc identifier en leur sein la ou les Fédérations les plus pertinentes (en raison de la proximité des métiers et des problématiques) pour représenter les salariés du secteur.

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Chiffres clés**
3. **Les grands facteurs d'évolution du secteur**

## **4 Pratiques actuelles de gestion des ressources humaines dans les entreprises françaises**

4.1 **Les grandes tendances qualitatives**

4.2 **Les enseignements de l'enquête quantitative**

5. **Scénarios d'évolution**
6. **Recommandations**
7. **Annexes**

## Méthodologie de l'enquête

### ■ *Les thèmes prioritaires*

Le questionnaire, qui a été complété et validé en comité de pilotage, portait sur :

- **la photographie des effectifs de l'entreprise** (répartition des types de contrats et répartition des fonctions ; encadrement ; recours à la sous-traitance) ;
- **les pratiques de recrutement** (difficultés éventuelles, sources de candidatures, avis sur la formation initiale) ;
- la gestion du **temps de travail**;
- **la politique de rémunération** (par fonction) et de **fidélisation** ;
- **le recours à la formation continue** ;
- **les règles de gestion collective du personnel** (représentation du personnel, convention collective) appliquées dans l'entreprise ;
- **des tests d'hypothèses** sur la structuration du secteur (avis sur une convention collective spécifique, besoins en matière d'outils collectifs RH et formation, etc.)

### ■ *Les cibles du questionnaire*

- Deux types d'entreprises étaient visés à titre principal par l'enquête :
  - les studios de développement
  - les éditeurs/distributeurs.

Une catégorie « autre » était également prévue pour les entreprises exerçant une activité de sous-traitance, notamment.

- La **majorité des questions étaient communes** aux deux catégories de répondants.

Toutefois les questions qui étaient déclinées par métiers (photographie de l'effectif, rémunérations notamment) n'étaient posées qu'à l'un ou l'autre, en fonction de l'activité déclarée par l'entreprise en début de questionnaire, les métiers étant différents dans ces types d'entreprises.

De plus, les questions relatives à la structure du « noyau dur » des effectifs, à l'encadrement et au recours à la sous-traitance n'étaient posées qu'aux studios de développement, qui ont des problématiques particulières sur ces thèmes.

## ■ Le déroulement de l'enquête

- Le **questionnaire** a été administré pendant **trois semaines**, du 12 janvier au 1<sup>er</sup> février.
  - il était accessible en ligne pendant toute cette période, les entreprises ayant été invitées à répondre par un courrier envoyé par e-mail et voie postale, suivi de trois relances par courrier électronique.
  - une relance téléphonique a été réalisée pendant une semaine, permettant :
    - \* soit de remplir en direct le questionnaire avec l'enquêtrice
    - \* soit d'inciter l'entreprise à répondre sur internet si elle préférait cette solution (dans ce cas le lien internet était à nouveau envoyé par email à l'entreprise à la demande de celle-ci)
  - permettant d'obtenir un **nombre de réponses important (100<sup>71</sup>)**, sur un fichier total d'environ 200
    - \* 44 réponses ayant été obtenues avant la relance téléphonique,
    - \* et 56 de plus grâce à l'intervention de l'enquêtrice.
- A signaler toutefois que notre enquêtrice a eu **des difficultés à joindre les entreprises**, pour plusieurs raisons :
  - un fichier comportant de nombreuses erreurs, comme nous en avait averti le comité de pilotage (34 faux numéros et/ou numéros non disponibles dans les Pages Jaunes, soit 1/3 des entreprises n'ayant pas répondu) ;
  - quelques « doublons » (entreprises ayant fusionné, ce qui réduit le fichier) ;
  - un manque de temps des répondants, souvent débordés, qui disaient préférer répondre par internet mais dans de nombreux cas ne l'ont pas fait ;
  - des entreprises qui ne souhaitent pas répondre, soit car elles ne se sentaient pas concernées par le thème, soit parce qu'elles disaient « ne plus répondre à ce type d'enquête » ;
  - des entreprises où le dirigeant était absent pendant toute la durée de l'enquête, et était le seul pouvant répondre ;
  - des entreprises (principalement les très gros éditeurs) où il n'a pas été possible d'obtenir la personne compétente pour répondre ;

---

<sup>71</sup> Dont 9 ayant moins de 50% de leur CA dans le JV et n'ayant donc répondu qu'aux 7 premières questions (NovaMotion, Netlines, Delphis, Earthnet Interactive, XL Studios, Editions Profil, Green Rabbit Software, Nunicom, Idealys)

- des entreprises où le téléphone sonnait dans le vide pendant toute la durée de la relance.

### ■ Répartition des entreprises interrogées selon l'activité

Activité	Nb de répondants
Studios seulement	48
Editeur seulement	17
Studios + éditeurs	15
Studio + autre	3
Editeur + autre	2
Editeur + studio + autre	1
Autres seulement (avec + 50% CA dans JV)	5
Autres seulement (avec - 50% CA dans JV)	9
<b>Total</b>	<b>100</b>

- Les entreprises « autres » avec moins de 50% de CA dans le Jeux Vidéo n'ont naturellement pas été prises en compte dans le traitement, car pour cette catégorie le questionnaire ne continuait pas au-delà de cette question.
- Par ailleurs, Ubisoft n'ayant répondu qu'aux questions 1 à 9 (jusqu'à l'effectif total), nous l'avons également retiré du panel pour faire les traitements (mais en gardant cette donnée pour le calcul du nombre de salariés du secteur).
- A noter que pour obtenir des segments d'une taille permettant un traitement :
  - nous avons préféré ne pas décomposer les résultats selon tous les sous-segments détaillés dans le tableau ci-dessus,
  - mais plutôt d'analyser le comportement :
    - \* d'une part de toutes les entreprises ayant une activité de développement
    - \* d'autre part de toutes les entreprises ayant une activité d'édition

Nous avons toutefois signalé, le cas échéant, les questions sur lesquelles le segment « éditeur seulement » avait un comportement très spécifique.

- Notre panel est donc finalement constitué de :

Activité	Nb. cit.	Fréq.
studio de développement	66	73%
éditeur/distributeur	34	38%
autre (sous-traitant, intégrateur, etc.)	11	12%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>90</b>	

A noter que la catégorie « autre », trop faible numériquement, n'a pas fait l'objet de traitement séparé (regroupement avec les studios de développement).

- Une **représentativité satisfaisante pour les studios**, mais peut être plus limitée chez les éditeurs où manquent des acteurs importants<sup>72</sup>. Les résultats permettent toutefois d'identifier des tendances intéressantes, confirmant largement l'enquête qualitative.
- *Naturellement, les résultats de l'enquête retranscrivent le ressenti des entreprises interrogées, et non des faits vérifiés par un observateur neutre ou déclarés officiellement par l'entreprise à un organisme fiscal ou social.*

---

<sup>72</sup> Ont toutefois pu être interrogés notamment Atari, Take 2, Eidos, Sega, Nobilis, Monte Cristo, Focus Home Interactive

## Une majorité de studios de développement au sein des entreprises de l'industrie des jeux vidéo en France

- Sur les 90 entreprises consultées, près de trois quarts ont une activité de développement de jeu

Avez-vous au sein de votre entité juridique (hors filiales, hors groupe) une activité de :

Activité	Nb. cit.	Fréq.
studio de développement	66	73%
éditeur/distributeur	34	38%
autre (sous-traitant, intégrateur, etc.)	11	12%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>90</b>	

- Des entreprises davantage rattachées à l'informatique qu'aux activités récréatives

Code Activité Principale de l'Entreprise (APE/NAF):

APE	Nb. cit.	Fréq.
72 (activités informatiques)	48	59%
92 (activités récréatives, culturelles, sportives)	15	19%
74 (services aux entreprises)	8	10%
51 (commerce de gros, intermédiaires du commerce)	5	6%
52 (commerce de détail, réparation articles domestiques)	2	2%
22 (édition, imprimerie, reproduction)	2	2%
73 (recherche et développement)	1	1%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

- En 2005, la majorité des entreprises avaient un chiffre d'affaires inférieur à 500k€

Votre chiffre d'affaires 2005 se situe dans la tranche :

Activité	studio ; autre	éditeur / distributeur	TOTAL
<b>CA 2005</b>			
0 - 100 K€	33%	16%	28%
100 - 500 K€	31%	22%	28%
500 K€ - 1 M€	14%	16%	14%
1 - 5 M€	17%	13%	15%
5 - 10 M€	4%	16%	8%
10 M€ et plus	1%	19%	7%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- Le chiffre d'affaire des studios de développement est plus faible que celui des éditeurs/distributeurs.

- Parmi les entreprises ayant uniquement une activité d'éditeurs/distributeurs, près des deux tiers ont un chiffre d'affaires supérieur à 1M€, (contre moins d'une sur deux pour l'ensemble des éditeurs/distributeurs).
- Une **évaluation large du chiffre d'affaires moyen**<sup>73</sup> donne les résultats suivants :
  - **700 K€ pour les studios**<sup>74</sup>
  - **8 000 K€ pour les éditeurs**
- Ces chiffres confirment l'existence de quelques entreprises au chiffre d'affaires très important, aux côtés de nombreuses entreprises beaucoup plus petites.

---

<sup>73</sup> *Moyenne des milieux de tranches pondérées par le pourcentage de répondant dans chaque tranche*

<sup>74</sup> *Une valeur aberrante n'a pas été comptabilisée dans cette moyenne pondérée*

## Des studios de développement plus petits, aux équipes plus jeunes et plus masculines que celles des éditeurs/distributeurs

### ■ Un effectif moyen inférieur à 20 personnes

- L'effectif moyen des studios est inférieur à l'effectif moyen des éditeurs/distributeurs.

Quel est votre effectif global (sous tous contrats, hors indépendants et sous-traitants) ?

Activité	Effectif moyen
studio ; autre	14
éditeur/distributeur	18
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

L'effectif moyen des entreprises ayant uniquement une activité d'éditeur/distributeur est de 23 personnes.

- Ubisoft n'a pas été pris en compte pour cette moyenne, ses 650 salariés biaiseraient fortement ce résultat.

Ubisoft inclus<sup>75</sup>, on atteint un effectif moyen de 25 pour les studios et 36 pour les éditeurs.

- Plus d'un studio de développement sur deux a moins de 10 salariés

Quel est votre effectif global (sous tous contrats, hors indépendants et sous-traitants) ?

Activité	studio ; autre	éditeur/ distributeur	TOTAL
<b>Effectif</b>			
moins de 10	54%	42%	50%
plus de 10	46%	58%	50%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Et moins d'une entreprises sur trois ayant uniquement une activité d'éditeur/distributeur a moins de 10 salariés.

<sup>75</sup> Comptabilisé comme ayant la double activité studio et éditeur

## ■ On peut évaluer le nombre total de salariés du secteur à près de 2 800

- L'ensemble des entreprises consultées représente 2093 salariés, dont 650 pour Ubisoft<sup>76</sup>.

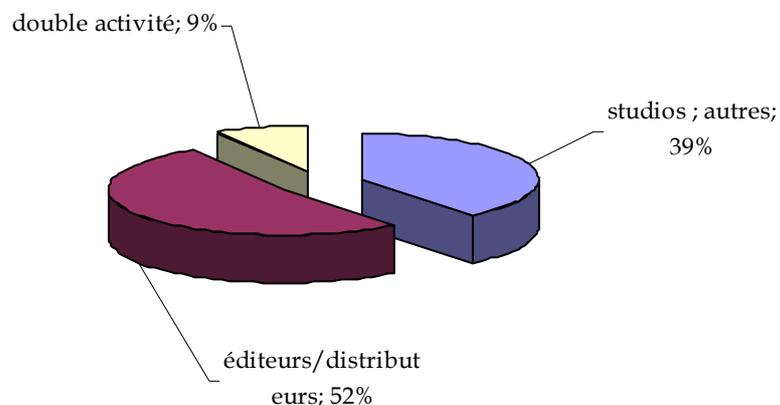
Les effectifs comptabilisés dans notre enquête se répartissent de la façon suivante :

- 47% des effectifs au sein de « studios de développement ; autres »
  - 43% parmi les « éditeurs/distributeurs »
  - 10% parmi les entreprises ayant la double activité
- On peut évaluer approximativement que 700 salariés n'ont pas été comptabilisés dans nos résultats dont 80% parmi les éditeurs<sup>77</sup>.

Un redressement de nos données<sup>78</sup> donne donc les résultats suivants :

- près de 2800 personnes
- avec la répartition approximative suivante :

### Effectifs de la filière après redressement



<sup>76</sup> Qui n'a malheureusement rempli que très partiellement le questionnaire, on ne prend donc en compte ses réponses que pour ses effectifs

<sup>77</sup> Évalué à partir du pointage des effectifs disponibles sur Internet des entreprises non répondantes

<sup>78</sup> Avec les hypothèses suivantes :

-80% des effectifs des entreprises non répondantes appartiennent aux éditeurs/distributeurs

-26% des effectifs des studios appartiennent à des entreprises ayant la double activité studio et éditeurs/distributeurs

■ **L'âge moyen des salariés du secteur est proche de 30 ans**

Il est très légèrement supérieur parmi les éditeur/distributeur

Quel est l'âge moyen de l'équipe ?

Activité	Age Moy
studio ; autre	29
éditeur/distributeur	30
TOTAL	29

L'âge moyen des équipes des entreprises ayant uniquement une activité d'éditeur/distributeur est de 32 ans.

■ **Le secteur compte en moyenne 15 % de femmes dans chaque entreprise**

Avec une proportion nettement plus importante chez les éditeurs/distributeurs.

Dans cet effectif total, combien sont des femmes ?

Activité	Prop femmes (en %)
studio ; autre	11
éditeur/distributeur	25
TOTAL	15

Elles semblent réparties de manière équivalente au sein des grandes et des petites entreprises.

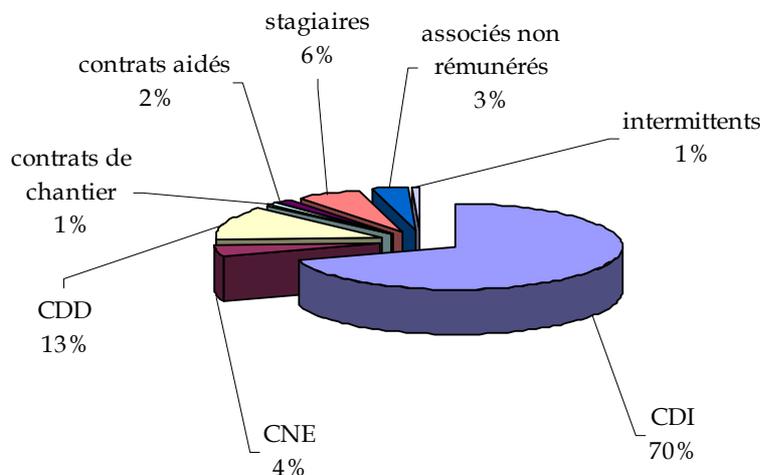
## Un recours plus important au CDI parmi les éditeurs/distributeurs

### ■ Un pourcentage relativement faible de CDI (70%) dans les équipes des studios de développement<sup>79</sup> par rapport aux moyennes nationales

Pouvez-vous préciser pour cet effectif les personnes qui travaillent pour votre entreprise, en fonction du statut (en nombre de personnes physiques, et non en équivalent temps plein) :

- En contrat durée indéterminée (hors contrat nouvelle embauche)?
- en contrat nouvelle embauche ?
- en contrat durée déterminée ?
- en contrat de chantier ?
- en tant qu'intermittent ?
- en contrat aidé (apprentissage, professionnalisation, CIE, etc.)?
- en tant que stagiaire ?
- en tant qu'associé non rémunéré ?

#### Répartition des types de contrat dans les studios



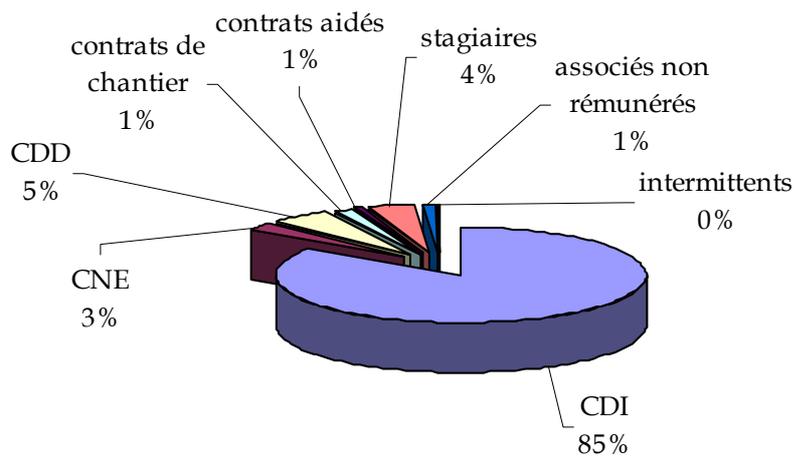
- A titre de comparaison, la population active occupée du secteur privé en 2004 comptait 86% de CDI et 7% de CDD<sup>80</sup>.
- La proportion de CDI augmente légèrement avec la taille des studios.
- Les « CDD » sont surreprésentés par rapport au national (13% contre 7%).

<sup>79</sup> Effectifs totaux sous chaque type de contrat/effectifs totaux du secteur

<sup>80</sup> Source Insee, enquêtes emploi

- 85% de CDI chez les éditeurs, une proportion proche de la moyenne nationale tous secteurs confondus

### Répartition des types de contrat parmi les éditeurs/distributeurs



## Poids des différentes fonctions dans les entreprises<sup>81</sup>

### ■ La fonction « développement/programmation » mobilise le plus de monde au sein des équipes de développement de jeu vidéo

Pouvez-vous ventiler cet effectif selon la fonction (en nombre de personnes physiques, et non en équivalent temps plein):

Développement/programmation ?

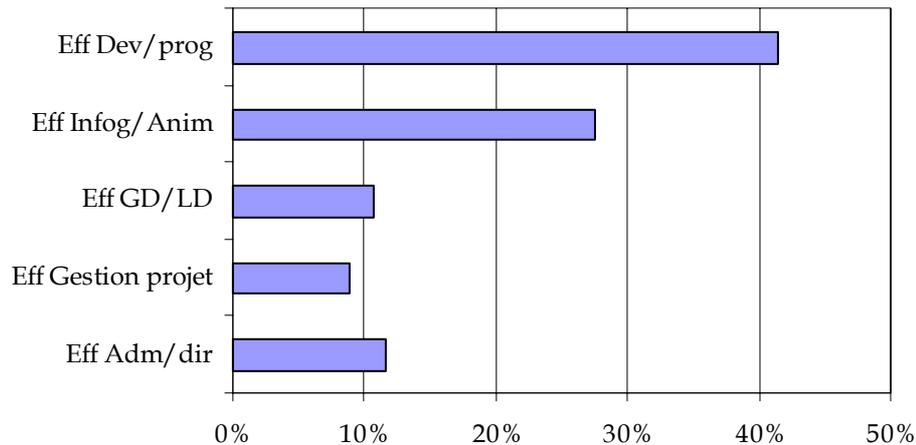
Infographie/animation ?

Game design et level design ?

Gestion de projet ?

Administratif et Direction ?

### Poids des fonctions de développement de jeu



- Ainsi, dans les entreprises ayant des équipes de développement de jeu, une équipe de 14 personnes (moyenne des effectifs des studios) sera composée en moyenne de :
  - 6 programmeurs,
  - 4 infographistes,
  - 1 game designer,
  - 1 chef de projet,

<sup>81</sup> Somme de l'ensemble des personnes mobilisées sur la fonction/effectif total mobilisé sur les fonctions de production de jeu

- 2 administratif ou direction.
- Le poids des fonctions au sein des équipes évolue peu avec la taille des entreprises. Sauf pour la gestion de projet et les fonctions administratives et de direction qui baisse quand l'effectif augmente, ce qui est logique.

■ **Les fonctions marketing et commerciales mobilisent le plus de monde au sein des équipes d'édition/distribution**

Pouvez-vous ventiler cet effectif selon la fonction (en nombre de personnes physiques, et non en équivalent temps plein):

Marketing/communication ?

Commercial ?

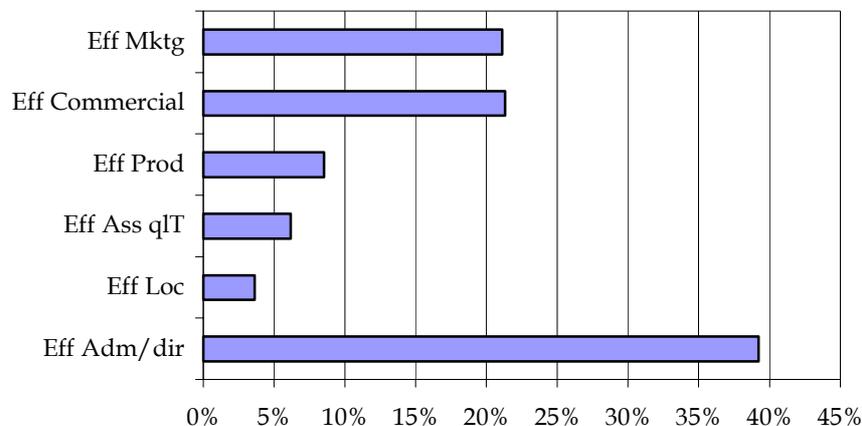
Production ?

Assurance qualité/testing?

Localisation ?

Administratif et Direction ?

**Poids des fonctions d'édition/distribution**



- Ces répartitions n'évoluent pas significativement avec la taille des entreprises.
- Près de 40% des effectifs exercent des fonctions administratives ou commerciales. Les éditeurs ont regroupé dans cette catégorie les fonctions suivantes : financière, informatique, juridique, RH, logistique et planning.

■ **Les studios de développement considèrent en moyenne que leur « noyau dur » représente les trois quarts de leur effectif**

*De combien de collaborateurs est constitué le " noyau dur " du studio, c'est-à-dire l'(les) équipe(s) minimale(s) que vous conservez même en interprojet pour travailler à la conception du jeu suivant ?*

*Parmi ce "noyau dur", combien sont dans des fonctions de :*

*Développement/programmation ?*

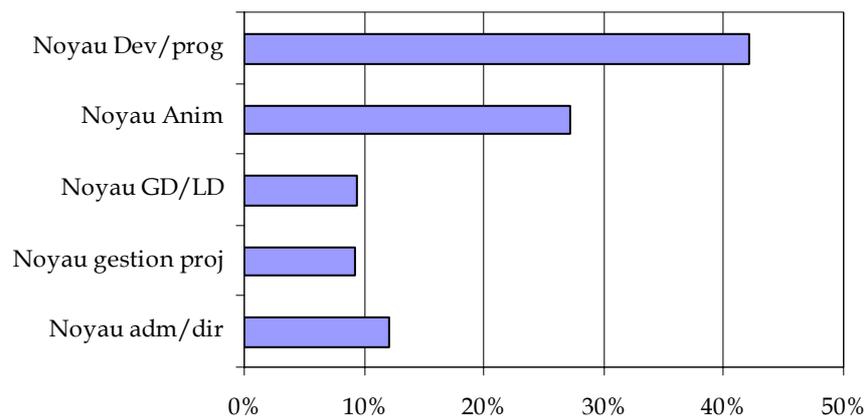
*Infographie/animation ?*

*Game design et level design ?*

*Gestion de projet ?*

*Administratif et Direction ?*

**Poids des fonctions au sein du noyau dur des studios**



- La proportion de l'effectif total du studio représenté par le noyau dur ne varie pas avec la taille du studio.
- Par rapport aux effectifs totaux des studios, le noyau dur :
  - est composé des **mêmes fonctions**,
  - dans les **mêmes proportions**.
- Les studios déclarent en moyenne que leur noyau dur représente 74% de leur effectif totaux. Ce qui est **supérieur à la proportion de CDI (70%)**.

Notre expérience qualitative montre que les **associés non rémunérés (3,4%)** font fréquemment partie du noyau dur des studios.

## Des encadrants disposant d'outils informatiques de gestion de projet, souvent issus d'une promotion interne

### ■ Une large majorité de studios sont équipés d'outils informatisés de gestion de production

Pour planifier vos projets, utilisez-vous des outils de gestion de production informatisés ?

Effectif Informatique	moins de 10	plus de 10	TOTAL
oui	71%	84%	77%
non	29%	16%	23%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- L'utilisation de ces outils augmente avec la taille des studios.
- Cette proportion importante confirme la **tendance à la professionnalisation** des studios, qui s'équipent d'outils les aidant à avoir une meilleure visibilité sur les délais, et l'organisation de leur production.

### ■ En moyenne, le personnel « encadrants » représente près de 30% des effectifs des studios

Combien d'encadrants (" lead ", chef de projet et Direction) avez-vous dans votre entreprise ?

Effectif Prop encadrants (en %)	moins de 10	plus de 10	TOTAL
moins de 30 %	56%	75%	65%
plus de 30 %	44%	25%	35%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Cette proportion d'encadrants semble être plus importante dans les petits studios. Ce qui est logique. Plus le studio est petit, plus la part relative d'encadrants (et de personnel administratif et de direction) est importante.

■ **Les deux tiers des entreprises ont constitué leur encadrement par promotion de salariés**

*Pour constituer cet encadrement, avez-vous :*

Constit encadrt	Nb. cit.	Fréq.
promu des salariés du jeu vidéo sans formation spécifique au management	30	45%
recruté des managers ayant fait leurs preuves pour leurs qualités de management, dans le secteur du jeu vidéo	17	26%
promu des salariés du jeu vidéo mais en les formant au management	13	20%
recruté des managers mais issus d'autres secteurs	10	15%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>66</b>	

- Mais la grande majorité ne leur propose pas de formation spécifique (63%). Ainsi l'encadrement est constitué le plus souvent par promotion, sans accompagnement réel de formation.
- Peu de « managers » sont issus d'autres secteurs, ce qui confirme les réticences des studios à recruter du personnel qui ne soit pas issu du jeux vidéo.

## Un recours important aux indépendants et à la sous-traitance

### ■ Les studios de développement déclarent employer au total, 23% d'indépendants en plus de leur effectif<sup>82</sup>

Combien faites-vous actuellement travailler d'indépendants (honoraires, droits d'auteur, portage salarial,...) ?

Indepdts	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 2	28	42%
De 2 à 4	15	23%
De 4 à 6	11	17%
plus de 6	8	12%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>66</b>	

Minimum = 0, Maximum = 48

Somme = 228

Moyenne = 4 Ecart-type = 7

- Plus de 40% des studios font travailler moins de 2 indépendants. En moyenne, les studios font travailler 4 indépendants.

Effectif	moins de 10	plus de 10	TOTAL
Prop indepds (en %)			
moins de 20 %	47%	69%	58%
plus de 20 %	53%	31%	42%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- Les studios de petite taille emploient une proportion d'indépendants plus importante.

<sup>82</sup> Nombre total d'indépendants/nombre total de salariés des studios

■ **En moyenne, les studios consacrent 16 % de leur budget de production à la sous-traitance en France**

Quelle part de votre budget de production total de l'année 2005 a été consacré à la sous-traitance en France ? (en %)

sous trait	Nb. cit.	Fréq.
moins de 10	34	56%
plus de 10	27	44%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Minimum = 0, Maximum = 100

Somme = 1003

Moyenne = 16 Ecart-type = 25

Ce recours à la sous-traitance ne varie pas avec la taille des studios.

■ **Et en moyenne, les studios consacrent 6 % de leur budget de production à la sous-traitance étrangère**

Et à la sous-traitance à l'étranger ? (en %)

sous trait étr	Nb. cit.	Fréq.
moins de 10	49	82%
plus de 10	11	18%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Minimum = 0, Maximum = 91

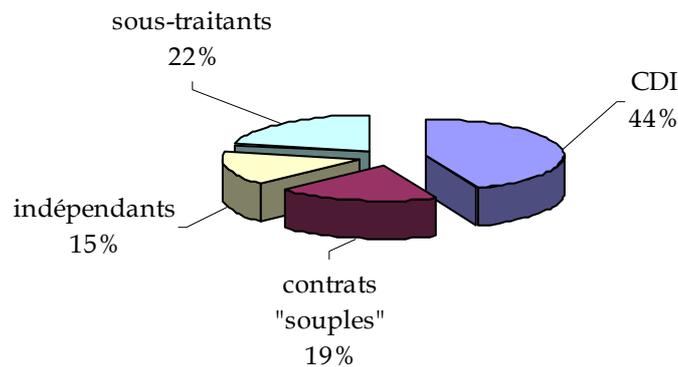
Somme = 354

Moyenne = 6 Ecart-type = 16

De même, ce recours à la sous-traitance ne varie pas avec la taille des studios.

- Ainsi une estimation des ressources à partir de l'ensemble des données collectées<sup>83</sup> montre que l'effectif permanent représenterait moins de la moitié de l'ensemble des ressources des studios

### Estimation des ressources moyennes d'un studio



- La proportion de ressources affectée aux indépendants est légèrement surestimée.

Les indépendants semblent être plus rarement à temps plein que les CDI, hors nous parlons ici de personnes physiques et non d'équivalents temps plein ;

---

<sup>83</sup> On considère pour construire ce graphique que les ressources des studios sont composées des salariés (70% CDI, 30% autres), des indépendants (représentant 23% des effectifs salariés), et de la sous-traitance France et étranger (représentant 22% du coût de production des studios, soit 22% de l'ensemble des ressources)

## Des studios qui travaillent majoritairement sur plusieurs projets, avec des financements variés

### ■ En moyenne, les studios déclarent travailler sur 4 projets à la fois

Combien de projets avez-vous en cours (du concept à la post-production) ?

Effectif	moins de 10	plus de 10	TOTAL
Proj en cours			
moins de 4	73%	52%	63%
4 et plus	27%	48%	38%
TOTAL	100%	100%	100%

- Seul un studio sur cinq déclare ne travailler que sur un seul projet.
- Le nombre de projets augmente logiquement avec la taille des studios.
- Ce nombre est important, en effet les studios comptent sans doute leurs projets sans distinction de l'état d'avancement (réflexion préalable, première recherche, réalisation d'une première demo, production, extension, ...), le terme « concept »<sup>84</sup> étant très vaste. Ce résultat est donc peu exploitable.

### ■ Plus de la moitié des studios ont engagé des fonds propres dans leur dernier projet

Pour votre dernier projet ayant fait l'objet d'une production, le financement en a été ou est assuré par<sup>85</sup>:

financt	Nb. cit.	Fréq.
fonds propres	37	56%
éditeur français	22	33%
fonds d'aide à l'édition multimédia (FAEM)	20	30%
éditeur étranger	13	20%
autres fonds publics	12	18%
autres	8	12%
capitaux privés mobilisés spécifiquement pour ce projet	7	11%
TOTAL OBS.	66	

- Seulement 13 studios (20%) déclarent avoir travaillé avec un éditeur étranger sur leur dernier projet.
- Les capitaux privés sont rarement mobilisés (11%).

<sup>84</sup> Ajouté à la demande du comité de pilotage

<sup>85</sup> Le total en colonne est supérieur à 100%, en effet les studios ont pu cumuler plusieurs types de financement pour leurs projets

- Les studios de plus de 10 personnes travaillent davantage avec des éditeurs étrangers (16% contre 5%)

	Effectif	Moins de 10	10 et plus	TOTAL
<b>financt</b>				
éditeur français	 26%	 41%	 33%	
éditeur étranger	 9%	 31%	 20%	
fonds d'aide à l'édition multimédia (FAEM)	 21%	 41%	 30%	
autres fonds publics	 21%	 16%	 18%	
fonds propres	 56%	 56%	 56%	
capitaux privés mobilisés spécifiquement pour ce projet	 15%	 6%	 11%	
autres	 18%	 6%	 12%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

## Un secteur qui connaît des difficultés de recrutement, en particulier dans les studios

### ■ Des candidatures qui proviennent essentiellement d'annonces sur des sites spécialisés dans les jeux vidéo ou par bouche à oreille

Comment procédez-vous pour obtenir des candidatures ?

Activité	studio de développement; autres	éditeur/distributeur	TOTAL
<b>Candidat</b>			
annonce sur les sites spécialisés Jeux Vidéo (Lyon Game, AFJV, ...)	74%	79%	74%
bouche à oreille, relations	58%	62%	59%
candidatures spontanées	44%	38%	42%
annonce dans les écoles spécialisées	30%	35%	34%
annonces sur le site Internet de l'entreprise	27%	26%	29%
annonce dans un support généraliste (APEC, ANPE, presse, Internet, etc.)	21%	26%	27%
cabinet de recrutement/chasseur de têtes	3%	26%	12%
autre	9%	9%	8%
débauchage direct de salariés d'une autre entreprise de jeux vidéo	5%	12%	7%
présence sur des salons	5%	6%	4%
participation à des actions collectives des organisations du secteur	3%	0%	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

> total > 100% car plusieurs réponses possibles

- Ceci montre que les **sites spécialisés répondent bien aux besoins des entreprises** ; en effet dans d'autres secteurs, par exemple les industries graphiques, c'est le bouche à oreille qui arrive en 1<sup>er</sup>.
- Les **candidatures spontanées constituent la 3<sup>e</sup> source** importante surtout parmi les studios, ce qui peut s'expliquer notamment par :
  - une image positive du secteur auprès des jeunes
  - un secteur de taille restreinte où tous les acteurs se connaissent.
- Les éditeurs passent un peu plus d'annonces que les studios et font davantage appel à des cabinets de recrutement (26% pour les éditeurs contre 3% pour les studios).

De même, les **éditeurs recourent davantage au débauchage** direct de salariés d'autres entreprises de jeux vidéo que les studios. Ils semblent donc plus entreprenants dans leur recherche de compétences.

- Les autres procédés classiques pour obtenir des candidatures (annonces sur des supports généralistes, cabinets de recrutement...) semblent moins utilisés dans le secteur, aussi bien chez les éditeurs que dans les studios de développement.
- Les **éditeurs** non producteurs<sup>86</sup>, quant à eux, utilisent essentiellement les annonces sur des sites spécialisés (82%), le bouche à oreille (65%) passent également beaucoup plus souvent par des cabinets de recrutement.

■ **70% des développeurs rencontrent des difficultés de recrutement, contre 53% des éditeurs**

- Les difficultés de recrutement dans les studios concernent essentiellement les métiers technique et particulièrement la programmation.

*Dans les métiers du développement, sur quelle(s) fonction(s) éprouvez-vous de sérieuses difficultés de recrutement ?*

diff recrut	Nb. cit.	Fréq.
développement / programmation	27	41%
infographie / animation	17	26%
game design	16	24%
gestion de projet	5	8%
aucun	20	30%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>66</b>	

*Freq= fréquence du « oui »*

- ... et touchent davantage les studios de moins de 10 salariés que les entreprises de plus grande taille, sauf pour le game design, poste moins fréquent sans doute dans les petits studios.

diff recrut	Effectif	Moins de 10	10 et plus	TOTAL
développement / programmation		50%	31%	41%
aucun		32%	28%	30%
infographie / animation		32%	19%	26%
game design		21%	28%	24%
gestion de projet		0%	16%	8%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*total > 100% car plusieurs réponses possibles*

<sup>86</sup> 17 des entreprises interrogées

- Les éditeurs ne **semblent pas avoir de difficultés de recrutement notables.**

*Dans les métiers de l'édition/distribution, sur quelle(s) fonction(s) éprouvez-vous de sérieuses difficultés de recrutement ?*

diff recrut edit	Nb. cit.	Fréq.
commercial	6	18%
marketing/communication	7	21%
production	3	9%
localisation	2	6%
aucun	16	47%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

- On constate peu de différence selon la taille de l'entreprise.

### ■ **Des formations initiales plus satisfaisantes pour les métiers du développement que pour ceux de l'édition**

- Les formations initiales pour les métiers de développement semblent satisfaire plus de la moitié des studios

*Selon vous, les formations initiales existantes sont-elles adaptées aux besoins de votre entreprise pour les fonctions de : développement/programmation, infographie/animation, game design et gestion de projet ?*

	non	oui	sans opinion	TOTAL
FI GD	41%	18%	41%	100%
FI Prog	24%	53%	24%	100%
FI Gproj	24%	41%	35%	100%
FI anim	18%	65%	18%	100%
<b>Ensemble</b>	<b>26%</b>	<b>44%</b>	<b>29%</b>	<b>100%</b>

- Le métier pour lequel la formation initiale semble moins adaptée serait le game design.
- Un tiers des studio n'a pas d'opinion sur la gestion de projet, peut être parce qu'ils ne recrutent pas de jeunes diplômés sur ces postes.

- Les éditeurs sont également plutôt satisfaits (seulement 20% ont répondu non à la question), mais ils semblent surtout moins connaître l'offre ; qui n'est pas spécialisée.

*Selon vous, les formations initiales existantes sont-elles adaptées aux besoins de votre entreprise pour les fonctions de : commercial, marketing/communication, production et localisation ?*

	non	oui	sans opinion	TOTAL
FI Comm	 24%	 42%	 33%	100%
FI mktg	 21%	 48%	 30%	100%
FI loc	 19%	 26%	 55%	100%
FI prod	 13%	 32%	 55%	100%
<b>Ensemble</b>	 <b>20%</b>	 <b>38%</b>	 <b>43%</b>	<b>100%</b>

## Un temps de travail plus élevé chez les éditeurs et plus souvent ponctué de périodes de surcharge

### ■ Un temps de travail de 41h en moyenne pour les salariés du jeu vidéo

Combien d'heures pensez-vous que vos salariés travaillent par semaine en moyenne, en phase de production ?

Activité	h travail
studio de développement; autre	40
éditeur/distributeur	43
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>

- Les nombres sont à relativiser car liés au déclaratif des entreprises qui ne souhaitent pas forcément montrer qu'elles ont des horaires extensibles.
- Le nombre d'heure de travail hebdomadaire serait un peu plus élevé chez les éditeurs que dans les studios de développement, ce qui est cohérent avec notre enquête qualitative mais va à l'encontre de la réputation qu'ont les studios à ce sujet.
- 17% des entreprises travailleraient 45h ou plus par semaine, plus souvent dans les entreprises de moins de 10 salariés.

Effectif h travail	Moins de 10	10 et plus	TOTAL
Moins de 40	 35%	 43%	 <b>39%</b>
De 40 à 45	 35%	 36%	 <b>36%</b>
45 et plus	 20%	 14%	 <b>17%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

■ **87% des entreprises connaissent des périodes de surcharges de travail importantes**

*Avez-vous des phases de surcharge de travail générant des horaires beaucoup plus important (plus de deux semaines consécutives avec de nombreuses soirées et WE) ?*

Activité	studio de développement; autre	éditeur/distributeur	TOTAL
<b>surcharge h</b>			
jama is	 15%	 9%	 13%
exceptionnellement	 41%	 35%	 39%
épisodiquement	 33%	 32%	 33%
régulièrement	 11%	 24%	 15%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- Seuls 15% des entreprises interrogées estiment avoir des surcharges de travail générant des horaires beaucoup plus important de manière régulière.
- Ce phénomène concernerait davantage les éditeurs<sup>87</sup> (1/4 d'entre eux) que les studios (1 sur 10).

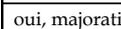
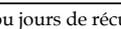
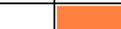
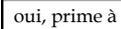
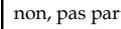
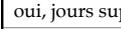
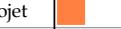
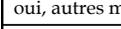
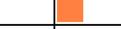
Plus de la moitié des studios n'auraient des surcharges qu'exceptionnellement ou jamais.

- Les petites entreprises déclarent plus souvent :
  - n'avoir jamais de surcharge (18%, contre 12% chez les 10 et plus),
  - mais également en avoir régulièrement (22% contre 7% chez les 10 et plus).

<sup>87</sup> A noter peut être chez certains éditeurs à dimension internationale une culture « à l'américaine » du travail

■ *Des compensations de ces heures supplémentaires essentiellement financières et/ou en jours de repos*

*En cas de forts dépassements d'horaires, compensez-vous ce surcroît de travail auprès de vos salariés ?*

Activité	studio de développement; autre	éditeur/distributeur	TOTAL
<b>compens</b>			
oui, majoration salariale ou jours de récupération	 43%	 53%	 <b>43%</b>
oui, prime à la fin du projet	 35%	 35%	 <b>31%</b>
non, pas particulièrement	 13%	 21%	 <b>16%</b>
oui, jours supplémentaires de vacances à la fin du projet	 16%	 12%	 <b>16%</b>
oui, autres moyens	 14%	 15%	 <b>16%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*total > 100% car plusieurs réponses possibles*

- Moins d'éditeurs que de studios compensent, d'une manière ou d'une autre, les heures supplémentaires.
- 43% semblent respecter le strict cadre légal de compensation des heures supplémentaires (compensation salariale ou jours de récupération), d'autres le font de manière moins formelle (prime et vacance). Là encore ces résultats vont à l'encontre de la réputation habituelle des entreprises de jeux vidéo.

## Des rémunérations essentiellement fixes, connaissant des variations importantes selon les métiers

- Des rémunérations fixes dans la quasi totalité des entreprises, parfois complétées par des primes dans 40% des cas

Quelles formes prennent en général les rémunérations des équipes de votre entreprise ?

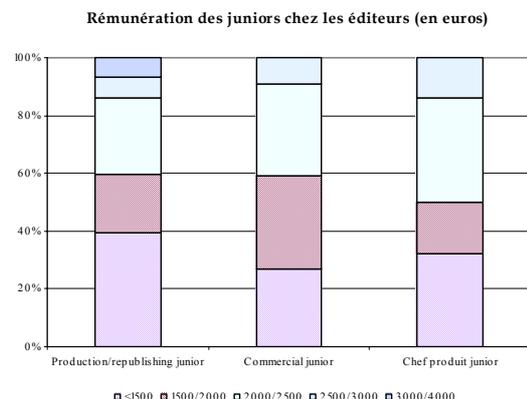
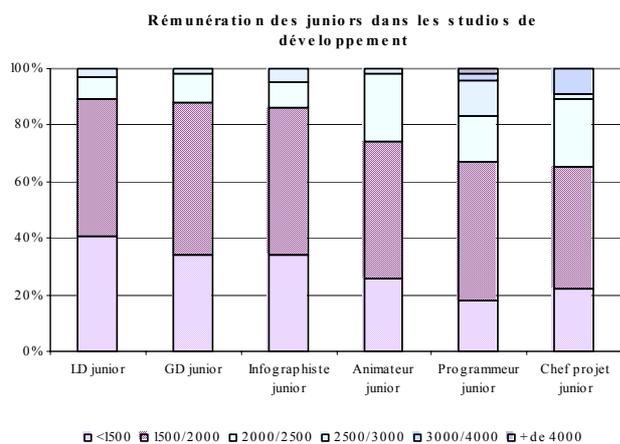
Activité	studio de développement	éditeur/distributeur	TOTAL
rémun			
fixe	91%	97%	91%
primes	41%	44%	42%
variable	14%	24%	17%
droits d'auteur	18%	9%	16%
TOTAL	100%	100%	100%

- L'usage du droit d'auteur concernerait 16% des entreprises, logiquement principalement les studios.

- Des rémunérations plus importantes chez métiers des éditeurs que dans les studios de développement

- Aussi bien pour les juniors

Quel est le salaire mensuel brut moyen en € (tranches), dans votre entreprise, pour un junior (par type de métiers) ?

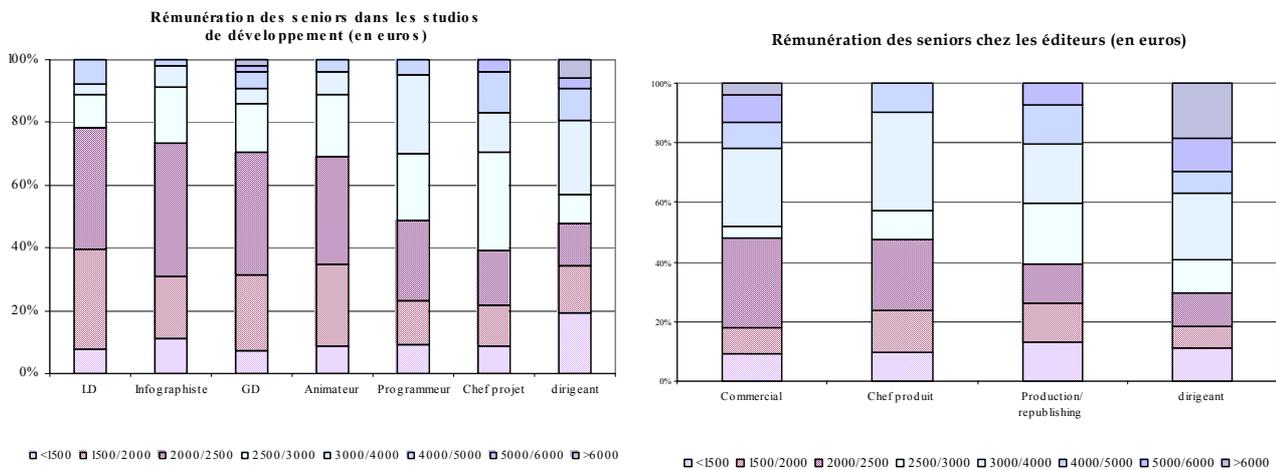


- Dans les studios de développement, les juniors les moins rémunérés sont les level et game designer ainsi que les infographistes dont plus de 80% touchent au maximum 2000€ bruts par mois

- Chez les éditeurs, les rémunérations des différentes fonctions pour des juniors sont proches.
- Des rémunérations supérieures dans les métiers des éditeurs où seulement 60% sont plafonnés à 2000€

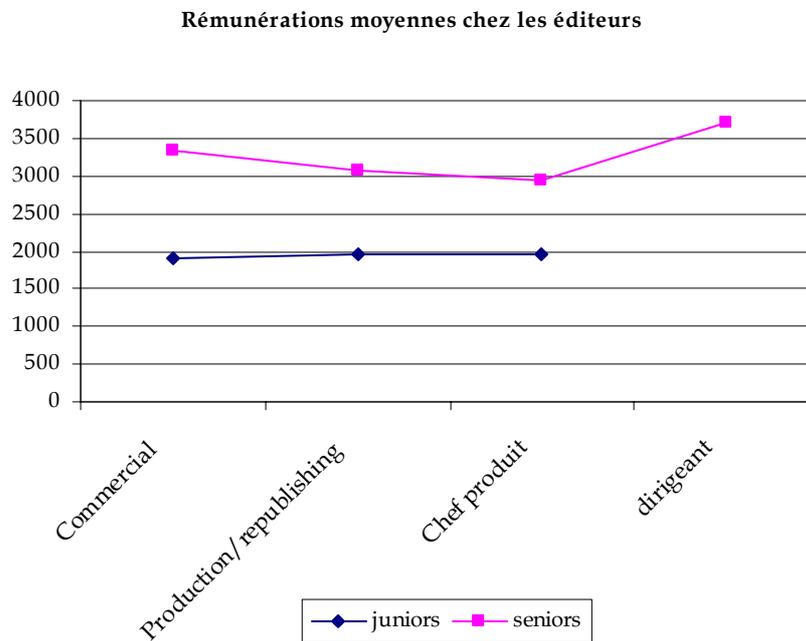
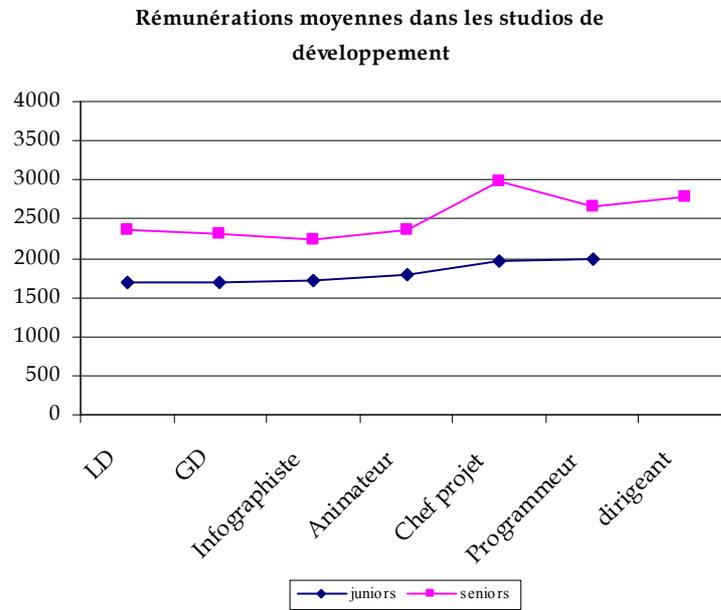
- **Que les seniors**

*Quel est le salaire mensuel brut moyen en € (tranches), dans votre entreprise, pour un senior (par type de métiers) ?*



- Les salariés les mieux rémunérés dans les studios sont les programmeurs et chefs de projets seniors, qui seraient aussi bien payés que le chef d'entreprise.
- Parmi les éditeurs, hormis le dirigeant, les producteurs/republishing seniors touchent les salaires les plus élevés : seuls 40% d'entre eux sont plafonnés à 2500€.

- Des rémunérations moyennes<sup>88</sup> qui évoluent davantage chez les éditeurs que dans les studios entre juniors et seniors.



- Dans les studios de développement, les salariés dont la rémunération évolue le plus fortement entre juniors et seniors sont les chefs de projets.

<sup>88</sup> Calcul de moyenne pondérée



- Chez les éditeurs, l'évolution des salaires entre juniors et seniors est à peu près équivalente sur tous les métiers, elle est un peu plus élevée pour la production/republishing.
- A noter que les dirigeants ont une rémunération peu supérieure aux autres fonctions, notamment dans les studios. Peut être est-ce en raison d'un nombre important d'associés non rémunérés dans cette catégorie. (20% ont des rémunérations inférieures à 1500 €).

## ■ Une fidélisation des effectifs grâce à l'ambiance de l'entreprise et au choix des projets

- ce qui est caractéristique d'un métier de « passionnés »

*Quels sont les moyens que vous utilisez pour fidéliser vos équipes ?*

Activité	studio de développement; autre	éditeur/distributeur	TOTAL
<b>Fidélis</b>			
ambiance de travail conviviale	74%	70%	71%
choix de projets mobilisateurs pour l'équipe	62%	45%	55%
intéressement, primes, etc.	51%	61%	53%
stabilité des contrats de travail	47%	45%	44%
discussions annuelles sur l'évolution de carrière	42%	52%	45%
valorisation de la réputation de l'entreprise	43%	27%	38%
avantages en nature (tickets restaurants, mutuelle, etc.)	32%	48%	35%
fixation d'objectifs précis et évaluations régulières	34%	36%	35%
réévaluation annuelle des salaires	28%	48%	35%
horaires de travail maîtrisés	37%	18%	31%
affichage régulier des résultats de l'entreprise	16%	21%	16%
autres	13%	15%	13%
proposition de formations continues	11%	15%	12%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*total > 100% car plusieurs réponses possibles*

- Les **récompenses financières ponctuelles** sont utilisées par plus de la moitié des entreprises.
- La **stabilité des contrats de travail dans les studios arrive en 4<sup>e</sup> position.**
- **37% des studios soulignent l'importance des horaires maîtrisés** pour fidéliser leurs effectifs, contre **seulement 18% des éditeurs**, ce qui confirme la tendance d'un temps de travail supérieur chez les éditeurs.
- Les **avantages classiques** (plan de carrière, avantages en nature, réévaluation annuelle des salaires...) sont utilisés **davantage par les éditeurs, et par les entreprises de plus de 10 salariés.**
- La fidélisation par la gestion des carrières semble en revanche peu développée parmi les studios :
  - moins de la moitié ont des discussions annuelles sur l'évolution des carrières.
  - moins du tiers procède à une réévaluation annuelle des salaires.

- En revanche, ceux-ci jouent sur des **projets mobilisateurs** et sur la valorisation de la **réputation** de l'entreprise.

	Effectif	Moins de 10	10 et plus	TOTAL
<b>Fidélis</b>				
ambiance de travail conviviale		63%	77%	70%
choix de projets mobilisateurs pour l'équipe		59%	52%	56%
intéressement, primes, etc.		46%	59%	52%
discussions annuelles sur l'évolution de carrière		33%	57%	44%
stabilité des contrats de travail		30%	57%	43%
valorisation de la réputation de l'entreprise		30%	45%	38%
avantages en nature (tickets restaurants, mutuelle, etc.)		22%	48%	34%
réévaluation annuelle des salaires		17%	52%	34%
fixation d'objectifs précis et évaluations régulières		35%	34%	34%
horaires de travail maîtrisés		26%	36%	31%
affichage régulier des ventes des jeux de l'entreprise et de revues de presse		7%	25%	16%
autres		4%	23%	13%
proposition de formations continues		2%	23%	12%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## Un faible usage de la formation continue, notamment dans les studios

- *Un taux d'accès<sup>89</sup> à la formation de 9% en moyenne, supérieur chez les éditeurs que les studios*

*Combien de vos salariés ont suivi au moins un stage avec un formateur externe en 2005 ?*

Activité	% sal ayt accès forma
studio de développement; autre	5
éditeur/distributeur	13
TOTAL	9

- 5% dans les studios, contre 13% chez les éditeurs.

Ce taux apparaît très faible par rapport à la moyenne française (30%) selon le Cereq.

- Les salariés des entreprises de plus de 10 salariés accèdent beaucoup plus à la formation que ceux des petites entreprises.

eff fermé_T	% sal ayt accès forma
moins de 10	3
10 et plus	16
TOTAL	9

<sup>89</sup> nombre de personnes ayant suivi une formation sur 100 salariés

■ **Des freins liés au coût de la formation et au sentiment que les compétences des salariés sont suffisamment élevées**

Quels sont les facteurs qui limitent votre recours à un formateur externe pour vos salariés ?

Activité	studio de développement et autre	éditeur/distributeur	TOTAL
<b>Limites recours forma ext</b>			
coût de la formation	 42%	 31%	 40%
compétences des salariés déjà suffisamment élevées	 41%	 37%	 38%
difficulté à gérer l'absence du salarié	 40%	 31%	 38%
offre de formation insatisfaisante	 29%	 17%	 26%
méconnaissance des possibilités de financement	 26%	 17%	 21%
méconnaissance de l'offre de formation	 21%	 17%	 20%
lourdeur administrative pour faire le dossier de financement	 21%	 20%	 19%
aucun frein	 9%	 6%	 9%
réticence du salarié	 6%	 9%	 7%

- Le coût est le frein principal, ce qui montre que les entreprises sont peu informées des possibilités de financement par les OPCA (en effet un nombre faible de personnes part, en formation donc les budgets des OPCA ne devraient a priori pas être dépassés)
- Le deuxième frein est le niveau de compétences déjà élevé, ce qui confirme l'enquête qualitative, où les entreprises considèrent qu'avec le niveau élevé de formation initiale de leurs salariés, l'autoformation est suffisante.

A noter qu'il s'agit d'un argument que l'on retrouve fréquemment dans les secteurs peu matures sur la question de la formation, qui révèle une mauvaise connaissance des apports réels de celle-ci.

- Les entreprises évoquent aussi classiquement une difficulté à gérer l'absence de leurs salariés en formation.
- Les entreprises sont satisfaites de l'offre ; seulement 25% jugent l'offre de formation non adaptées.

	Effectif	moins de 10	10 et plus	TOTAL
<b>Limites recours forma ext</b>				
coût de la formation		33%	48%	40%
compétences des salariés déjà suffisamment élevées		50%	27%	39%
difficulté à gérer l'absence du salarié		39%	39%	39%
offre de formation insatisfaisante		20%	34%	27%
méconnaissance des possibilités de financement		26%	16%	21%
méconnaissance de l'offre de formation		24%	16%	20%
lourdeur administrative pour faire le dossier de financement		28%	9%	19%
aucun frein		11%	7%	9%
réticence du salarié		2%	11%	7%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Total > 100 car réponses multiples*

- Le coût est plus souvent évoqué par des entreprises de plus grande taille, qui ont peut être une meilleure connaissance de l'offre.

L'argument du niveau de compétences suffisamment élevé (qui évite de se poser la question de la formation) se retrouve davantage chez les plus petites.

## Des règles de gestion collective très variées

- *Les conventions collectives appliquées sont très variables, mais la moitié des entreprises est au Syntec*

Quelle convention collective appliquez-vous ?

CCN	Nb. cit.	Fréq.
Bureaux d'études techniques et informatique (Syntec)	46	52%
Audiovisuel (une des conventions)	9	10%
Métallurgie	5	6%
Commerce de gros	5	6%
Autres (jeux et jouets, édition, autre, aucune)	9	10%
Ne sait pas	14	16%
<b>TOTAL CIT.</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

- Les conventions de l'audiovisuel représentent seulement 10 entreprises.
- 15% des interlocuteurs ignorent la convention collective qu'ils appliquent.
- On constate une relative cohérence entre les codes APE et la convention collective appliquée.

CCN	Bureaux d'études techniques et informatique (Syntec)	Audiovisuel (une des conventions)	Métallurgie	Commerce de gros	Autres (jeux et jouets, édition, autre, aucune)	Ne sait pas	TOTAL
<b>APE</b>							
72 (activités informatiques)	34	2	2	0	2	8	<b>48</b>
92 (activités récréatives, culturelles, sportives)	2	4	1	0	5	3	<b>15</b>
74 (services aux entreprises)	4	0	1	0	0	2	<b>7</b>
51 (commerce de gros, intermédiaires du commerce)	2	0	0	3	0	0	<b>5</b>
22 (édition, imprimerie, reproduction)	1	0	0	0	1	0	<b>2</b>
52 (commerce détail, réparation articles domestiques)	0	0	0	1	1	0	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>79</b>

- Logiquement, les conventions de l'audiovisuel ne concerneraient que les studios tandis que celle du commerce de gros ne concerne que les éditeurs<sup>90</sup>

Activité	studio de développement; autre	éditeur/distributeur	TOTAL
CCN			
Bureaux d'études techniques et informatique (Syntec)	 55%	 56%	 51%
Audiovisuel (une des conventions)	 12%	 0%	 10%
Métallurgie	 4%	 9%	 6%
Commerce de gros	 0%	 15%	 6%
Autres (jeux et jouets, édition, autre, aucune)	 6%	 12%	 10%
Ne sait pas	 21%	 9%	 16%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Deux fois plus de studios que d'éditeurs ne savent pas quelle convention collective s'applique à leur entreprise.

- La moitié des entreprises du secteur estime que la convention collective appliquée est adaptée à leurs besoins.

*Jugez-vous cette convention adaptée aux besoins de votre entreprise ?*

CCN	adeq CCN	non	oui	ne sait pas	TOTAL
Bureaux d'études techniques et informatique (Syntec)	 29%	 51%	 20%	 0%	100%
Audiovisuel (une des conventions)	 38%	 50%	 13%	 0%	100%
Métallurgie	 60%	 40%	 0%	 0%	100%
Commerce de gros	 60%	 20%	 20%	 0%	100%
Autres (Jeux et jouets, etc.)	 33%	 33%	 33%	 0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>35%</b>	<b>46%</b>	<b>19%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Et plus de 20% ne « savent pas », ce qui confirme l'enquête qualitative.

- Les entreprises jugeant leurs conventions collectives inadéquates, donnent principalement les raisons suivantes :
  - inadaptation aux spécificités du secteur
  - inadaptation des définitions et grilles des métiers
  - pas suffisamment d'avantages permettant de motiver les salariés
  - manque de flexibilité, en particulier face à un marché mondialisé
  - horaires peu adaptés aux besoins du secteur.

A noter qu'un certain nombre de ces arguments relèvent davantage du droit du travail que de la négociation collective de branche.

<sup>90</sup> Ces résultats sont à relativiser du fait du faible nombre de réponses concernant chacune de ces conventions (10 pour l'audiovisuel et 5 pour le commerce de gros)

## ■ Les 3/4 des entreprises n'ont aucune forme de représentation du personnel

Quelle forme de représentation du personnel est présente dans votre entreprise ?

Activité	studio de développement ; autre	éditeur / distributeur	TOTAL
<b>rep persl</b>			
aucune forme	81%	71%	77%
Délégué du personnel	14%	18%	17%
comité d'entreprise	4%	12%	6%
délégué syndical	1%	3%	1%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Total > 100 car réponses multiples

- Parmi celles qui en ont, la plus fréquente est les délégués du personnel.
- Sans surprise, les éditeurs ont davantage de représentation du personnel que les studios.

Effectif	Moins de 10	De 10 à 50	50 et plus	TOTAL
<b>rep persl</b>				
aucune forme	96%	61%	0%	77%
Délégué du personnel	2%	27%	100%	17%
comité d'entreprise	2%	5%	67%	6%
délégué syndical	2%	0%	0%	1%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Total > 100 car réponses multiples

- Seulement 1/3 des entreprises de 10 à 50 salariés ont une représentation du personnel (ce qui serait conforme aux moyennes nationales).
- Toutes les entreprises de 50 salariés et plus ont des délégués du personnel et 2/3 ont également un comité d'entreprise.

## Une demande pour la mise en place d'outils permettant une meilleure structuration du secteur

- *La définition d'une convention collective spécifique au secteur apparaît comme un enjeu majeur pour les 2/3 des entreprises.*

*Pour vous, est-ce un enjeu majeur d'avoir à l'avenir une convention collective qui prenne en considération les particularités du secteur des jeux vidéo ?*

- Les studios y sont encore plus favorables

Activité	studio de développement; autre	éditeur/distributeur	TOTAL
<b>enjeu CCN</b>			
oui	 72%	 63%	 69%
non	 28%	 38%	 31%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- *Les thèmes principaux à traiter seraient une plus grande souplesse dans la gestion des effectifs et du temps de travail*

*Dans l'hypothèse d'une convention collective dédiée au secteur, quels sont les thèmes les plus importants que celle-ci devrait traiter ?*

Activité	studio de développement; autre	éditeur/distributeur	TOTAL
<b>thèmes CCN</b>			
prévoir des types de contrats de travail permettant plus facilement une gestion par projet	 70%	 52%	 63%
organiser une plus grande souplesse dans la gestion du temps de travail (annualisation, etc.)	 57%	 55%	 60%
classifier et définir les différents métiers du secteur	 45%	 45%	 45%
mutualiser davantage les fonds de la formation des salariés	 30%	 33%	 29%
identifier des priorités de formation pour le secteur	 17%	 27%	 19%
prévoir des grilles de rémunération minimales	 13%	 21%	 17%
autres	 12%	 9%	 9%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- Ce qui confirme les résultats de l'enquête qualitative.
- Sans surprise, les studios semblent davantage attachés à la problématique des contrats de travail que les éditeurs
- La définition des métiers apparaît également comme une priorité, mais les entreprises ne seraient pas nécessairement prêtes à accepter les rémunérations correspondantes (seulement 17% citent les grilles de salaires minimales).

- Sans surprise, la formation n'apparaît pas comme prioritaire.
- Les autres thèmes proposés par les entreprises interrogées sont principalement :
  - la gestion des droits d'auteur
  - la reconnaissance du secteur
  - des avantages pouvant motiver les salariés

■ **Une demande générale pour la création d'outils de gestion des ressources humaines, en particulier des guides juridiques et pratiques, spécifiques au jeu vidéo<sup>91</sup>**

*Quels sont les outils collectifs de gestion de ressources humaines qui vous seraient le plus utiles ?*

Activité	studio de développement; autre	éditeur/distributeur	TOTAL
<b>outils grh</b>			
création de guides juridiques et pratiques, spécifiques aux jeux vidéo	64%	64%	64%
création d'outils (méthodes, tests de recrutement, grilles d'entretiens d'évaluation, e	50%	39%	45%
groupements d'employeurs pour disposer de salariés communs	37%	39%	35%
forums en ligne sur les problématiques de ressources humaines	24%	18%	20%
réunions de présentation de bonnes pratiques	18%	15%	16%
démarches communes de prospection de candidats	11%	12%	11%
autre	3%	3%	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- Les entreprises seraient également intéressées par la création de groupements d'employeurs (permettant d'avoir des salariés en commun), ce qui semble encourageant par rapport aux projets en R&D des 2 SPL.
- D'autres outils ont été suggérés par les entreprises interrogées :
  - un partage de bonnes pratiques au niveau international ;
  - du lobbying auprès des écoles pour adapter davantage les contenus des formations aux besoins du secteur.

<sup>91</sup> Ne sont pas prises en compte les non-réponses (16% des entreprises interrogées)

■ **Des entreprises qui souhaiteraient disposer de financements complémentaires pour la formation**

- ce qui est cohérent avec le frein principal identifié (coût de la formation)

*Quelles sont les actions collectives en matière de formation qu'il serait le plus utile que l'on réalise pour vous ?*

Activité	studio de développement; autre	éditeur/distributeur	TOTAL
<b>actions collectives forma</b>			
trouver des financements complémentaires	50%	58%	53%
développer des formations spécifiques dans les métiers techniques	53%	36%	43%
mieux informer et conseiller les entreprises (offre de formation, financements possibles)	37%	45%	37%
négocier les prix collectivement pour certaines formations clés	34%	33%	34%
développer des formations spécifiques en management et gestion de projet	30%	24%	29%
identifier l'offre de formation déjà existante et adaptée à vos besoins	24%	27%	24%
réaliser des études prospectives (évolution des métiers, besoins en formation)	12%	9%	12%
autre	4%	6%	3%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- Plus de la **moitié des studios seraient également demandeurs de création de formations spécifiques** pour les **métiers** de programmeur, graphiste, game designer et même **management et gestion** de projet.
- Les éditeurs seraient, quant à eux, demandeurs de davantage d'informations et de conseils sur l'offre de formations existantes et les financements possibles.
- D'autres actions collectives ont été suggérées par des entreprises du secteur :
  - alléger les contraintes administratives liées aux dossiers de formation
  - développer des « pools de compétences », dans les métiers techniques, pour partager l'expérience entre les studios.

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Chiffres clés**
3. **Les grands facteurs d'évolution du secteur**
4. **Pratiques actuelles de gestion des ressources humaines dans les entreprises françaises**

<b>5. Scénarios d'évolution</b>
---------------------------------

5.1 Synthèse des perspectives au niveau mondial
---

5.2 Plusieurs scénarios possibles pour l'industrie des jeux vidéo française au sein du cadre international

6. **Recommandations**
7. **Annexes**

## Introduction méthodologique

### ■ *La démarche méthodologique*

#### 1) *Synthèse des perspectives au niveau mondial*

Nous avons d'abord fixé le paysage au niveau mondial, a priori globalement un peu plus prévisible que l'évolution plus particulière d'un seul de ses sous-ensembles, qu'est la France en l'occurrence.

#### 2) *Trois grands scénarios possibles pour l'industrie des jeux vidéo française au sein du cadre international*

Les grandes évolutions mondiales les plus réalistes ayant été, nous avons ensuite analysé les facteurs qui impacteront la situation française. Celle-ci peut prendre des formes contrastées, d'où l'émergence de 3 scénarios.

## *Synthèses des perspectives au niveau mondial*

### **Les évolutions probables des marchés**

- *Les marchés et les types de publics devraient continuer à se développer et à se diversifier*
- *Le « mass market » continuera de représenter une part importante de ce marché*
  - Basé principalement sur des **licences** ou des **suites**
  - Avec une part très importante du **marketing** dans le coût total des jeux.
  - Cependant :
    - une **licence ne suffit pas à garantir le succès** d'un jeu :
      - \* multiplication du nombre de jeux à licence
      - \* maturité du marché qui a compris qu'une licence ne suffit pas à faire un jeu de qualité
    - les **licences** coûtent de plus en **plus cher**
- *Mais parallèlement, un marché plus diversifié et plus adapté à une offre originale et innovante devrait prendre un essor plus important*
  - Stimulé notamment par:
    - les fabricants de consoles, à la recherche de nouveautés pour valoriser leurs produits ;
    - les jeux en ligne sur PC.
  - Un **très fort développement des jeux en ligne** est anticipé,
    - marché à fort potentiel, déjà **partiellement mature** en Asie,
    - qui pourrait avoir un impact sur les relations entre acteurs favoriser le développement de **nouveaux modes de rémunération**, sortant de la relation classique studio-éditeur :
      - \* abonnement
      - \* publicité
      - \* achat de nouveaux éléments en cours de jeux (terrain, joueur, ...)
  - Ce marché pourrait jouer le rôle de « **tête chercheuse** » pour le mass market, qui pourrait s'inspirer de « concepts » à succès développés sur ce marché plus innovant.

■ *L'accroissement du développement des marchés sur téléphones portables*

- devrait continuer à fortement augmenter, selon la plupart des observateurs,
- même s'il dépendra des politiques des fabricants et des opérateurs de téléphonie mobile.

■ *Un développement possible de nouveaux marchés à potentiel (Serious Game)*

- Par exemple dans le domaine de la **e-formation** :
  - certains Etats semblent avoir une **politique incitative** en la matière
  - le **taux d'équipement** des écoles et des lycées s'accroît
  - de nouveaux acteurs pourraient s'y positionner comme les distributeurs de matériaux pédagogiques
- Cependant les avis sur ce sujet sont partagés ; certains estiment que :
  - ce développement est « prévu » depuis plusieurs années et ne se produit pas réellement
  - certains studios ne souhaiteront pas se positionner sur ce type de marché.

■ *Un rapprochement des offres dans le secteur cinéma, loisirs audiovisuels et multimédias*

- La **distribution par protocole IP de contenu culturel** continue de se développer.
- Le téléphone et la télévision sont aujourd'hui fournis par ADSL.
- Des chaînes de télévision interactive se développent (et proposent notamment l'accès à des jeux vidéo)
- Certains estiment que d'ici quelques années se développera « **l'écran mobile** » qui donne **accès à l'ensemble des offres de loisirs audiovisuels et multimédias**.

## Une concentration probable des acteurs, aussi bien studios qu'éditeurs

### ■ Une concentration des éditeurs

- **Stratégie de croissance** notamment chez les éditeurs « third party » pour faire le poids face aux constructeurs de consoles
- **Stratégie d'élimination ou d'absorption** de la concurrence, et fragilité financière relative de certains
- **Intérêt** pour le secteur **de la part de grands groupes de secteurs connexes**, « Majors » de l'audiovisuel et du cinéma, opérateur de téléphonie notamment, qui pourrait se renforcer (car rapprochement de l'offre); rachat d'éditeurs existants

### ■ Une concentration des studios

(pas nécessairement de rachats, mais disparition de certains et augmentation de la taille moyenne de ceux restants)

- **Moins de studios, de taille plus importante, permettront de :**
  - concilier la spécialisation des équipes sur un type de jeu (suite à la demande des éditeurs) et la nécessité de garder une certaine « variété » de la production (ne pas tout miser sur un seul créneau)
  - mener plusieurs projets de front, dans un contexte d'augmentation de la taille des équipes et de baisse de durée des projets, et mieux préparer le roulement entre les projets
  - renforcer le poids des studios face aux éditeurs (moins de capacité de pression sur les coûts, etc.)
  - donner plus de travail à chacun.
- **Existence probable d'une « taille critique » minimale** (estimée par certains à environ 50 salariés permanents), nécessaire pour :
  - rester crédible sur le marché de la console et du « hit », et face aux éditeurs qui semblent plus « rassurés » lorsque les studios disposent des ressources en interne
  - mettre en place une organisation favorisant la pérennité de la structure (plusieurs équipes projets, etc.)

### ■ *Une concentration géographique du développement*

En raison notamment des stratégies d'implantation de studios sur quelques territoires particuliers, en particulier pour les studios internes d'éditeurs, dictées par :

- les coûts (avantage des pays émergents, et/ou disposant d'une aide publique)
- l'importance du bassin d'emploi et la présence d'un vivier de compétences
- le rapprochement par rapport aux donneurs d'ordre,
- même si on assistera probablement au maintien d'équipes locales pour les productions dédiées à un seul pays (ex : Titeuf), avec le développement possible de licences locales.

### ■ *Un développement de la sous-traitance*

- Pour éviter une croissance trop importante et difficile à gérer des équipes internes, du fait d'un manque d'industrialisation des studios
- Y compris sans doute à moyen terme pour les programmeurs
- Avec une possible place croissante des pays à bas coûts dans le domaine

### ■ *Evolution de la répartition des fonctions entre les acteurs (studios, éditeurs, distributeurs), avec le développement de la distribution directe par téléchargement par les éditeurs voire à terme les studios*

- cela permettrait au secteur de se passer des distributeurs classiques,
- et rendrait possible une baisse du prix du jeu, ou plus vraisemblablement une meilleure rentabilité de celui-ci, par réduction des coûts de commercialisation, et par disparition d'un des acteurs de la chaîne de valeur,
- rendant ainsi plus « solides » les éditeurs et studios,
- et permettant peut être le développement de nouveaux « business models » pour des studios qui chercheraient à diversifier les sources de financement (abonnements perçus directement par le studio, etc.).

## Maintien d'une organisation hybride des studios, avec une part de main d'oeuvre salariée permanente, et une part mobilisée sur un projet particulier

### ■ Faible probabilité d'évolution complète vers un « modèle cinéma » (reconstitution de l'équipe entière à chaque projet par un réalisateur), car :

- Importance de la **technologie**, qui continuera d'évoluer rapidement :
  - nécessité de **capitaliser** les outils d'un projet à l'autre, et garder en interne les compétences techniques ;
  - absence de culture de l'intermittence chez les informaticiens, ce sont plus des périodes « transitoires » qu'une réelle intermittence.
- Nécessité pour l'ensemble de l'équipe de travailler ensemble un certain temps pour être efficace (du fait notamment de fortes « différences culturelles » entre informaticiens et artistes qui doivent donc s'habituer à travailler ensemble, rôles de chacun au sein de l'équipe moins stabilisés que dans le cinéma)
- à la différence du cinéma (ou beaucoup de différentes fonctions interviennent successivement pour des durées courtes), relativement faible nombre de métiers réunis pour un projet plus long

### ■ Pour autant, fonctionnement proche du modèle cinéma pour une partie du développement :

- **Renouvellement d'une partie au moins des compétences** artistiques d'un projet sur l'autre
- Nécessité de **faire travailler des métiers du monde « audiovisuel »** (acteurs, animateurs, effets spéciaux, etc.) qui souvent préfèrent un statut freelance ou intermittent (plus favorable à créativité)
- Fonctionnement **par projets**

### ■ D'où la persistance probable d'un modèle hybride de relations d'emploi...

Combinant

- **Salariat** classique, notamment pour les fonctions clés d'encadrants d'experts, et pour certaines fonctions technique comme les informaticiens

- Recours à des **prestataires** pour la « production de masse » graphique, et informatique à terme (recours à des prestataires externes ou mise à disposition de personnel)
- **Contrats liés au projet**, de type « cinéma », pour certains créatifs et spécialistes travaillant aussi pour autres secteurs (effets spéciaux, animation etc.)

■ *...dont le « poids » respectifs des différentes composantes dépendra sans doute de l'évolution de l'activité globale du secteur*

- En cas d'**augmentation** de l'activité du secteur :
  - nécessité pour les studios de maintenir voire d'augmenter leur capacité de production, et risque accru de difficultés de recrutement du fait d'une tension plus forte du marché du travail
  - donc politique de renforcement des liens avec la main d'œuvre et de fidélisation
    - \* peut être augmentation de la part du salariat classique,
    - \* et/ou en tous cas de la demande pour des prestataires *structurés et professionnels* (sous-traitants ou entreprises de mise à disposition de salariés), capables de garantir qualité et réactivité.
- En cas de **baisse** de l'activité du secteur :
  - part inférieure des salariés permanents parmi les effectifs, mais sans pouvoir descendre en dessous d'un certain seuil afin de rester crédible aux yeux d'un éditeur
  - davantage de facilité à recruter individuellement sur des contrats souples (freelance, intermittent, etc.).

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Chiffres clés**
3. **Les grands facteurs d'évolution du secteur**
4. **Pratiques actuelles de gestion des ressources humaines dans les entreprises françaises**

## **5. Scénarios d'évolution**

5.1 Synthèse des perspectives au niveau mondial

5.2 Plusieurs scénarios possibles pour l'industrie des jeux vidéo française au sein du cadre international

6. **Recommandations**
7. **Annexes**

## *Plusieurs scénarios possibles pour l'industrie des jeux vidéo française au sein du cadre international*

### Facteurs principaux

#### ■ *Les facteurs principaux<sup>92</sup> qui influenceront sur l'évolution des studios de développement en France*

- \*\*\* • Capacité des acteurs à **intensifier la dynamique collective** déjà engagée en termes :
  - de création/partage **d'outil de développement** commun
  - de **manifestations internationales** véhiculant l'image d'une France territoire « incontournable » dans le développement des jeux vidéos
  - de « **partage** » **des ressources humaines** (portage, groupement d'employeur, plate de forme de mis en commun des besoins, ...)Et implication effective des studios de développement.
- \*\* • Capacité des acteurs à s'emparer du cadre « **pôles de compétitivité** » pour développer des partenariats studios/entreprises d'autres secteurs/laboratoires de recherche/organismes de formation
- \*\* • **Professionnalisation** accrue des entreprises :
  - organisation, encadrement, développement des compétences managériales
  - mise en place de **politique RH structurée** (rémunération, formation, évolution de carrière)
  - développement des fonctions supports (notamment commercial, marketing),  
Notamment : capacité et volonté des dirigeants de concilier davantage l'**appréhension** « **business** » de leur activité et l'**appréhension** « **passion/plaisir** ».
- \*\* • Capacité des studios à **mobiliser des fonds privés** et à développer d'autres types de financement (capital risque, multi éditeur, autofinancement, publicité, ...)
- \* • **Acceptation** par les entrepreneurs **de la concentration** et dynamique dans ce domaine ;
- \*\*\* • Volonté **des acteurs publics** d'accompagner cette dynamique notamment par le biais d'aides financières (type crédit d'impôt, aide à la formation, à la recherche

---

<sup>92</sup> Le nombre d'étoiles caractérise l'importance du facteur

et développement, ...) visant à **rendre le territoire aussi attractif** et « compétitif » que d'autres bassins comme le Canada.

- ★★ ● **Clarification du cadre juridique** en termes de **droit d'auteur** et de **droit des contrats**, et **meilleure maîtrise par les entreprises** afin d'estomper l'image de « risque juridique » que semble avoir la France auprès des éditeurs
- ★ ● Développement du **marché des « Serious Game »**, volonté et capacité des studios à s'y positionner
- ★ ● **Dynamique du marché européen** (et/ou francophone) sur lequel les studios français ont l'avantage de la proximité culturelle, en termes :
  - de taux d'équipement des foyers en matériel,
  - de développement de l'Internet haut débit permettant les jeux en réseau
  - d'évolution des mentalités, le jeu vidéo touchant un public plus large
- ★ ● Capacité des **éditeurs Français** à se maintenir **au premier plan international**  
Ils auront alors davantage tendance à implanter des studios internes en France, et à faire travailler des studios français que des éditeurs étrangers.
- ★ ● Capacité des studios à établir des rapprochements avec des entités plus proches culturellement des marchés nord américains
- ★ ● Développement d'un ou plusieurs « hit » internationaux par des studios implantés en France, améliorant l'image des studios français

### ■ *Les facteurs principaux qui influenceront sur l'évolution des éditeurs/distributeurs en France*

- ★★★ ● **Santé du marché français**  
En effet, la majorité des emplois d'édition/distribution en France sont liés à la *diffusion* des jeux sur le sol français, et non à la *production* de jeu en France.
- ★ ● **Maintien d'une activité de développement** en France  
En effet, au sein des éditeurs, certains emplois sont liés au suivi de la production de jeux sur le sol français (pour les éditeurs travaillant avec des studios français).  
Ainsi, si l'activité de développement en France devient plus importante, la proportion de ces emplois liés au suivi de la production des jeux développés en France deviendra plus importante.
- ★★ ● **Mouvements de rachats**, qui dépendront :
  - des politiques des éditeurs,



- de l'évolution de leur valorisation boursière et de la parité euros/dollars, rendant les éditeurs plus ou moins fragiles face à une tentative d'OPA

Ces rachats auront des conséquences sur les volumes d'emplois des éditeurs/distributeurs en France. En effet, un rachat risque de créer des doublons au sein de la nouvelle entité. *Par exemple : Ubisoft et Electronic Arts disposent aujourd'hui tous les 2 de leurs équipes d'édition/distribution pour le marché français. Il est probable que ces équipes soient remaniées, voir en partie fusionnées en cas de rachat.*

## Premier scénario d'évolution pour les studios : la France redevient un des pôles majeurs de développement de jeux vidéo au plan international

### ■ *Evolution des facteurs :*

- Tout ou partie des facteurs principaux vu précédemment sont à l'avantage des studios français et notamment :
  - dynamique du secteur et professionnalisation du management des entreprises
  - politique volontariste des partenaires publics, de l'Etat en particulier
  - clarification du cadre juridique

### ■ *Résultats :*

- La France devient donc un **territoire plus attractif**  
Des éditeurs conservent et implantent de nouveaux studios internes en France, n'ayant plus de raisons de les délocaliser.
- De même, une **demi-douzaine de studios indépendants réussissent** :
  - à se **maintenir** au plan international sur les supports les plus ambitieux
  - à **atteindre une taille suffisante** pour :
    - \* être positionnés sur plusieurs projets en même temps
    - \* disposer d'équipes spécialisées sur des thèmes/support de jeux différents
    - \* avoir plus de poids pour négocier avec les éditeurs
- **Le cercle vertueux** est lancé, le développement de l'activité permet :
  - d'augmenter :
    - \* les volumes d'emploi
    - \* la présence d'un réseau de sous-traitants structurés et d'indépendants
    - \* une dynamique de création de nouveaux petits studios, par des anciens de studios importants qui souhaitent monter leur propre projet
  - de rendre le territoire attractif pour les salariés grâce :
    - \* à la plus grande diversité des projets
    - \* à l'importance et à la notoriété des projets
    - \* à une plus grande garantie de trouver un emploi
    - \* à des politiques de rémunération et de progression plus compétitives

Ainsi les « talents » français restent, et ceux partis au Canada reviennent

- de poursuivre le développement de formations spécifiques adaptées au jeu vidéo et entretenir les compétences des salariés
  - de renforcer la dynamique des acteurs collectifs (organisations professionnelles, Lyon Game, Capital Games)
  - d'améliorer l'image des studios français et d'encourager les investisseurs à travailler avec eux
- Le **volume d'emploi** en France lié au développement de jeu dépendra de la sous-traitance, dans l'arbitrage de sa localisation en France ou à l'étranger
    - en France pourraient rester :
      - \* au niveau du graphisme, les éléments : qui demandent une forte proximité culturelle, qui sont particulièrement pointus et déterminants pour l'univers du jeu (conception initiale de l'« univers », etc.), qui demandent une forte réactivité
      - \* au niveau informatique : l'élaboration du moteur de jeu, les travaux de recherche sur de nouvelles possibilités
    - à l'étranger :
      - \* au niveau du graphisme : la production d'éléments réalisables d'après un cahier des charges bien défini,  
Ce phénomène de délocalisation étant déjà engagé.
      - \* au niveau informatique : les lignes de codes qui sont la déclinaison simple d'un concept  
Ce phénomène pourrait survenir à une échéance plus lointaine.
      - \* cependant, la localisation de la production à l'étranger induit une complexification et une hausse importante des coûts de la gestion des projets, ce qui freine un certain nombre d'entreprises.

## Deuxième scénario d'évolution pour les studios : la France ne parvient pas à rester un pôle mondial de développement de jeu, l'activité de développement décline progressivement

### ■ Evolution des facteurs

- La France ne **parvient pas à devenir un territoire suffisamment attractif** au niveau mondial pour favoriser l'implantation et le développement de studios
- La plupart des studios français ne parviennent pas à passer à un stade de développement plus important :
  - capacité à trouver de nouveaux modes de financement
  - capacité à accroître leur taille et à développer un encadrement avec d'avantage de compétences managériales

### ■ Résultats

- Les **éditeurs continuent de délocaliser leurs équipes de développement interne** vers des territoires plus attractifs  
Ils ne gardent en France que les studios internes nécessaires à la production de jeux à destination du marché européen (ou à leur simple déclinaison)
- **Les studios indépendants peinent à rester compétitifs** face à la concurrence internationale, les éditeurs les font moins travailler.
- Dans un premier temps, certains studios réussissent à maintenir leur activité sur des **marchés** sur lesquels ils disposent **d'avantages concurrentiels** :
  - marché **européen** pour lequel une forte proximité culturelle est un atout
  - éventuellement sur le marché des **Serious Game** où les « clients » pourraient préférer travailler avec des studios français pour des raisons :
    - \* de confidentialité (armée par exemple)
    - \* de proximité culturelle (municipalités, formation, entreprises françaises...)
  - secteur de marché sur lesquels des studios français ont acquis une certaine **notoriété**
- Cependant, **l'activité est en baisse, le bassin d'emploi se restreint.**
  - Activité et emploi deviennent insuffisants pour permettre aux entreprises d'offrir des perspectives d'évolutions intéressantes à leurs salariés.

Les talents quittent le secteur ou continuent de s'expatrier. Notamment les plus âgés qui recherchent stabilité et perspective.

- l'image de la France en termes de développement de jeux se dégrade, n'encourageant pas les éditeurs à confier du travail aux studios français.
- Activité et bassin d'emploi deviennent insuffisant pour justifier la présence :
  - \* d'un appareil de formation conséquent (les seuils minimaux pour absorber les flux de sortants ne sont plus atteints)
  - \* d'un réseau de sous-traitants développé
- Les jeux à destination du marché européen spécifiquement sont petit à petit développés ailleurs, au Canada par exemple :
  - assez proche culturellement de la France
  - et où de nombreux salariés français se sont expatriés
- Pour autant, il reste quelques passionnés qui créent une entreprise autour d'un projet, mais qui ne peuvent se positionner que sur des marchés de niches, ne pouvant pas assumer une production ambitieuse.
- Le secteur vivote, dans l'espoir d'un studio qui réussisse à « re-décoller ».

## Troisième scénario d'évolution pour les studios : le développement d'alternatives au modèle de marché dominant

■ *S'ils s'avéraient peu compétitifs sur le marché de la console 3<sup>ème</sup> génération (taille d'équipes trop importantes, non accès au financement), une partie des studios adapteraient leur activité de manière pragmatique*

- Positionnement sur **d'autres marchés** plus diversifiés et dans certains cas plus accessibles (« casual games »), sur lesquels les studios français sont déjà souvent performants ; on peut citer en particulier :
  - Téléphones portables et consoles portables
  - PC, qui devrait être dynamisé par le développement des jeux en ligne
  - Serious Game pour certains
- Et/ou développement d'une **offre de prestations** techniques, en plus du développement de jeux vidéo, permettant de gérer les creux de charge en inter-projet (par exemple réalisation de courts métrages d'animation, de prestations internet, etc.)

■ *Ce qui faciliterait le développement de modes de financement diversifiés*

- Marchés aux coûts de développement souvent moins élevés ;
- Permettant de développer de manière crédible de modes complémentaires de financement, qui sont déjà mis en oeuvre par certains studios :
  - l'auto-production ou la co-production entre studios,
  - le financement par les abonnements, la vente d'espaces publicitaires, grâce aux nouveaux modes de distribution via internet,
  - l'avance sur recettes par les distributeurs,
  - les investisseurs privés, etc.
- Et donc de sortir d'une dépendance exclusive vis-à-vis des éditeurs.



■ *L'activité de développement pourrait donc conserver son dynamisme et se renforcer en France,*

- avec l'essentiel de l'activité sur ces « nouveaux » créneaux,
- et malgré tout quelques gros studios qui pourraient rester positionnés sur le marché « console ».

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Chiffres clés**
3. **Les grands facteurs d'évolution du secteur**
4. **Pratiques actuelles de gestion des ressources humaines dans les entreprises françaises**
5. **Scénarios d'évolution**

## **6. Recommandations**

6.1 La structuration du secteur des Jeux Vidéo par la négociation d'un texte conventionnel commun

6.2 **Nos recommandations en matière de structuration**

6.3 **Autres outils collectifs à développer dans le secteur en matière d'emploi - formation**

## **7. Annexes**

## **Les avantages à structurer la branche des Jeux Vidéo autour d'un texte conventionnel commun**

Les avantages d'une telle structuration ne sont pas évidents de prime abord pour les chefs d'entreprise, d'autant plus que certains bénéfices peuvent être à relativement long terme, et plus collectifs qu'individuels (renforcement de la cohésion du secteur et donc de sa capacité de défense de ses intérêts, par exemple, ou amélioration de la GRH dans les entreprises, etc.).

Il nous paraît indispensable de les rappeler en préalable à la réflexion sur les différents scénarios.

### **■ *Meilleure connaissance de l'identité du secteur***

Facilitation de la mise en place d'outils de connaissance des caractéristiques de la branche

- données collectées par un OPCA unique (ou un autre organisme social obligatoire désigné par la branche, de type caisse de retraites, prévoyance, etc.), qui constituerait une base d'information relativement complète sur les données de base (nombre d'entreprises, effectifs, etc.) qui fait encore défaut aujourd'hui
- accès facilité aux « prestations » d'un observatoire de la branche à laquelle les Jeux Vidéo s'associeraient (si annexe à convention collective), permettant des investigations spécifiques sur certains thèmes
- mise en place d'instances de type CPNE, chargées d'examiner régulièrement la politique d'emploi et de formation

### **■ *Davantage d'efficacité dans la défense des intérêts de la branche et l'élaboration de politiques communes***

- Renforcement de la dynamique collective ; plus de facilité à identifier problèmes communs et mettre en place des solutions
- Reconnaissance comme « organisation professionnelle nationale représentative », ce qui renforce la légitimité

Possibilité de mieux valoriser :

- spécificités du secteur par rapport aux partenaires publics,
- atouts du secteur en France (créativité, professionnalisation de la gestion, maîtrise de la sous-traitance) par rapport aux financeurs de toute nature

### **■ *Reconnaissance et valorisation des métiers spécifiques du secteur***

- Travail de définition et de positionnement des métiers pour les intégrer à une classification
  - permettant prise en compte des métiers spécifiques au secteur, et notamment le Game Design
  - et définition de « filières » de progression dans les entreprises (vers le management, ou en tant que référent, technique, etc.), ce qui est facteur d'attractivité pour les salariés car leur permet de visualiser les possibilités d'évolution
- Grâce à ce travail de définition, facilitation du travail d'évaluation, de recrutement (définition de poste, etc), de gestion des droits d'auteur

### ■ *Attractivité du secteur et fidélisation des salariés*

Définition de garanties minima pour les salariés plus favorable que la loi sur différents points : rémunérations minimales, congés, primes, régimes collectifs retraite et prévoyance, etc.

### ■ *Négociation possible de davantage de flexibilité pour l'ensemble du secteur*

- Annualisation du temps de travail, forfaits annuels pour les cadres et non cadres, heures supplémentaires, etc.
- Possibilité d'autoriser le secteur à recourir à des contrats plus « souples » par accord collectif étendu
  - par exemple, le contrat de « chantier »<sup>93</sup>
  - de même le CDD d'usage.

---

<sup>93</sup> Selon L. 321-12 « Ne sont pas soumis aux dispositions du présent chapitre [licenciement économique] les licenciements qui, à la fin d'un chantier, revêtent un caractère normal selon la pratique habituelle et l'exercice régulier de la profession considérée (...). »

L'accord collectif pourrait permettre de qualifier le « caractère normal » pour la profession des embauches pour la durée d'un « chantier »

■ *Mise en place d'un cadre pour la formation professionnelle continue répondant aux besoins du secteur*

- Désignation d'un OPCA commun, et donc possibilités pour le secteur de bénéficier de fonds complémentaires de manière plus importante que si les entreprises adhéraient en ordre dispersé à l'OPCA (accès aux fonds mutualisés, à des co-financements éventuels, etc.)
- Utilisation optimale des fonds disponibles et amélioration de la qualité de l'offre car :
  - capacité à favoriser certaines formations « prioritaires », ce qui diminuera le nombre d'actions moins stratégiques ;
  - capacité à valoriser financièrement certaines pratiques et donc contribuer à leur développement (ex : formalisation de formations internes, tutorat)
  - d'où l'augmentation de la capacité à négocier avec les offreurs sur les contenus pédagogiques, sous peine de retirer ces derniers des formations finançables s'ils ne répondaient pas aux attentes du secteur.

■ *Impacts positifs sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises*

en utilisant ce texte pour insister sur des pratiques encore peu répandues mais néanmoins fondamentales : le développement de la formation, l'entretien professionnel, etc.

## **Le positionnement actuel des entreprises de Jeux Vidéo sur les différentes conventions collectives**

### **■ *Le schéma en page suivante montre la répartition actuelle des entreprises du secteur entre quelques grandes conventions collectives***

- La CCN des Bureaux d'études techniques regroupe la majorité des entreprises du secteur (63%), principalement des studios de développement mais aussi des éditeurs.
- Les CCN du Commerce de gros regroupent plus de 10% des entreprises, mais surtout plus de 40% des salariés car l'on y retrouve les plus gros éditeurs.
- En troisième lieu, les CCN de l'audiovisuel sont également très appliquées.

### **■ *Ceci nous permet d'identifier les principales possibilités pour un éventuel rapprochement d'une CCN déjà existante, si le scénario de l'élaboration d'une convention spécifique au secteur des Jeux Vidéo était écarté.***

Le rapprochement d'une des conventions du commerce de gros n'est pas envisagé, car il s'agit d'une activité très éloignée du cœur de métier du secteur, qui est d'abord la création de Jeux Vidéo.

Trois pistes paraissent crédibles.

D'abord, les deux conventions les plus appliquées par les entreprises (et donc celles où l'on peut supposer qu'elles se reconnaissent le plus) :

- les Bureaux d'Etudes Techniques
- l'Audiovisuel.

Ensuite, la CCN de l'Industrie des Jeux et Jouets, qui est la seule à désigner aujourd'hui explicitement la fabrication de Jeux Vidéo dans son champ d'application, mais n'est paradoxalement appliquée dans quasiment aucune entreprise

22 - *Edition, imprimerie, reproduction*

Edition : ~2% ent,  
0,5% sal

Audiovisuel ~9% ent, 3% sal.  
3 CCN proches (parmi les 8 nouveaux  
champs) : prod. Cinématographique,  
prod. Audioviduel, film animation

51 - *Commerce de gros et intermédiaires  
de commerce*

Commerce de gros :  
~13% ; 40% sal.  
Plusieurs CCN : commerces de gros ; Jouets,  
bimbeloterie, bazar (commerces de gros)

Jeux Vidéo

Editeurs/  
distrib

Dévelop-  
peurs

72, 73, 74 - *Activités informatiques, Recherche et  
Développement, Services aux entreprises*

Bureaux d'études techniques  
(SYNTEC- CICF) : ~ 63% ent.,  
40% sal.

*Activités Internet : Accord de répartition Bureaux d'études / Télécom*

Métallurgie : ~2%  
ent ; 8% sal.

Industries Jeux et  
Jouets ~1% ent ; 0,1%

Télécommunications

~0%

30, 32 - *Fabrication matériel informatique ; fabrication  
équipement de radio, télévision, communication*

36 - *Fabrication de meubles ; industries diverses*

64 - *Postes et Télécommunications*

**Légende :** - *En italiques : codes NAF*

- Dans les cercles (nuances de gris en fonction de importance de CCN dans secteur JV) : nom conventions collectives ; %  
d'entreprises jeux vidéo appliquant cette CCN ; % de salariés jeux vidéos concernés

## Le champ du futur texte conventionnel

La question est de savoir à quelles entreprises s'appliquerait le nouveau texte (que ce soit une nouvelle convention collective ou simplement une annexe à une convention collective existante).

Deux types de questions doivent être examinées.

### ■ *Première question : est-il envisageable d'élargir le champ au-delà du secteur Jeu Vidéo ?*

En effet, la création d'une nouvelle convention collective spécifique est largement conditionnée par le nombre de salariés potentiellement concernés. Nous avons donc recherché s'il n'existait pas d'autres secteurs, proches du secteur des Jeux Vidéo, et dans la même situation que celui-ci (c'est-à-dire non couverts par une convention collective existante), qui pourraient également être inclus dans le champ du nouveau texte.

Nous n'avons pas repéré de possibilités convaincantes.

En particulier, le ludo-éducatif, pressenti comme secteur proche, semble être déjà couvert par des conventions collectives. On semble pouvoir diviser ce secteur selon deux types de produits :

- les jeux pour enfant, qui ont un rôle éducatif mais sont d'abord des jeux ;

Ces produits sont réalisés par des entreprises du Jeu Vidéo et font donc déjà partie du champ.

- la déclinaison interactive des manuels scolaires ;

Ces produits sont édités par les maisons d'édition classiques des manuels scolaires (CCN de l'Édition), et la réalisation semble être sous-traitée principalement à des entreprises « multi-activités » (activités d'« intelligence interactive »<sup>94</sup>), qui réalisent des Cd-Rom ludoéducatifs mais aussi des sites internet, des parcours audiovisuels pour des musées, etc.

Ces entreprises relèvent aujourd'hui du conseil en communication et des « métiers de l'Internet » couverts par la CCN Bureaux d'Études Techniques.

---

<sup>94</sup> Selon le site d'Hyptique, qui réalise les Cd-Rom pour Hachette Multimédia : « L'intelligence interactive peut servir toutes les démarches (marketing, communication, information, administration, culture, éducation, divertissement) et s'exprimer sur tous les supports (web, cd/dvd, bornes, systèmes embarqués). »

→ *A priori, le nouveau texte ne concernerait donc que des entreprises du secteur des Jeux Vidéo*

■ *Deuxième question : parmi les entreprises du Jeu Vidéo, quel champ couvrir (studios, éditeurs, ...) ?<sup>95</sup>*

Au sein du secteur des Jeux Vidéo, on peut distinguer trois grands types d'entreprises, correspondant aux différentes étapes de la filière : les studios de développement, les éditeurs, et les distributeurs (certaines entreprises exerçant l'ensemble des trois activités).

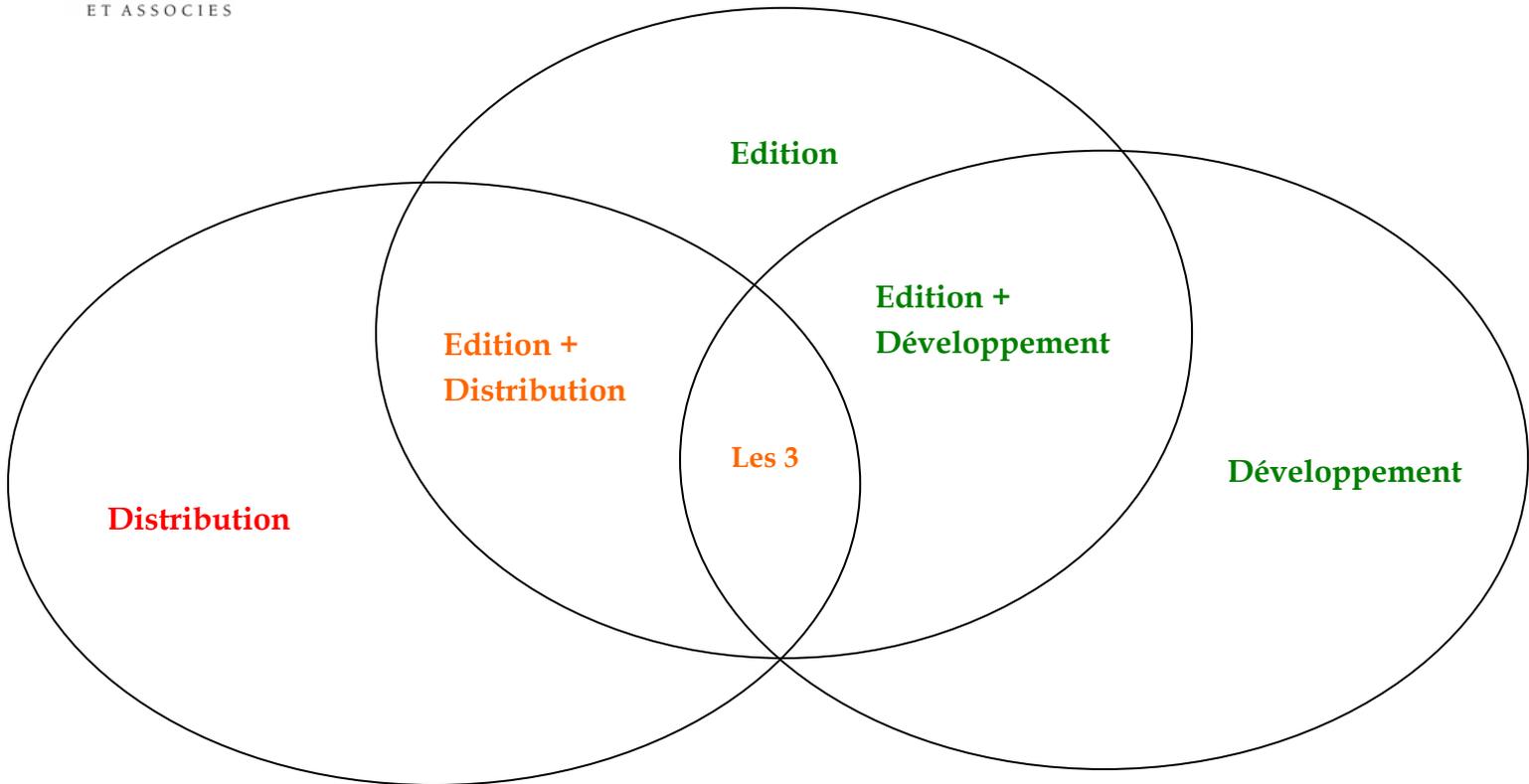
Le futur texte pourrait concerner toutes ces activités, ou seulement certaines.

• **Deux principes pour la réflexion :**

- Ne pourraient être concernées par le nouveau texte que des entreprises :
  - \* soit n'étant incluses dans le champ d'application d'aucune CCN existante ;
  - \* soit incluses dans une CCN existante, mais pour lesquelles il serait possible de remettre en cause la représentativité de l'organisation professionnelle signataire pour le secteur des Jeux Vidéo (et donc l'application du texte dans ce secteur).
- En cas d'entreprises ayant plusieurs activités, la CCN applicable est déterminée par l'activité principale de l'entreprise (activité principale identifiée en fonction du CA généré).

---

<sup>95</sup> *Naturellement ne seraient concernées par un texte conventionnel (et ne sont donc intégrées dans la présente réflexion) que les activités exercées par ces entreprises sur le territoire français*



**Trois grandes catégories d'entreprises apparaissent :**

- **En vert** (« Développement », « Edition », « Edition + Développement ») : entreprises qui seraient **a priori incluses** dans le champ du nouveau texte, car :
  - leur activité correspond au cœur de métier des Jeux Vidéo,
  - elles ne sont a priori pas couvertes par une CCN existante négociée par une organisation représentative du secteur.

En effet, la CCN Jeux et Jouets cite la fabrication de Jeux Vidéo, mais les entreprises ne semblent pas s'y reconnaître puisqu'elles n'y adhèrent pas.

Il semblerait donc crédible que les organisations du secteur des Jeux Vidéo aient gain de cause si elles contestaient la représentativité de la Fédération des Jeux et Jouets dans leur secteur<sup>96</sup>, et par conséquent l'applicabilité de la CCN à leurs entreprises.
- **En orange** (« Edition + Distribution », « Les 3 ») : entreprises pour lesquelles le choix du texte conventionnel dépendra de leur activité principale

<sup>96</sup> Démarches à effectuer auprès de la Fédération des Industries des Jeux et Jouets et du Ministère du travail

- Si c'est le développement et l'édition, l'entreprise relèverait du champ du nouveau texte conventionnel (même traitement que entreprises « en vert »)
- s'il s'agit de la distribution, alors l'entreprise sera considérée comme un distributeur uniquement (même traitement que les entreprises « en rouge »)
- **En rouge (« Distribution »)** : pourraient sembler a priori exclues du champ, car il s'agit d'entreprises ayant pour activité principale le commerce, et relevant donc plutôt des conventions collectives du commerce (« commerces de gros », ou « commerce de gros de Jeux et Jouets »), où sont positionnés actuellement la plupart des éditeurs.  
Toutefois cette application pourrait le cas échéant être remise en cause, si l'organisation professionnelle représentative des éditeurs le souhaitait, car :
  - le champ d'application des « commerces de gros » vise une liste d'activités précise qui n'inclue pas le Jeu Vidéo,
  - l'applicabilité de la convention du « commerce de gros des Jeux et Jouets » pourrait éventuellement être contestée<sup>97</sup> si l'on considérait que le Jeu Vidéo ne relève pas de l'Industrie des Jouets (cf. premier point ci-dessus).

***→Ainsi, le choix d'inclure ou non les éditeurs/distributeurs dans le champ du nouveau texte relève essentiellement de leur volonté politique***

Il ne nous semble en effet pas exister d'obstacle juridique insurmontable à l'établissement d'un texte conventionnel regroupant l'ensemble de la filière.

Dans tous les cas, un texte regroupant a minima les studios et les éditeurs (y compris ceux exerçant une activité de distribution, mais plus accessoire par rapport à leurs activités de développement et d'édition) nous paraîtrait nettement plus efficace :

- pour défendre les intérêts du secteur auprès des pouvoirs publics,
- pour avoir du poids en négociant avec une éventuelle branche de rattachement.

---

<sup>97</sup> par la voie, comme pour le cas précédent, d'une contestation par les éditeurs de la représentativité de la Chambre syndicale des grossistes en jouets et bibeloterie dans leur secteur

## Les principaux scénarios envisageables

### ■ *Nous avons détaillé les principaux avantages et inconvénients, aux plans politiques et techniques, de 6 scénarios*

- 0 Renoncer temporairement à une structuration de branche, au profit d'un développement des actions collectives notamment dans les Ressources Humaines
- 1 Négocier des accords au niveau local avec les associations régionales, voire des accords inter-entreprises, sans engager de négociations globales au niveau du secteur
- 2 Négocier une convention collective nouvelle, spécifique au secteur du Jeu Vidéo
- 3 Négocier une annexe à la CCN des Bureaux d'Etudes Techniques (Syntec - CICF)
- 4 Négocier une annexe à une des conventions du Spectacle, par exemple celle des Films d'Animation
- 5 Négocier une annexe à la CCN des Jeux et Jouets

Une comparaison plus précise du contenu technique des trois conventions collectives envisagées pour un rattachement dans les scénarios 3, 4, 5 sont détaillés dans un tableau en annexe.

**0 Renoncer temporairement à une structuration de branche, au profit d'un développement des actions collectives notamment dans les Ressources Humaines**

	<b>Atouts</b>	<b>Limites</b>
<b>Au plan politique</b>	<p>+++ Pas de risque pour les organisations du secteur de s'engager dans un travail important pour lequel le soutien de la « base » (entreprises) serait insuffisant</p> <p>++ Maintien de la liberté de choix de leur convention collective par les chefs d'entreprise</p>	<p>--- Difficultés probables à relancer la dynamique conventionnelle dans quelques années ; perte du travail de sensibilisation engagé via l'étude auprès des chefs d'entreprises et des partenaires ;</p> <p>-- Pas de structuration nationale de la branche qui aurait pu donner davantage de visibilité aux pouvoirs publics</p> <p>-- Pas d'harmonisation des règles conventionnelles applicables aux salariés du secteur</p> <p>--- Plus généralement, perte des avantages d'une structuration conventionnelle commune (cf. p.168)</p>
<b>Au plan technique</b>	<p>+++ Possibilité pour les représentants du secteur de se concentrer sur des questions qui préoccupent davantage les entreprises et donnent des résultats plus rapidement visibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en matière de ressources humaines et de formation ;</li> <li>- ainsi que dans les autres domaines : pôles de compétitivité, crédit d'impôt, crédibilisation du secteur auprès des investisseurs privés, etc.</li> </ul>	

**1 Négociier des accords au niveau local<sup>98</sup> avec les associations régionales, voire des accords inter-entreprises<sup>99</sup>, sans engager de négociations globales au niveau du secteur**

	Atouts	Limites
<b>Au plan politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accord local</b></li> <li>++ Possibilité de conclure un accord associant les différents types d'entreprises (studios, des éditeurs, etc.)</li> <li>+ Apprentissage et développement progressif du dialogue social dans la branche (préparation du travail sur une annexe conventionnelle ?)</li> <li>+ Pas de déception des entreprises qui pouvaient parfois attendre d'une nouvelle CCN des modifications peut-être difficilement réalisables (contrat de projet ; etc.)</li> <li>+ Maintien de la liberté de choix de la CCN et des organisations de branche (OPCA, retraite, etc.) par les entreprises (enquête montre que entreprises globalement satisfaites du texte appliqué)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accord local</b></li> <li>- - - Pas de structuration nationale de la branche qui aurait pu donner davantage de visibilité aux pouvoirs publics</li> <li>- - Pas d'harmonisation des règles conventionnelles applicables aux salariés du secteur</li> <li>- - - Plus généralement, perte des avantages d'une structuration conventionnelle commune (cf. p. 168)</li> </ul>

<sup>98</sup> Négociés entre représentants des employeurs au niveau local (pourrait sans doute être les SPL, qui ont un statut association loi 1901, en procédant si nécessaire à un ajustement de leur objet) et représentations régionales des organisations de salariés ; le contenu s'imposerait aux adhérents de l'organisation patronale

<sup>99</sup> Négocié entre des chefs d'entreprise et des représentants des salariés dans l'entreprise (délégué syndical, ou délégué du personnel, ou salarié mandaté par une organisation syndicale sous certaines conditions), le contenu s'imposerait uniquement aux entreprises signataires

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accords inter-entreprises</b></li> </ul> <p><b>Idem ci-dessus et en plus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Absence de contrainte envers les entreprises (car démarche volontaire) ;</li> <li>+ Facteur de formalisation des liens et synergies entre entreprises et renforcement actions menées notamment par les SPL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accords inter-entreprises</b></li> </ul> <p><b>Idem ci-dessus et en plus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- - Pour être crédible, nécessité d'une implication d'un nombre minimal d'entreprises (pas évident car dans de nombreux cas il ne s'agit pas de la principale préoccupation des chefs d'entreprise)</li> <li>- - Nécessité d'identifier des négociateurs salariés dans l'entreprise, pouvant être difficile dans petites structures</li> </ul>
<b>Au plan technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accord local</b></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>+++ Démarche plus légère, plus rapide</li> <li>+++ Pas de risque de recouvrement avec le champ d'une autre branche, et donc de contestation de la démarche par celle-ci</li> <li>++ Possibilité de négocier sur des thèmes importants pour le secteur : <ul style="list-style-type: none"> <li>* augmenter attractivité (pol. salariale, etc.),</li> <li>* servir de base à des actions communes des entreprises (développement de la formation, mise en place représentation des salariés commune de type comité inter-entreprises, recrutement, groupements d'employeurs ; etc.)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accord local</b></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut être nécessité de modifications préalables aux statuts des SPL pour leur donner capacité à mener ce type de négociations</li> <li>- - - Thèmes possibles, et marges de manœuvre pour la négociation, un peu plus limités qu'au niveau de la branche<sup>100</sup></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accord inter-entreprises</b></li> </ul> <p><b>Idem ci-dessus et en plus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ + Contribution à professionnalisation des RH dans les entreprises participantes</li> <li>++ Pas de questionnements sur la représentativité des organisations professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accord inter-entreprises</b></li> </ul> <p><b>Idem ci-dessus</b></p>

<sup>100</sup> En particulier, certains champs de la négociation de branche ne peuvent faire l'objet d'une dérogation par accord d'entreprise : salaires minima, classifications, garanties collectives de protection sociale complémentaire, mutualisation des fonds de la formation. (art. L. 132-23)

## 2 *Négocier une convention collective nouvelle, spécifique au secteur du Jeu Vidéo*

	<b>Atouts</b>	<b>Limites</b>
<b>Au plan politique</b>	<p>++ Pas d'absorption du secteur dans une branche beaucoup plus importante</p> <p>++ Reconnaissance plus forte des spécificités des métiers</p>	<p>- - - Démarche qui irait à l'encontre de la tendance à la baisse du nombre de CCN (seuil informel de 10 000 salariés fixé par Min Emploi et partenaires sociaux pour créer nouvelle CCN)</p> <p>- - - Absence probable de soutien du Ministère du Travail et de certaines Organisations syndicales à cette démarche</p> <p>- - Risque de contestation de la démarche par certains secteurs qui perdraient des entreprises (Commerce, Syntec, jeux et Jouets)</p> <p>- Pas d'appui d'une branche plus importante sur les aspects politiques (« lobbying ») et financiers (mutualisation fonds de la formation notamment)</p>
<b>Au plan technique</b>	<p>+++ Pleine liberté des partenaires pour négocier le contenu du texte en fonction des toutes les particularités et besoins du secteur (dans la limite naturellement du droit du travail)</p>	<p>- - Complexité et durée de la négociation compte tenu du nombre de points à traiter ; risques accrus de blocage du processus</p>

### 3 Négocier une annexe à la CCN des Bureaux d'Etudes Techniques (Syntec - CICF)

	Atouts	Limites
<b>Au plan politique</b>	<p>+++ 60% des entreprises et 40% des salariés appliquent déjà cette CCN</p> <p>+++ Organisations patronales importantes, qui pèsent dans les négociations nationales</p> <p>+++ Secteur ayant problématiques proches du JV (pour la gestion de projet par ex.)</p> <p>+++ Négociateurs syndicaux connaissant des secteurs aux problématiques proches (internet, ...)</p> <p>++ Image « Bureaux d'étude » favorable au développement des Serious Game</p>	<p>- - - Affaiblissement de l'argumentation « culturelle » avancée pour défendre le crédit d'impôt (et peut être les aides du CNC)</p> <p>- - - Faible poids politique du secteur Jeu Vidéo au sein du secteur (représenterait 0,5% des salariés)</p> <p>- Risque de contestation par les OP des Jeux et Jouets, et du Commerce de Jeux et Jouets (qui regroupe de nombreux éditeurs)</p>
<b>Au plan technique</b>	<p>+++ Proximité de métiers de l'informatique, mais présence aussi des métiers infographistes (dans entreprises « Internet » qui font partie de la CCN Bureaux d'études techniques)</p> <p>+++ Classification par critères classants (autonomie, etc.) et non par liste de métiers, permettant ainsi de positionner tous les salariés</p> <p>++ Peut-être davantage de possibilités de négocier mise en place de contrat particulier de type contrat de mission (car déjà présence dans cette CCN de statuts particuliers : contrat de chantier dans l'ingénierie, enquêteurs vacataires, etc.)</p> <p>++ Comme dans les JV, population salariée ayant haut niveau de qualification (problématiques communes de formation)</p> <p>++ Convention ayant intégré les dernières évolutions législatives sur l'augmentation du contingent d'heures supplémentaires</p> <p style="text-align: right;"><i>(suite page suivante)</i></p>	<p>- - Faible représentation des métiers « créatifs » au sein de la branche, et du Game design</p> <p>- - - Pas d'accès automatique à des contrats de travail plus souples (mais pourraient être mis en place via la négociation collective pour les entreprises du Jeu vidéo)</p> <p>- - Sans doute peu de liberté pour négocier certains thèmes, le corps commun de la CCN devant être appliqué en majorité</p> <p>- Actuellement, seuls ingénieurs et cadres peuvent bénéficier de la RTT en forfait jours (qui est un mode de gestion plus souple en termes d'horaires, mieux adapté pour des « créatifs »)<sup>101</sup></p> <p>- Pour autres salariés, amplitude des horaires de travail dans cadre de l'annualisation du temps de travail un peu moins large que ne le permet la loi (++ pour les salariés)</p>

<sup>101</sup> Depuis la loi du 2 août 2005, des salariés non cadres « dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps » peuvent avoir un forfait jours, s'ils l'acceptent par écrit

	<b>Atouts</b>	<b>Limites</b>
	<p>++ Pour droits d'auteur, donne davantage de solidité à la qualification du JV en « logiciel » et l'application du régime afférent</p> <p>++ Grille de salaires cohérente avec les pratiques des entreprises</p>	<p>-- Contribution formation supérieure à obligation légale pour petites entreprises (+0,10%) et obligation de verser 0,225% sur le 0,95% au FAFIEC pour celles de plus de 10 salariés (++ pour développement de la formation)</p>

#### 4 *Négocier une annexe à une des conventions du Spectacle, par exemple celle des Films d'Animation*

	<b>Atouts</b>	<b>Limites</b>
<b>Au plan politique</b>	<p>+++ Rapprochement des produits Jeu Vidéo/Cinéma et JV/ Audiovisuel bien engagée</p> <p>+++ Fluidité des marchés du travail entre les secteurs sur certains métiers (infographie, animation, son, etc.)</p> <p>+++ Renforcement de la dimension culturelle, justifiant crédit d'impôt et aides CNC</p> <p>+++ Représentants syndicaux sensibilisés à problématiques de gestion par projets, création, etc.</p> <p>++Proximité de « culture d'entreprise » avec le Jeu Vidéo</p> <p>+ Secteur Films d'animation de petite taille, davantage de possibilités pour JV de se faire entendre dans les débats (mais en réalité cette possibilité d'influence resterait limitée : cf. colonne ci-contre)</p>	<p>- - - Aucune entreprise n'applique actuellement cette CCN (qui date de 2005 seulement), et seulement 9% des entreprises du Jeu Vidéo appliquent une CCN de l'audiovisuel</p> <p>- - Risque de contestation de la démarche par certains secteurs qui perdraient des entreprises (Commerce, Syntec- CICF, J. et Jouets)</p> <p>- - - Grande complexité politique du secteur Spectacles ; négociations sociales compliquées, forte présence des pouvoirs publics (prise de position ministérielle, etc.) ; intégration sans doute compliquée pour des acteurs encore « débutants »</p> <p>- - Poids relativement faible du secteur du Film d'Animation par rapport à l'ensemble du monde du Spectacle (2% des salariés) , et rattachement envisagé de la convention Films d'Animation à secteur plus large (Prod audiovisuelle et Prod. Cinématographique)</p> <p>- - - Nécessité d'une décision et prise de contact urgente, car la renégociation des CCN du Spectacle est presque achevée</p>
<b>Au plan technique</b>	<p>+++ Classification facilement déclinable, proximité des métiers artistiques et gestion de projet (infographie, production, etc.), présence également de métiers de programmation, et de métiers d'écriture pouvant être proche du Game Design</p> <p>+++ Accès au CDD d'usage et au statut d'intermittent pour certaines catégories de salariés</p> <p>++ Grille de salaire cohérente avec JV (salaire min : assistant développeur 1590 €, assistant infographiste : 1240 €)</p>	<p>- - Pour les droits d'auteur, renforce la dimension « créative » de l'œuvre et la reconnaissance de droits à certains salariés (++ pour salariés)</p> <p>- - Faible représentation des métiers techniques (informatique) dans la branche</p> <p>- - Repos obligatoire hebdomadaire plus contraignant que la loi (48h+11h consécutives art 3.4 annexe RTT) (++ pour salariés)</p>

(suite page suivante)

	<b>Atouts</b>	<b>Limites</b>
	++ Amplitude des horaires de travail dans cadre de l'annualisation du temps de travail aussi large que le permet la loi	- Comme pour CCN Bureaux d'études, actuellement, seuls cadres autonomes peuvent bénéficier de la RTT en forfait jours (217 jours) <sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> Depuis la loi du 2 août 2005, des salariés non cadres « dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps » peuvent avoir un forfait jours, s'ils l'acceptent par écrit

## 5 Négocier une annexe à la CCN des Jeux et Jouets

	Atouts	Limites
<b>Au plan politique</b>	<p>+++ Moindre risque de contestation du champ par le Syntec (que si on choisissait l'audiovisuel par exemple) car secteur déjà cité explicitement dans le champ d'application</p> <p>+++ Cohérence avec la position des distributeurs, qui sont nombreux à appliquer la CCN du commerce de gros des jeux et Jouets</p>	<p>--- Quasiment aucun studio de développement n'applique cette CCN (pas d'identification avec le secteur des Jeux et Jouets, perçu comme beaucoup plus « industriel »)</p> <p>-- Négociateurs syndicaux issus des fédérations de l'industrie (métallurgie), secteur moins proche en termes de problématiques</p> <p>-- Faible poids des Jeux vidéo par rapport au secteur (2% des salariés)</p>
<b>Au plan technique</b>	<p>+++ Champ d'application désignant déjà les entreprises de fabrication de Jeux Vidéo</p> <p>++ Classification par critères classants (autonomie, etc.) et non par liste de métiers, permettant ainsi de positionner tous les salariés</p>	<p>--- Absence de contrat de travail plus souple</p> <p>--- A priori, peu de proximité en termes de métiers (donc pas non plus en termes de problématiques de formation, de fidélisation, etc.)</p> <p>--- Salaire minima pour cadres ou salariés ayant autonomie (comme c'est le cas dans les Jeux Vidéo) assez supérieur aux pratiques du secteur (ex : niveau V (non cadre) : 1609 €, hors primes exceptionnelles, 13<sup>ème</sup> mois obligatoire, etc.) (++ pour salariés)</p> <p>-- Contribution formation supérieure à obligation légale (1,65%) et obligation de verser 0,50% sur le 0,95% à l'OPCIB</p> <p>-- RTT en forfait jours accessible seulement pour cadres niveau VI</p> <p>- Amplitude des horaires de travail dans cadre de l'annualisation du temps de travail un peu moins large que ne le permet la loi (++ pour salariés)</p>

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Chiffres clés**
3. **Les grands facteurs d'évolution du secteur**
4. **Pratiques actuelles de gestion des ressources humaines dans les entreprises françaises**
5. **Scénarios d'évolution**

## **6. Recommandations**

6.1 **La structuration du secteur des Jeux Vidéo par la négociation d'un texte conventionnel commun**

6.2 **Nos recommandations en matière de structuration**

6.3 **Autres outils collectifs à développer dans le secteur en matière d'emploi - formation**

## **7. Annexes**

## Trois scénarios nous semblent devoir être abandonnés

### ■ *Scénario 0 « Renoncer temporairement à une structuration de branche, au profit d'un développement des actions collectives notamment Ressources Humaines »*

Les partenaires estiment que même si cette structuration n'est pas une priorité pour certains chefs d'entreprises, elle est essentielle au développement du secteur.

Les organisations du secteur ne souhaitent donc pas reporter, même provisoirement, ce chantier.

Elles pourront continuer à développer en parallèle des actions collectives en matière de ressources humaines et de formation. (cf. nos recommandations en la matière).

### ■ *Scénario 2 « Négocier une convention collective nouvelle, spécifique au secteur du Jeu Vidéo »*

Ce scénario est écarté ; en effet, il paraît :

- quasi impossible à concrétiser, compte tenu du contexte politique de réduction du nombre de conventions collectives
- pas nécessairement intéressant, compte tenu :
  - du faible poids du secteur, qui aurait sans doute intérêt à s'allier à d'autres branches plus importantes ayant des problématiques proches pour défendre ses idées
  - du fait qu'une nouvelle convention collective n'est pas indispensable à la défense des points clés souhaités par les entreprises (reconnaissance des métiers, souplesse temps de travail, etc.). Ces thèmes peuvent tout à fait être traités dans le cadre d'une annexe à une convention existante.

### ■ *Scénario 5 « Négocier une annexe à la CCN des Jeux et Jouets »*

Cette hypothèse est écartée pour deux raisons principales :

- les entreprises ne s'y reconnaissent pas ; quasiment aucune n'y adhère alors que le texte de la CCN désigne expressément le secteur comme faisant partie de son champ
- il s'agit d'un secteur industriel, centré sur une activité de production, dont les métiers et logiques sont très éloignés de ceux du secteur des Jeux Vidéo.

## **La meilleure option nous semble être de négocier au niveau national une annexe à une convention collective existante (scénarios 3 ou 4), tout en développant le dialogue social local (scénario 1)**

■ *La structuration nationale est un travail qui s'inscrit dans la durée, et peut fréquemment prendre 2 à 3 ans*

■ *Mener des négociations locales en parallèle permettrait de renforcer la démarche nationale*

- par l'obtention de résultats plus rapidement visibles que la démarche nationale, et donc le maintien de la mobilisation sur ce sujet,
- et en permettant aux acteurs du secteur d'acquérir de l'expérience en matière de négociation collective.

■ *Ces accords auraient une valeur d'accord d'entreprise*

Ils devraient donc respecter les différentes conventions collectives appliquées dans le secteur, et pourraient porter sur des points complémentaires par rapport au champ habituel des conventions collectives.

Il pourrait s'agir de la mise en œuvre de projets concrets et par nature locaux, par exemple :

- CE interentreprises,
- groupements d'employeurs,
- plan régional de formation construit en partenariat avec un OPCA
- etc.

Ainsi le résultat des négociations locales ne serait pas remis en cause par les travaux de structuration nationale, qui traiteraient de questions différentes.

■ *Ces négociations locales pourraient être conduites par les SPL*

Entre :

- La SPL concernée
  - après vérification de la compatibilité de cette activité avec ses statuts, et éventuellement adaptation de ceux-ci,
  - et validation de la démarche par ses adhérents (thèmes de négociation, etc.)

- Les unions locales des organisations syndicales de salariés.

Les accords engageraient les adhérents de l'organisation patronale signataire, c'est-à-dire les adhérents de la SPL.

■ *Il serait nécessaire toutefois de garantir la cohérence entre les travaux menés aux plans national et régional, en assurant un échange d'informations régulier et complet entre les SPL et les organisations nationales*

- L'idéal étant d'avoir certains négociateurs communs aux deux démarches.

Ceci permettant également de donner toute son efficacité pédagogique, de préparation de la négociation nationale, aux travaux régionaux.

- et a minima par la diffusion des compte-rendu de réunions de négociations.

## La structuration conventionnelle nationale : les grandes étapes préalables à la négociation

### ■ *La construction d'une stratégie entre les deux principales organisations professionnelles concernées (APOM, SELL)*

L'élaboration d'une stratégie commune entre l'APOM et le SELL nous semble un préalable nécessaire, avant de s'adresser aux acteurs extérieurs.

Ces organisations pourraient procéder selon les étapes suivantes :

- Consulter leurs adhérents pour faire **valider le principe** du démarrage des travaux
- **Définir** quel serait le **champ d'application** du nouveau texte conventionnel (studios seulement ; studios et éditeurs ; studios, éditeurs et distributeurs)
- **S'accorder sur :**
  - les **points clés** attendus par les partenaires grâce à ce texte (par exemple visibilité du secteur, gestion du temps de travail, contrats particuliers, etc.)
  - et **inversement, les risques** à éviter à tout prix (droits d'auteurs, perte du crédit d'impôt, etc.)
- **S'affirmer comme organisations professionnelles représentatives** du secteur, ayant la capacité juridique à négocier un accord collectif
  - Rappelons qu'apporter la démonstration de cette représentativité n'est pas juridiquement un préalable obligatoire<sup>103</sup>, mais pourrait être politiquement utile à la démarche :
    - \* vis-à-vis des **organisations syndicales de salariés**, pour les assurer de la « validité » de leurs interlocuteurs patronaux ;
    - \* et pour éviter que le résultat des négociations ne **soit contesté** par d'autres **organisations professionnelles** de secteurs proches.
  - S'assurer de l'expression des préoccupations du « terrain » au sein de l'APOM, via les deux SPL, apparaît fondamental à cet égard (en s'assurant de la participation de Lyon Game et Capital Games aux réunions de l'APOM)

---

<sup>103</sup> Tant qu'elle n'est pas contestée, notamment par une autre organisation, la représentativité est présumée. En cas de remise en cause par une autre organisation, une enquête de représentativité est diligentée par le Ministère du travail.

- De plus, l'affiliation des deux organisations concernées (SELL, APOM) à une organisation professionnelle représentative au niveau national (MEDEF, CGPME) pourrait être envisagée, car elle constituerait un facteur de renforcement de cette légitimité (ce qui n'empêcherait pas par la suite l'adhésion aux Fédérations signataires de la CCN choisie pour le rattachement).

- **Consulter les adhérents pour faire valider la position retenue**

■ ***L'engagement rapide des contacts exploratoires avec les acteurs concernés***

- **Les Ministères de l'Industrie et de la Culture**, pour évaluer l'impact du choix en matière de CCN sur leurs aides respectives au secteur.
- **La Direction des relations de travail au Ministère du Travail**
  - qui sera chargée, à la fin des négociations, de l'extension de l'accord
  - et pourrait, à la demande des partenaires animer les négociations conventionnelles.

S'ils étaient sollicités suffisamment en amont, les interlocuteurs du Ministère du Travail pourraient apporter des conseils pertinents sur la démarche à suivre, autant au plan technique que politique.

- **Les branches professionnelles potentiellement concernées**
  - **celles pouvant contester** la démarche de structuration (notamment la Fédération des Industries des Jeux et Jouets)

Le Ministère du Travail pourra sans doute utilement conseiller les partenaires sur l'utilité d'une telle démarche.

- Et surtout **celles auxquelles le secteur Jeux Vidéo envisage de « s'annexer »**

Les personnes à solliciter pourraient être :

- \* Pour le secteur Informatique - Conseil - Ingénierie, le SYNTEC et le CICF ;
- \* pour la branche des Films d'Animation, pourraient être contactés : par exemple, le SPFA (Syndicat des Films d'Animation), ou la FICAM (Fédération des Industries du Cinéma, de l'Audiovisuel et du multimédia), ou enfin la FESAC (Fédération des syndicats patronaux des Entreprises du Spectacle vivant, de l'Audiovisuel et du Cinéma) qui regroupe toutes les branches du Spectacle et pilote les négociations dans le secteur.

Ces rencontres permettraient aux **deux parties** (secteur des Jeux Vidéo d'un côté, et branche d'accueil de l'autre), **d'exprimer les conditions incontournables pour une adhésion** du secteur des Jeux Vidéo.

- Les **organisations syndicales de salariés** de deux secteurs concernés, qui pourraient notamment apporter un éclairage complémentaire sur le contexte politique du secteur

■ *L'identification après ces premiers contacts exploratoires de la branche à laquelle il serait le plus pertinent de s'annexer*

Les contacts avec les organisations professionnelles retenues pourraient alors être approfondis

- tant du côté patronal que syndical
- pour identifier les possibilités de différenciations pouvant être envisagées dans une annexe par rapport au corps commun de la CCN

## Résumé des principaux avantages et inconvénients des deux possibilités envisagées pour un rattachement

### ■ *Informatique - Conseil - Ingénierie*

- **Avantages**

- Regroupe déjà la majorité des entreprises de Jeux Vidéo
- Organisations professionnelles (Syntec-CICF) importantes
- Vie paritaire et politique sans doute plus facile d'accès que dans le secteur de la culture
- A priori, ouverture des organisations professionnelles à l'accueil de nouveaux secteurs (Foires et salons, formation professionnelle.)
- Techniquement, pas de point négatif par rapport aux pratiques des entreprises du secteur, et possibilité a priori de négocier en annexe les points les plus importants

(Ainsi dans l'annexe des Foires et Salons sont traités : la durée du travail, les contrats de travail particuliers, la classification des métiers du secteur)

- Renforcement de la dimension « logiciel », pouvant être un argument pour justifier l'application du régime de droits d'auteur spécifique aux logiciels

- **Limites**

- Risque de manque de visibilité du secteur Jeux Vidéo, au sein du champ global de la CCN
- Pas d'obtention assurée d'un contrat de travail plus souple de type « contrat de chantier »
- Risque de remise en question à terme des aides obtenues dans le cadre des industries culturelles

Ce point toutefois ne nous semble pas nécessairement poser un risque majeur, s'il est bien argumenté.

En effet, il nous semble que l'adhésion à cette convention collective ne remettrait pas en cause la dimension culturelle, de création qui est propre aux Jeux Vidéo. Cette industrie est en effet bi-polaire, la dimension technique informatique et la dimension de création étant aussi importantes l'une que l'autre.

Cette dualité pourrait être affirmée dans l'annexe conventionnelle qui serait négociée.

## ■ Films d'Animation

- **Avantages**

- Nombreuses problématiques de fonctionnement communes (par projets) ; marchés de l'emploi communs pour certains métiers
- Proximité de culture d'entreprise
- Forte médiatisation du secteur, assurant peut être davantage de visibilité aux Jeux Vidéo que le secteur informatique-conseil-ingénierie
- Utilisation possible de CDD d'usage (« intermittent ») pour certains métiers (si annexe est étendue)
- Techniquement, pas de point négatif par rapport aux pratiques des entreprises du secteur, et possibilité a priori de négocier en annexe les points les plus importants

- **Limites**

- Renégociations en cours des différents champs conventionnels du secteur du Spectacle ; sans doute trop avancées pour pouvoir encore s'y greffer.  
Du coup, frilosité probable des acteurs professionnels et publics à remettre en cause les nouveaux champs définis, en acceptant des nouveaux secteurs ; adhésions bloquées sans doute plusieurs mois voire années
- Secteur ayant une vie politique et paritaire complexe, avec une forte régulation des pouvoirs publics, sans doute difficile à intégrer pour des organisations professionnelles plus novices en la matière
- Renforcement de la dimension de création, militant en faveur de l'application du régime de droits d'auteur de droit commun ; voire du régime de l'œuvre de collaboration, qui est appliquée aux œuvres audiovisuelles

## Les thèmes principaux à traiter dans le nouveau texte conventionnel

### ■ *La définition et la classification des métiers (et les salaires minima)*

- **Liste des métiers et postes clés** et des compétences associées

Ce travail aurait plusieurs utilités :

- une reconnaissance de la spécificité des métiers des Jeux Vidéo (fiches métiers diffusées au grand public pour rendre plus concret le contenu des professions, etc.)
- une première définition des contenus des métiers ;

Une plus grande formalisation pourrait à terme augmenter l'efficacité de l'organisation par une meilleure répartition des tâches, et une intégration facilitée de nouveaux collaborateurs (offres de recrutement plus précises sur la nature du poste et les compétences requises ; fonctions plus standardisées entre les différentes entreprises).

- un apport dans le débat relatif aux droits d'auteur. En effet, le travail sur les métiers permettrait de mieux identifier quels collaborateurs pourraient éventuellement être qualifiés d' « auteur » d'un jeu au sens du code de la propriété intellectuelle.

- **Positionnement dans les grilles de classification de la CCN choisie**

Ce travail permettrait :

- de connaître les salaires minima de chaque métier,
- de visualiser les filières de progression possibles.

A cet égard, il nous semblerait pertinent de définir des positions de techniciens « experts » (dans toutes les spécialités), par exemple de niveau équivalent à un « lead », mais sans dimension d'encadrement.

Ceci permettrait de valoriser certains salariés et de leur offrir des possibilités d'évolution autres que l'encadrement. De plus, compte tenu des caractéristiques de gestion des entreprises (très faible recours à la formation continue), ces « experts » pourraient être chargés par exemple de dispenser des formations internes.

## ■ *La gestion du temps de travail*

Plusieurs thèmes, souvent cités par les entreprises, méritent d'être explorés.

- **La définition des salariés pouvant être sous le régime d'un forfait jours annuel**

Dans la plupart des conventions collectives actuelles (qui reprenaient le cadre légal au moment où elles ont été signées) :

- Seules certaines catégories de cadres peuvent être au régime du « forfait jours »<sup>104</sup> :
  - \* ceux ayant une grande liberté d'organisation de leur travail et de gestion de leurs horaires,
  - \* et qui sont souvent en position élevée dans les classifications.
- Or depuis la loi du 2 août 2005, des salariés non cadres « dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps » peuvent avoir un « forfait jours », s'ils l'acceptent par écrit.

Les partenaires pourraient donc donner une définition des salariés pouvant fonctionner au « forfait jours » :

- en fonction de leur autonomie de gestion de leur emploi du temps,
- sans que cela ne soit nécessairement lié au statut cadre.

En effet, les entreprises de Jeux Vidéo souhaitent pouvoir appliquer plus largement cette gestion au forfait jours :

- \* justifiée selon eux par le niveau d'autonomie qu'atteignent rapidement leurs salariés (mais actuellement réservé à des niveaux trop élevés de classifications),
- \* par la nécessaire souplesse de gestion des horaires de travail dans une activité créative,
- \* par les écarts de charge de travail selon les phases du projet.

---

<sup>104</sup> *c'est-à-dire une gestion de temps de travail annualisée avec un nombre maximum de jours de travail par an, sans suivi détaillé du nombre d'heures*

- **L'annualisation du temps de travail pour les salariés suivant un horaire hebdomadaire**

Le principe est de pouvoir faire varier le nombre d'heures de travail hebdomadaires en fonction de la charge de travail de l'entreprise, en respectant un volume d'heures annuel.

La loi prévoit un maximum à ne pas dépasser (48 h sur une semaine et 44h de moyenne sur 12 semaines consécutives) ; les conventions collectives ont le plus souvent réduit ce maximum.

Les partenaires pourraient décider, compte tenu de l'irrégularité des plans de charge des entreprises certaines années (phases de bouclage très intenses ; inter-projets), de ne pas réduire le maximum prévu par la loi.

### ■ *Les contrats de type particulier*

Il s'agit d'une question importante pour les entreprises. Toutefois on peut rappeler que :

- celles-ci semblent trouver des solutions alternatives, notamment via le développement de la sous-traitance
- la mise en place de ce type de contrat pourrait avoir un impact négatif sur l'attractivité du secteur pour les salariés.

Deux cas sont à distinguer, en fonction du choix de rattachement fait par le secteur :

- Si celui-ci se tourne vers les CCN Audiovisuel, les entreprises de Jeux Vidéo devraient a priori avoir accès au CDD d'usage, en tous cas pour les métiers auquel l'accès au régime intermittent est permis (cf. annexes 8 et 10 du protocole d'accord de l'assurance chômage), sans nécessité de négociation particulière sur le sujet dans leur annexe.
- Si le secteur se tourne vers les Bureaux d'études, en revanche, l'accès à un contrat particulier pour l'ensemble du secteur serait subordonné à :

- **un accord des partenaires sociaux sur le sujet**

Ceux-ci pourraient notamment négocier la mise en place :

- \* d'un « contrat de chantier », comme par exemple celui qui existe déjà le secteur de l'Ingénierie
- \* voire du CDD d'usage ; toutefois ce type de contrat, souvent assimilé au régime des intermittents, pourrait peut-être être jugé inadapté au secteur de l'informatique-conseil.

- **et à son extension par le Ministère du travail**

Toutefois, pour le contrat de chantier spécifiquement, si l'accord n'était pas étendu, il pourrait peut-être s'appliquer quand même aux adhérents des organisations professionnelles signataires<sup>105</sup>, soit plus des trois quart des entreprises du secteur.

■ ***Les avantages sociaux pour les salariés (congés familiaux, primes, protection sociale ; prévoyance, etc.)***

Cette question est **un facteur d'attractivité du secteur pour les salariés** ; or ce sont ces derniers, avec leur motivation, leur compétence et leur créativité qui sont la richesse essentielle d'une entreprise de Jeux Vidéo.

Il importe donc de :

- Fidéliser des salariés dans l'entreprise, qui au fur et à mesure qu'ils prennent de l'âge et de l'expérience :
  - deviennent plus précieux pour les entreprises ;
  - mais aussi, notamment quand ils créent une famille, sont plus regardants sur les conditions de travail, les avantages sociaux, etc.
- Développer l'attractivité des entreprises françaises pour les salariés expérimentés partis à l'étranger.

Il sera sans doute difficile de lutter contre les USA ou le Canada au plan purement financier. En revanche, ceux partis depuis quelques années n'ont peut-être plus les mêmes priorités et pourraient être attirés par des perspectives de stabilité, de meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, de garanties et aides sociales plus développées qu'en Amérique du Nord, etc.

■ ***La formation professionnelle***

- Le choix de l'OPCA risque d'être largement conditionné par le choix de la CCN de rattachement.

Cependant rien n'interdit juridiquement à des branches d'une même CCN de se rattacher à des OPCA différents (ainsi, par exemple dans la branche Bâtiment et Travaux Publics, trois OPCA sont présents : l'OPCA Bâtiment, l'OPCA Travaux Publics, et le FAF.SAB). Mais politiquement parlant, cette hypothèse semble plus délicate.

---

<sup>105</sup> Comme c'est le cas aujourd'hui pour le secteur de l'ingénierie



- Le nouveau texte conventionnel pourrait **définir des priorités adaptées**, en terme de publics et surtout de thèmes.

Par exemple :

- formations techniques liées aux métiers de l'entreprise (Game design ; programmation ; infographie, etc.)
- langues
- gestion de projet
- management, etc.

Pour permettre que les fonds versés puissent être utilisés par les entreprises pour des formations répondant à leurs besoins.

La déclinaison de ces priorités en modalités concrètes de financement (taux de prise en charge, etc.) seraient ensuite à négocier au sein du Conseil d'Administration de l'OPCA.

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Chiffres clés**
3. **Les grands facteurs d'évolution du secteur**
4. **Pratiques actuelles de gestion des ressources humaines dans les entreprises françaises**
5. **Scénarios d'évolution**

## **6. Recommandations**

- 6.1 **La structuration du secteur des Jeux Vidéo par la négociation d'un texte conventionnel commun**
- 6.2 **Nos recommandations en matière de structuration**

- 6.3 **Autres outils collectifs à développer dans le secteur en matière d'emploi - formation**

## **7. Annexes**

## *Améliorer la connaissance du secteur en mettant en place des outils d'information permanents*

### **Une fois la structuration nationale réalisée, ce travail serait confié à l'Observatoire de Branche**

- *Dont la mise en place est obligatoire dans les branches professionnelles depuis 2004*
- *Avec un pilotage paritaire, pour fixer le calendrier des travaux et les résultats attendus (indicateurs, équipes spécifiques,...) ;*
- *Et un portage technique pouvant par exemple être confié :*
  - aux organisations professionnelles de la Branche,
  - ou délégué à un OPCA, qui présente l'avantage de disposer en interne :
    - d'un nombre importants de données figurant sur le bordereau de collecte,
    - de moyens techniques et humains pour les traiter,
    - de moyens techniques de réaliser ou encadrer la réalisation de travaux d'analyse plus approfondis que pourraient souhaiter les partenaires sociaux.
- *L'Observatoire pourrait s'appuyer :*
  - **Pour ses indicateurs de base** (nombre salariés, entreprises, etc.), sur les données disponibles auprès des **organismes sociaux obligatoires** (OPCA, caisses de retraite, etc.)
  - **Pour d'autres indicateurs plus qualitatifs** sur une ou des **enquêtes spécifiques**

## **En attendant la structuration, une enquête annuelle auprès de toutes les entreprises pourrait être réalisée par les organisations professionnelles**

### **■ Afin de pouvoir suivre de manière fine la structuration et l'évolution de l'emploi dans le secteur**

- Sans attendre le résultat des négociations nationales qui peuvent prendre plusieurs années,
- et avec l'idée de prolonger l'enquête même une fois la structuration achevée, sur des questions moins nombreuses ou différentes qui ne peuvent être obtenus que par enquête spécifique (cf. indicateurs proposés tableau page suivante).

### **■ Grands principes méthodologiques**

#### ***... pour obtenir une représentativité maximale de l'enquête :***

- Diffuser le questionnaire auprès de l'ensemble des entreprises recensées en France (fichier d'adhérents APOM + SELL, à compléter le cas échéant par les contacts en provenance de l'AFJV)
- Mettre en place les conditions pour réunir un maximum de réponses :
  - en impliquant fortement les organisations professionnelles dans la diffusion et la communication autour du questionnaire auprès de leurs adhérents ;
  - en permettant un accès au questionnaire et un remplissage le plus simple possible ; à cet égard, la mise en ligne, avec un système de relance par e-mail, nous a paru particulièrement bien adaptée au secteur ;
  - en élaborant un questionnaire simple et rapide à remplir, en respectant les deux principes suivants : s'assurer de l'accès facile à l'information par le répondant en lui précisant où se situent les données (déclaration 2483,...) et limiter les indicateurs permanents à ceux qui ont un intérêt majeur pour la profession.

#### ***... et pour garantir la fiabilité des réponses et des indicateurs***

- Donner une **définition univoque** de chaque donnée demandée, par exemple :
  - en établissant des pré-classifications, (par exemple typologie des types de formations, etc.)

- en donnant des références précises sur le lieu où se trouve l'information (case X de la 2483, etc.)
- **Choisir des tranches (effectifs, âges...) identiques à celles utilisés dans les fichiers publics (RM, INSEE,...)** afin de pouvoir caractériser le secteur par rapport au secteur du nettoyage en général, à la population active, etc.
- **Suivre des indicateurs d'une année sur l'autre**, en partant de certains de ceux identifiés dans notre enquête (certaines questions pourraient donc être reprises directement du questionnaire utilisé pour cette étude, afin de pouvoir comparer les réponses dans le temps).

## Quelques indicateurs clés pouvant être suivis par les partenaires

Indicateurs <sup>106</sup>	Source(s) possible(s)
<b>ECONOMIE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'entreprises et taille</li> <li>• Marché principal</li> <li>• Sources de financement du dernier projet</li> <li>• Nombre de projets en cours de développement</li> <li>• Développement d'activités connexes (prestations techniques, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête auprès des entreprises</li> </ul>
<b>EMPLOI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectifs salariés des entreprises</li> <li>• Répartition géographique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête auprès des entreprises</li> <li>• Si structuration, données OPCA sur adhérents (si OPCA désigné) (mais concerne seulement entreprises du champ du nouveau texte conventionnel, ayant Jeux Vidéo pour activité principale)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition des effectifs <ul style="list-style-type: none"> <li>- par métier</li> <li>- par ancienneté</li> <li>- par tranche d'âge</li> <li>- par sexe</li> </ul> </li> <li>• Proportion des différents types de contrats</li> <li>• Recours à la sous-traitance</li> <li>• Evolution des effectifs en CDI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête auprès des entreprises</li> </ul>
<b>FORMATION</b>	
Si possible, l'ensemble des données ci-dessous pourrait utilement être croisé par taille d'entreprise.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Caractéristiques des stagiaires</b> : âge, sexe, fonction, niveau de formation</li> <li>• <b>Taux d'accès à la formation</b></li> <li>• <b>Thématique des stages</b> (nombre de stages techniques, management, etc.)</li> <li>• <b>Durée</b></li> <li>• <b>Lieu du stage</b> : interne, externe et si externe type d'organisme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données OPCA (si OPCA désigné)</li> <li>• Données OPCA (si OPCA désigné) et/ou</li> <li>• enquête auprès des entreprises</li> </ul>

<sup>106</sup> Les indicateurs clés à suivre en priorité dans un premier temps figurent en noir ; ceux en gris pourraient n'être suivis que dans un deuxième temps.

## Renforcer encore les outils collectifs en matière de ressources humaines et les diffuser nationalement

### ■ *Développer de nouveaux outils méthodologiques ou juridiques pour les entreprises, dans la lignée du guide sur la GPEC réalisé par Lyon Game*

En particulier, les thèmes suivants nous sembleraient répondre à un réel besoin des entreprises :

- Guide juridique concernant la gestion des **droits d'auteur** :
  - la pédagogie d'un tel outil serait particulièrement importante, compte tenu de la complexité du sujet ;
  - il pourrait être accompagné d'outils méthodologiques directement utilisables par les entreprises : par exemple des contrats types avec des clauses de cession de droits, des exemples de clauses de rémunération, etc.

- Informations juridiques sur les **types de contrats de travail** existants et légitimement utilisables par les entreprises.

L'objectif serait en quelques pages de bien cadrer les possibilités d'utilisation des différents contrats.

- Guide méthodologique et outils pour aider les entreprises à améliorer **la gestion et valorisation des compétences** de leurs salariés :
  - trame d'entretien d'évaluation, et d'entretien professionnel (prévu tous les deux ans pour faire le point sur l'évolution professionnelle) ,
  - méthode de repérage des compétences clefs, modes de valorisation et de reconnaissance des salariés,...

- En complément de ces outils, **une offre de formation** sur ces thèmes (soit existante, soit à créer) serait à promouvoir auprès des entreprises (cf. carré suivant).

### ■ *Développer des « clubs » de chefs d'entreprise régionaux*

- Ils seraient une occasion d'échanger sur les « bonnes pratiques » dans différents domaines de la gestion des entreprises, ce qui contribueraient fortement à la professionnalisation du management dans le secteur.
- Ces « clubs » pourraient se réunir régulièrement pour échanger sur des thèmes à identifier.

Par exemple : les relations studio éditeur ; la gestion de production ; l'organisation des équipes ; la formation ; la mobilisation de financements privés ; etc.

- Avec le cas échéant des intervenants extérieurs :
  - experts thématiques : responsables de formations spécifiques au secteur ; juristes ; etc. ;
  - chefs d'entreprises étrangers, pouvant apporter une vision externe ;
  - éditeurs...
- Ces réunions pourraient être organisées par les SPL, avec la possibilité d'une mutualisation des travaux de préparation des réunions en prévoyant des thèmes et intervenants communs.

### ■ *Structurer et pérenniser une action collective dans le domaine du recrutement*

- Travailler avec un chasseur de têtes ou un **cabinet de recrutement commun**, capable de spécialiser l'un de ses consultants sur le secteur du Jeu Vidéo.

Celui-ci pourrait ainsi :

- travailler avec les organisations du secteur pour définir précisément les compétences rares recherchées ;
  - identifier et mettre en place des méthodes de prospection adaptées (chercher sur des secteurs connexes ; démarcher les écoles françaises et étrangères...) ;
  - démarcher directement les profils correspondants à ces besoins, y compris à l'étranger.
- Développer encore les **sites spécialisés** déjà existants pour les offres d'emplois et le dépôt de CV.

On pourrait imaginer par exemple un mailing des CV déposés aux entreprises qui en feraient la demande.

- Mener des **campagnes de communication** (articles de presse dans des médias spécialisés, présence dans les salons, etc.) visant les salariés **à l'étranger** et des relais d'opinion, pour redynamiser l'image du secteur français du jeu Vidéo

### ■ *Etudier les possibilités de développement de groupements d'employeurs*

Certains partenaires mettent en avant cette solution :

- Qui permettraient aux entreprises de mettre en commun dans un premier temps certaines fonctions supports, et donc d'assurer leur développement :
  - ressources humaines, gestion des droits d'auteur,
  - montage de dossiers pour les pôles de compétitivité, pour le CNC,...
- puis peut-être pour certaines fonctions techniques très pointues, auxquelles les entreprises n'ont recours que pour des courtes durées dans le cadre d'un projet.

## Favoriser le développement d'une formation continue adaptée aux besoins du secteur

### ■ Renforcer les liens entre les écoles et la profession

- Pour améliorer la **formation initiale** :
  - s'assurer de l'**adéquation des référentiels** aux besoins des entreprises ;
  - davantage **faire connaître aux entreprises certaines filières** encore récentes, par exemple celles préparant aux métiers du Game Design ou à la gestion de projets.
- Et développer **une offre de formation continue** adaptée sur certains thèmes spécifiques, en bénéficiant de l'expérience des écoles en la matière

Ces écoles ont en effet intégré dans leurs formations initiales certains modules (gestion de projet, etc.) qui pourraient selon nous utilement être déclinés en formation continue. De plus certaines se sont déjà positionnées sur la formation continue, les plus souvent en réponse à une demande ponctuelle<sup>107</sup>.

### ■ Développer un « plan collectif de formation » crédible et incitatif à destination des entreprises

- **Sur des thèmes stratégiques** :
  - aussi bien **pour le chef d'entreprise et ses associés** : gestion des droits d'auteur, contrats de travail, management d'équipes, développement des RH, développement commercial, recherche et mobilisation de financements ;
  - que pour l'**encadrement intermédiaire** : gestion de projets, gestion de la sous-traitance, management ;
  - et naturellement pour l'ensemble des **salariés**, en réponse à leurs **besoins techniques**, mais aussi en **sensibilisation** aux exigences de la gestion de projet, au contexte économique du secteur, etc.
- En **s'assurant de la qualité et la crédibilité** de l'offre pour les chefs d'entreprise et les salariés :
  - pour les **domaines où une offre pertinente existe**, les organisations collectives pourraient avoir un rôle **d'identification** de celle la plus adaptée ;

---

<sup>107</sup> Par exemple, l'école SupInfoGame a mis en place une formation accélérée pour former des demandeurs d'emplois, à la d'une entreprise locale de jeux vidéo qui connaissait des difficultés pour les recruter)

- dans d'autres domaines, où il paraîtrait **nécessaire de créer une offre spécifique** compte tenu de la particularité du secteur des jeux vidéo (par exemple, la gestion de projets ou de sous-traitance, ou le game design), les **organisations professionnelles et les écoles spécialisées** pourraient s'associer :

- \* pour définir les référentiels
- \* et organiser des stages à Paris et à Lyon, et pouvant également être proposés en « intra » aux entreprises d'autres régions et aux grandes entreprises.

Pour cette offre spécifique, la **participation de professionnels reconnus à l'élaboration** du contenu, voire à **l'animation** des formations serait un atout décisif.

- Et en **mettant en place si possible un dispositif financier et administratif incitatif**

On pourrait par exemple imaginer un **partenariat global** du secteur avec un **OPCA**, par exemple interprofessionnel.

Ainsi, même en l'absence de structuration en branche unique, les organisations professionnelles pourraient signer une **convention de partenariat** avec un OPCA :

- qui recommanderait aux entreprises de Jeux Vidéo le **versement de leurs fonds « libres »** à cet OPCA (tout ou partie du 0,90%) ; voire le versement volontaire d'une contribution non obligatoire, pour les entreprises de moins de 10 salariés notamment ;
- et en contrepartie, l'OPCA pourrait :
  - \* rechercher des **cofinancements** pour des formations définies comme prioritaires, permettant de donner un cadre financier incitatif,
  - \* **accompagner et conseiller** les entreprises dans la construction de leurs plans de formation, leurs démarches administratives de demandes de financement ;

Naturellement, ce dispositif ne serait accessible qu'aux entreprises ayant marqué leur intérêt par une contribution financière.

■ *Mettre en place une campagne systématique d'information et de communication auprès des entreprises sur la valeur ajoutée de la formation continue*

- Information sur les **financements existants**, afin de lever des freins relatifs au coût ;
- Information sur le travail conduit par les organisations du secteur pour identifier et/ou développer une offre de formation pertinente, afin de sécuriser les entreprises sur sa qualité ;
- Information sur le cadre juridique issu de la réforme de la formation (DIF,...) pour sensibiliser les employeurs et salariés à l'existence de ces nouveaux droits et les inciter à les utiliser.

- 1. Rappel des objectifs et de la méthode**
- 2. Chiffres clés**
- 3. Les grands facteurs d'évolution du secteur**
- 4. Pratiques actuelles de gestion des ressources humaines dans les entreprises françaises**
- 5. Scénarios d'évolution**
- 6. Recommandations**

## **7. Annexes**

- 7.1 Le questionnaire**
- 7.2 La liste des entreprises répondantes**
- 7.3 Principales études consultées**
- 7.4 Comparaison de trois conventions collectives existantes pour lesquelles une annexe Jeux Vidéo pourrait être envisagée**

## Gestion des ressources humaines dans les studios de développement et les éditeurs/distributeurs en France

- Nom de l'entreprise ( *votre identité restera confidentielle, les informations seront traitées sous forme de compilation statistique anonyme* ) :

### ■ *Caractéristiques de l'entreprise*

- Code Activité Principale de l'Entreprise (APE/NAF): 3 chiffres et une lettre
- Année de création
- Votre chiffre d'affaires 2005 se situe dans la tranche :
  - 0 - 100 K€
  - 100 - 500 K€
  - 500 K€ - 1 M€
  - 1 - 5 M€
  - 5 - 10 M€
  - 10 - 50 M€
  - 50 M€ et plus
- Avez-vous **au sein de votre entité juridique (hors filiales, hors groupe) une activité de** : [question conditionnelle, définissant l'affichage des questions suivantes]
  - studio de développement [seules les questions noires et bleues seront affichées]
  - éditeur/distributeur [seules les questions noires et rouges seront affichées]
  - autre (sous-traitant, intégrateur, etc.)
- [Si autre] comment décririez-vous votre activité ?
- [Si autre] Environ quelle part de votre CA est réalisée dans le secteur des jeux vidéo (en%) ?

[Si < à 50%, renvoi à la fin du questionnaire pour enregistrement ; si > 50%, renvoi sur questions bleues « studios »]

## ■ Photographie des effectifs

Nous allons aborder la composition actuelle de vos effectifs.

- Quel est l'âge moyen de l'équipe ?
- Quel est votre effectif global (sous tous contrats, hors indépendants et sous-traitants) ? \_\_\_\_

Pouvez-vous préciser pour cet effectif les personnes qui travaillent pour votre entreprise, en fonction du statut (en nombre de personnes physiques, et non en équivalent temps plein) :

- contrat durée indéterminée (hors contrat nouvelle embauche)
- contrat nouvelle embauche
- contrat durée déterminée
- contrat de chantier
- intermittent
- contrat aidé (apprentissage, professionnalisation, CIE, etc.)
- stagiaire
- associé non rémunéré

Pouvez-vous ventiler cet effectif selon le métier (en nombre de personnes physiques, et non en équivalent temps plein) :

- développement/programmation
- infographie/animation
- game design et level design
- gestion de projet
- commercial
- marketing/communication
- production
- localisation
- assurance qualité/testing
- administratif et Direction

- Toujours dans cet effectif, combien sont des femmes ?
- De combien de collaborateurs est constitué le « noyau dur » du studio, c'est-à-dire l'(les) équipe(s) minimale(s) que vous conservez même en interprojet pour travailler à la conception du jeu suivant ?

Parmi ce « noyau dur », combien sont dans des fonctions de :

- développement/ programmation
- infographie/ animation
- game design et level design
- gestion de projet
- administratif et de Direction

### ■ *Encadrement*

- Combien d'encadrants (« lead », chef de projet et Direction) avez-vous dans votre entreprise ?
- Pour constituer cet encadrement, avez-vous : (FM)
  - promu des salariés du jeu vidéo sans formation spécifique au management
  - promu des salariés du jeu vidéo mais en les formant au management
  - recruté des managers ayant fait leurs preuves pour leurs qualités de management, dans le secteur du jeu vidéo
  - recruté des managers mais issus d'autres secteurs
- Pour planifier vos projets, utilisez-vous des outils de gestion de production informatisés ?
  - oui
  - non

### ■ *Sous-traitance et ressources*

- Quelle part de votre budget de production total de l'année 2005 a été consacré à la sous-traitance en France ? \_\_\_\_%
- Et à la sous-traitance à l'étranger ? \_\_\_\_%
- Combien faites-vous actuellement travailler d'indépendants (honoraires, droits d'auteur, portage salarial,...) ?
- Combien de projets avez-vous en cours (du concept à la post-production) ?

- Pour votre dernier projet ayant fait l'objet d'une production, le financement en a été ou est assuré par : (FM)
  - éditeur français
  - éditeur étranger
  - fonds d'aide aux éditions multimédia (FAEM)
  - autres fonds publics
  - fonds propres
  - capitaux privés mobilisés spécifiquement pour ce projet
  - autres

### ■ *Recrutement*

- Comment procédez-vous pour obtenir des candidatures ? (FM)
  - annonce sur les sites spécialisés Jeux Vidéo (Lyon Game, AFJV, ...)
  - annonces sur le site Internet de l'entreprise
  - annonce dans un support généraliste (APEC, ANPE, presse, Internet, etc.)
  - annonce dans les écoles spécialisées
  - bouche à oreille, relations
  - cabinet de recrutement/chasseur de têtes
  - débauchage direct de salariés d'une autre entreprise de jeux vidéo
  - présence sur des salons
  - participation à des actions collectives organisées par les organisations du secteur
  - candidatures spontanées
  - autre
- Parmi les personnes recrutées en 2005, environ quelle proportion (en %) vient du secteur des jeux vidéo (ou est issu d'une formation initiale jeux vidéo) ? \_\_\_\_%
- Dans les métiers du développement, sur quel(s) poste(s) éprouvez-vous de sérieuses difficultés de recrutement ? (FM)
  - programmation
  - infographie/animation
  - game design
  - gestion de projet

- Dans les métiers de l'édition/ distribution, sur quel(s) poste(s) éprouvez-vous de sérieuses difficultés de recrutement ? (FM)
  - commercial
  - marketing/communication
  - production
  - localisation

Selon vous, les formations **initiales** existantes sont-elles adaptées aux besoins de votre entreprise en...

- développement/programmation :
  - pas du tout
  - plutôt pas
  - plutôt oui
  - oui tout à fait
  - sans opinion
- infographie/animation :
- game design :
- gestion de projet
- commercial
- marketing/communication
- production
- localisation

### ■ *Organisation du travail*

- Combien d'heures pensez-vous que vos salariés travaillent par semaine en moyenne, en phase de production ? (*votre réponse restera confidentielle*)
- \* Avez-vous des phases de surcharge de travail générant des horaires beaucoup plus importants (plus de deux semaines consécutives avec nombreuses soirées et WE) ?
  - jamais
  - exceptionnellement
  - épisodiquement
  - régulièrement

- En cas de forts dépassements d'horaires, compensez-vous ce surcroît de travail auprès de vos salariés ? (FM)
  - non, pas particulièrement
  - oui, en payant les heures supplémentaires ou en leur donnant les jours de récupération
  - oui, en leur donnant une prime à la fin du projet
  - oui, en leur donnant des jours supplémentaires de vacances à la fin du projet
  - oui, autres moyens

### ■ *Rémunération, fidélisation*

- Quelles formes prennent en général les rémunérations des équipes dans votre entreprise : (FM)
  - fixe
  - variable
  - primes
  - droits d'auteur
- Quel est le salaire MENSUEL BRUT moyen en €, dans votre entreprise (*votre réponse restera confidentielle*) :
  - Pour un programmeur junior ?
    - <1500
    - 1500/2000
    - 2000/2500
    - 2500/3000
    - 3000/4000
    - 4000/5000
    - 5000/6000
    - >6000
  - Pour un programmeur senior ?
  - Pour un infographiste junior ?
  - Pour un infographiste senior ?
  - Pour un animateur junior ?
  - Pour un animateur senior ?



- Pour un game designer junior ?
- Pour un game designer senior ?
- Pour un level designer junior ?
- Pour un level designer senior ?
- Pour un chef de projet junior ?
- Pour un chef de projet senior ?
- pour un commercial junior ?
- pour un commercial senior ?
- Pour un chef de produit junior ?
- Pour un chef de produit senior ?
- Pour un producteur/republishing junior ?
- Pour un producteur/republishing senior ?
- Pour le dirigeant ?
- Quels sont les moyens que vous utilisez pour fidéliser vos équipes ? (FM)
  - discussions annuelles sur l'évolution de carrière
  - fixation d'objectifs précis et évaluations régulières
  - proposition de formations continues
  - réévaluation annuelle des salaires
  - stabilité des contrats de travail
  - intéressement, primes, etc.
  - avantages en nature (tickets restaurants, mutuelle, etc.)
  - ambiance de travail conviviale
  - horaires de travail maîtrisés
  - choix de projets mobilisateurs pour l'équipe
  - valorisation de la réputation de l'entreprise
  - affichage régulier des ventes des jeux de l'entreprise et de revues de presse
  - autres

### ■ *Formation*

- Combien de vos salariés ont suivi au moins un stage avec un formateur externe en 2005 \_\_\_\_

- Quels sont les facteurs qui limitent votre recours à un formateur externe pour vos salariés : (FM)
  - difficulté à gérer l'absence du salarié
  - offre de formation insatisfaisante
  - méconnaissance de l'offre de formation
  - compétences des salariés déjà suffisamment élevées
  - coût de la formation
  - méconnaissance des possibilités de financement
  - lourdeur administrative pour faire le dossier de financement
  - réticence du salarié
  - aucun frein

### ■ *Gestion collective*

- Quelle convention collective appliquez-vous ?
  - Bureaux d'études techniques et informatique (Syntec)
  - Audiovisuel (une des conventions)
  - Métallurgie
  - Commerce de gros
  - Jeux et jouets
  - Edition
  - Aucune
  - Autre
  - Ne sait pas
- Jugez-vous cette convention adaptée aux besoins de votre entreprise ?
  - non pas du tout
  - plutôt non
  - plutôt oui
  - oui tout à fait
  - ne sait pas
- Si non, pourquoi ?
- Quelle forme de représentation du personnel est présente dans votre entreprise ? (FM)

- Délégué du personnel
- délégué syndical
- comité d'entreprise
- aucune forme

### ■ *Test d'hypothèses sur la structuration du secteur*

- Dans l'hypothèse d'une convention collective spécifique dédiée au secteur, quels sont les thèmes les plus importants que celle-ci devrait traiter : (FM)
  - classer et définir les différents métiers du secteur
  - prévoir des grilles de rémunération minimales
  - prévoir des types de contrats de travail permettant une gestion par projet
  - organiser une plus grande souplesse dans la gestion du temps de travail (annualisation, etc.)
  - identifier des priorités de formation pour le secteur
  - mutualiser davantage les fonds de la formation des salariés
  - autres
- Si autres, lesquels ?
- Pour vous, est-ce un enjeu majeur d'avoir à l'avenir une convention collective qui prenne en considération les particularités du secteur des jeux vidéo ?
  - non pas du tout
  - plutôt non
  - plutôt oui
  - oui tout à fait
- Quels sont les **outils collectifs de gestion de ressources humaines** qui vous seraient le plus utile : (FM)
  - réunions de présentation de bonnes pratiques
  - forums en ligne d'échanges sur les problématiques de ressources humaines
  - création d'outils (méthodes, tests de recrutement, grilles d'entretiens d'évaluation, logiciels d'évaluation des compétences, etc.)
  - création de guides juridiques et pratiques, spécifiques aux jeux vidéo
  - démarches communes de prospection de candidats
  - groupements d'employeurs pour disposer de salariés communs
  - autre

- Si autre, préciser
- Quelles sont les **actions collectives** en matière de **formation** qu'il serait le plus utile que l'on réalise pour vous : (FM)
  - trouver des financements complémentaires
  - identifier l'offre de formation de qualité déjà existante pouvant répondre à vos besoins
  - négocier les prix collectivement pour certaines formations clés
  - développer des formations spécifiques en programmation, graphisme, game design
  - développer des formations spécifiques en management et gestion de projet
  - réaliser des études prospectives pour identifier l'évolution des métiers du secteur et les besoins en formation
  - informer et conseiller davantage les entreprises sur l'offre de formation et les financements possibles pour la formation
  - autre
- Si autre, préciser

## Entreprises ayant répondu au questionnaire

3D EMOTION	NET-LINES
QUANTIC DREAM	DELPHIS
EUGEN SYSTEMS	NEMOPLIS
GAME SEED	NUMICOM
MOBILE INTERACTIONS GROUP	HIP INTERACTIVE EUROPE
ZENOPS SA	SEGA FRANCE
LITTLE WORLDS STUDIO	EARTHNET INTERACTIVE
TAKEOFF	GAMIN SIDE
KANDO GAMES	EXTRA LIVE
DEVALLEY ENTERTAINMENT	THQ FRANCE
SIXELA PRODUCTIONS	ALEF 0
PARALLAX FACTORY	OBRAZ STUDIO
FABRIKMEN	REDWAY
LEXIS NUMERIQUE	XL STUDIO
PERSISTANT STUDIOS	SPARK ENTERTAINMENT
THE MIGHTY TROGLODYTES	GOST PUBLISHING
MONTE CRISTO	PANOPLIE PROD
GARGUL STUDIO	WHITE BIRDS
WIZARBOX	EDULANG NORMAD
BETOMORROW	TROIS FOIS PLUS
AGEOD SARL	PLAYSOFT
FANDANGO	IP4U
ELEKTROGAMES	NP CUBE
XKPAD	MOBITWENN
ARTEFACTS STUDIO	EDITIONS PROFIL
FOCUS HOME INTERACTIVE	EDITIONS DE L ANALOGIE
OCANDCO	BLACK SCHEEP STUDIO
DAESIGN	ALATRACE
MC2	SMACK DOWN PRODUCTIONS
BIP MEDIA	WIDESCREEN GAMES
NOBILIS	KYNOGON
ATARI	KOCH MEDIA FRANCE
ORFANE	GENERATION 5
DARKWORKS	HYDRAVISION ENTERTAINMENT
POLYMORPH SOFTWARE	NADEO
KRYSLIDE	KHEOPS STUDIO
AZERION SARL	NEKO ENTERTAINMENT
KAOLINK	GREEN RABBIT SOFTWARE
TLK GAMES	RVP
ACTIPLAY SA	UBISOFT SIMULATIONS
OMEGAME	COYOTE SOFTWARE
NOVAMOTION	DANCING DOTS SARL
CYANIDE	TAKE TWO INTERACTIVE FRANCE
THE MIGHTY TROGLODYTES	ANKAMA
MEKENSLEEP	LAGARDERE ACTIVE BROADBAND, GAMES DEPARTMENT
EIDOS	PHOENIX
EVERSIM	ETRANGES LIBELLULES
MANYPLAYERS	LOAD INC.
IDEALYS	DREAMCATCHER EUROPE
EDEN GAMES SAS	

## Principales études consultées

### ■ France

- « La création multimédia et de jeux vidéo en France », Alain Lediberder, CLVE 2002
- « Propositions pour développer l'industrie du Jeu Vidéo en France », Fabrice Fries, 2003
- « La gestion des ressources humaines dans l'industrie française du jeu vidéo », Guy Parmentier, 2005
- « Gestion stratégique des Ressources Humaines dans le secteur du jeu vidéo : une situation paradoxale ? » Fabienne Autier et Thierry Picq, EM Lyon, 2002
- « Les salaires du jeu vidéo en France en 2003 », JIRAF
- « Les Cahiers : Chapitre IV, Les Métiers du jeu vidéo », JIRAF
- « Le secteur des jeux vidéo à Paris et dans les Hauts-de-Seine » DRIRE IDF 2004
- « Spotlight on French Video Game », Ludovic Berthelot, DGE, novembre 2005
- « Etude des besoins en formation dans l'industrie des jeux vidéo », In Vitae 2002
- « La GRH dans les entreprises du secteur des jeux vidéo entre contingences sectorielle et nationale », Loïc Cadin, Francis Guérin et Robert DeFillipi
- "L'industrie du jeu vidéo française", Lyon Game, Pierre Carde, juillet 2005
- « Jeux vidéo : vers les consoles nouvelle génération ! », IDATE, 2004
- « Le marché du jeu vidéo en France et dans le monde », article publié en décembre 2004 par Reardon.
- La GPEC dans les loisirs numériques, Gamagora, Lyon Game
- Dossier l'Express « Jeux vidéo, Nous allons tous craquer », novembre 2005
- « Vidéo games companies : a progressive uncoupling of Art and Business », F. Autier et T. Picq, EM Lyon, juillet 2002
- « Les jeux de demain : télévision ou cinéma interactif », Stéphane Natkin
- « Computer games : a paradigm for new media and arts in the XXI. Century", Stéphane Natkin, Cedric/Cnam
- L'Empire du Pixel Levant, Jean-Yves Kerbrat

- Aspects juridiques des œuvres multimédias, Judith Andrès et Pierre Sirinelli, Cerdi, juillet 2003
- “Le régime juridique des oeuvres multimedia: droit des auteurs et sécurité juridique des investisseurs”, CSPLA, mai 2005
- Projet de loi de finances pour 1998, partie II. « La réforme des prélèvements obligatoires doit être engagée », Sénat
- Article « La fiscalité des entreprises : la France est-elle compétitive ? », Edouard Barreiro, ADMEO/CNRS
- Tableau de bord de l’attractivité française, fiche 48C « Attractivité », Ministère de l’Economie, des Finances et de l’Industrie

### ■ *International*

- Etude IDATE : Jeux Vidéo : vers les consoles nouvelles génération (2004)
- « Analyse de positionnement de l’industrie du jeu interactif au Québec », SECOR pour le compte de Alliance Numériq, janvier 2003
- « Jeu électronique : profil de la main d’oeuvre des entreprises québécoises », TechnoCompétences 2002
- Human Resources Benchmarking- A Study of International Best Practices, IGDA, 2003
- « Best practices in Human Resources », 2004 IGDA
- « Compte-rendu du Human Resource Forum : Trends and Directions », IGDA, 2004
- “Game Developer Demographics, an exploration of workforce diversity”, IGDA 2005
- Game Developer’s 4th annual salary survey
- “The online computer and video game industry”, OCDE, may 2005
- « White paper 2004 : the rise of the Korean games » KGDI, 2004
- « From exuberant youth to sustainable maturity: Competitiveness analysis of the UK games software sector”, DTI, 2002
- Recruiting Outlook : Creative HR for 2003, Eric Krell
- Etude Centrim, “Strategy Frameworks and the Positioning of UK Electronic Games Super Developers”, mai 2004
- Essential facts about the computer and video game industry, ESA, 2005

- « Digital Broadband Content : The online computer and video game industry”, OCDE, mai 2005
- [www.ilo.org](http://www.ilo.org): Working time and work organization sur le droit du travail dans les différentes zones étudiées
- OECD in figures, édition 2005
- Présentation du droit du travail en Corée du Sud, Liliane Jung, OIT
- Articles de Ethan A. Winning Associates, Inc: “California Employer’s Bulletin”, “Rest Periods, Meal Breaks, Days Off From Work, and Maximum hours”, “Salaried, But Is the Employee Exempt”
- “Le Québec, un milieu d’affaires dynamique et profitable”, Investquebec, mars 2005
- Article OCDE, « Les politiques fiscales diffèrent beaucoup d’un pays à l’autre », octobre 2005
- Article OCDE, « Le coin fiscal sur les salaires a légèrement augmenté, dans les pays de l’OCDE, en 2004 », mars 2005
- Article « Coin fiscal en baisse », dans L’Observateur de l’OCDE, n°243, mai 2004
- Article des missions économiques (Minefi-DGTPE) :
  - Le coût du travail en Chine, décembre 2003
  - Eléments de fiscalité chinoise des entreprises, août 2004
  - La fiscalité au Royaume-Uni, mai 2005
  - Les différentes formes juridiques de l’implantation aux Etats-Unis, octobre 2004
  - Droit du travail aux Etats-Unis, octobre 2004

## Comparaison de trois conventions collectives existantes pour lesquelles une annexe Jeux Vidéo pourrait être envisagée

	Syntec (15/12/1987)	Films d'Animation (06/07/2004)	Industries des Jeux et Jouets (25/01/1991)
<b>Champ d'application</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(Principaux codes où sont les entreprises de Jeux Vidéo) :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 72.1Z Conseil en systèmes informatiques</li> <li>- 72.2Z Réalisation de logiciels <ul style="list-style-type: none"> <li>- services de développement, <b>production</b>, fourniture et documentation de logiciels et progiciels (utilitaires d'application, développements, etc.), ainsi que leur <b>édition</b>.</li> <li>- les services de développement, production, fourniture et documentation de logiciels « à la demande », réalisés sur un cahier des charges.</li> <li>- les services de conseils informatiques et de suivi des applications</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Autres activités :</b> 72.3Z Traitement de données ; 72.4Z Activités de banque de données ; 74.1 E Etude de marchés et sondages ; 74.1G Conseil pour les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises dont l'activité est la production de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- films cinématographiques d'animation ;</li> <li>- programmes d'animation pour la télévision, la vidéo et Internet ;</li> <li>- films institutionnel ou publicitaire d'animation.</li> </ul> </li> </ul> <p>Cette convention collective couvre <b>l'ensemble des entreprises intervenant dans le processus de production, y compris les studios de prestation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Codes NAF pouvant être concernés :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 92.1A : production de films pour la télévision</li> <li>- 92.1B : production de films institutionnels et publicitaires</li> <li>- 92.1C : production de films pour le cinéma</li> <li>- 92.1D : prestataires techniques pour le cinéma et la télévision. <i>(titre 1, art. 1)</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissements dont l'activité professionnelle est classée sous le numéro : <ul style="list-style-type: none"> <li>36.5. Fabrication de jeux et de jouets en toutes matières</li> </ul> </li> </ul> <p>Ce groupe comprend notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la fabrication de jeux et de jouets en toutes matières.</li> </ul> <p>36.5Z. Fabrication de jeux et jouets</p> <p>Cette classe comprend notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la fabrication de poupées et de peluches ;</li> <li>- la fabrication de jouets à monter ;</li> <li>- la fabrication de circuits auto et de trains électriques ;</li> <li>- la fabrication de jeux de société et de cartes à jouer ;</li> <li>- <b>la fabrication de jeux électroniques et de jeux vidéo ;</b></li> <li>- la fabrication de modèles réduits, de jeux d'assemblage, etc. ;</li> <li>- la fabrication de puzzles, etc.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>(ch. 1er, art. 1)</i></p>

	Syntec (15/12/1987)	Films d'Animation (06/07/2004)	Industries des Jeux et Jouets (25/01/1991)
	<p>affaires et la gestion ; 74.2C Ingénierie, études techniques ; 74.3B Analyses, essais et inspections techniques ; 74.5A Sélection et mise à disposition du personnel ; 74.8J Organisations de foires et salons <i>(titre premier article premier)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accord du 6 décembre 2001 sur le domaine Internet conclu entre la Fédération SYNTEC, l'UNETEL et RST (et avis d'interprétation du 18/04/2002)</b> (Répartition des types d'activités entre les deux conventions)</li> </ul> <p>Relève du champ SYNTEC :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les concepteurs, fournisseurs et exploitants de plate-forme informatique ;</li> <li>2. Les prestations d'hébergement de site Internet ;</li> <li>3. Les prestations de conception, de développement, mise en oeuvre et entretien de site Web considéré comme composante du système d'information de l'entité cliente ;</li> <li>4. Les développeurs, producteurs et intégrateurs de logiciels nécessaires à la création et à l'exploitation des</li> </ol>		



	<b>Syntec (15/12/1987)</b>	<b>Films d'Animation (06/07/2004)</b>	<b>Industries des Jeux et Jouets (25/01/1991)</b>
	<p>services pour répondre aux besoins de leurs clients ;</p> <p>5. Les fournisseurs d'expertise, d'ingénierie, de conseil et de formation dans le domaine de l'Internet ;</p> <p>6. L'édition de logiciels ou de composants logiciels en technologie Internet ;</p> <p>7. Les exploitants de réseaux ou infrastructures informatiques (infogérance-outsourcing) ;</p> <p>8. Les fournisseurs de services applicatifs relatifs aux systèmes d'information de leurs clients, quel que soit le mode de fourniture du service (infogérance-services bureau).</p> <p style="text-align: right;"><i>(annexe 9-4)</i></p>		

	Syntec (15/12/1987)	Films d'Animation (06/07/2004)	Industries des Jeux et Jouets (25/01/1991)
<b>Métiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classification sur <b>critères classants</b> (responsabilités assumées, connaissances mises en application, etc.) distincte entre ingénieurs et ETAM <i>(annexes 1-3 et 2)</i></li> <li>• Liste des métiers uniquement pour les domaines « annexes » (Foires et salons ; Internet). Ainsi pour les <b>métiers Internet on trouve :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- infographiste internet</li> <li>- développeur multimédia</li> <li>- graphiste multimédia</li> <li>- web master ou administrateur de site</li> <li>- concepteur multimédia</li> <li>- web planner ou responsable marketing multimedia</li> <li>- ingénieur d'études web ou multimédia</li> <li>- consultant internet-intranet-extranet</li> <li>- chef de projet internet</li> </ul> </li> </ul> <p><i>(annexe 5-1)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Classification</b> dans le corps de la convention collective, avec <b>liste des métiers</b></li> <li>• Répartition des différents métiers de la branche en 13 <b>filières</b>, déterminées principalement par les grandes phases de production d'un programme d'animation : <ol style="list-style-type: none"> <li>1 administrative et commerciale</li> <li>2 réalisation (quelques métiers : réalisateur, <b>directeur artistique, script...</b>)</li> <li>3 conception : (quelques métiers : dessinateur d'animation, <b>infographiste de modélisation...</b>)</li> <li>4 lay-out (2D/3D)</li> <li>5 animation (quelques métiers : directeur animation, <b>animateur, ...</b>)</li> <li>6 décors, rendu et éclairage</li> <li>7 traçage, scan et colorisation</li> <li>8 intégration, compositing</li> <li>9 volume</li> <li>10 effets spéciaux</li> <li>11 production, régie : (quelques métiers :</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classification sur <b>critères classants</b> (autonomie, responsabilité, formation, temps d'adaptation, connaissances mises en application, etc.) <i>(Chap V)</i></li> </ul>



	Syntec (15/12/1987)	Films d'Animation (06/07/2004)	Industries des Jeux et Jouets (25/01/1991)
		<p><b>directeur de production, directeur technique</b>, superviseur, chef de studio,...)</p> <p>12 exploitation, maintenance : (quelques métiers : directeur d'exploitation, superviseur transfert numérique, ingénieur système, ingénieur réseau...)</p> <p>13 recherche et développement : (quelques métiers : chef de projet R &amp;D, <b>développeur...</b>)</p> <p style="text-align: right;"><i>(titre VI, art.31)</i></p>	

	Syntec (15/12/1987)	Films d'Animation (06/07/2004)	Industries des Jeux et Jouets (25/01/1991)
<p><b>Temps de travail :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>accords 35 heures</b></li> <li>• <b>accords de modulation/annualisation</b></li> </ul> <p><i>Pour mémoire, le cadre légal :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Repos hebdomadaire et quotidien</b></li> </ul> <p><i>Repos quotidien : 11 heures consécutives au minimum</i></p> <p><i>Repos hebdomadaire : 24 heures consécutives au minimum (le dimanche) + 11h</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Durée max. quotidienne du travail : 10 heures par jour (sauf dérogations fixées par décret)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Repos hebdomadaire :</b> dispositions légales (24 h + 11h)</li> <li>• <b>Temps de travail sur l'année:</b></li> </ul> <p>Pour les ETAM, comptage horaire : 1610 heures pour un salarié à temps plein sur une période de 12 mois.</p> <p>Pour les IC, comptage journalier : 219 jours ; horaire hebdomadaire de 35h +/- 10% ; si dépassement supérieur sur demande de l'entreprise par tranche de 3,5h, alors récupération.</p> <p style="text-align: right;"><i>(annexe 7-1, ch. 2, art. 2 et 4)</i></p> <p style="text-align: right;"><i>(suite page suivante)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Repos hebdomadaire et quotidien</b> minimum : 48 h + 11h</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>(accord du 21 février 2002 relatif à l'ARTT, art.3.3.)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Temps de travail sur l'année :</b></li> </ul> <p>1600h pour les salariés soumis à horaire collectif</p> <p>Pour les cadres autonomes<sup>108</sup>, forfait de 217 jours ;</p> <p>Forfait jour applicable aux cadres autonome en CDD d'usage si contrat &gt; à 3 mois, et modulation applicables aux salariés en CDD d'usage si contrat supérieur à 6 mois</p> <p style="text-align: center;"><i>(accord relatif à l'ARTT, art. 5.1 et 7.3.).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Repos hebdomadaire :</b> dispositions légales (24 h + 11h)</li> <li>• <b>Temps de travail sur l'année:</b></li> </ul> <p>Pour les ETAM, comptage horaire : environ 1587 heures pour un salarié à temps plein sur une période de 12 mois.</p> <p>Pour les Cadres au forfait jour<sup>109</sup> cat. VI, : 217 jours</p>

<sup>108</sup> Cadres qui ne sont pas soumis à l'horaire collectif de leur service ou de leur équipe, ou dont les horaires ou la durée du travail ne peuvent être prédéterminés, compte tenu de la nature de leurs fonctions, de leurs responsabilités et de leur degré d'autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps.

<sup>109</sup> L'inclusion des heures supplémentaires dans le forfait doit être citée expressément dans le contrat de travail

	Syntec (15/12/1987)	Films d'Animation (06/07/2004)	Industries des Jeux et Jouets (25/01/1991)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Durée maximale hebdomadaire : 48 h/semaine et 44h par semaine en moyenne sur une période 12 semaines consécutives</b></li> <li>• <b>Si forfait jour, pour les cadres : 218 jours/an max</b></li> <li>• <b>Contingent d'heures supplémentaires : 220 heures par an et salarié en l'absence de convention ou d'accord ; réduction du contingent à 130 heures par an et par salarié dans le cadre d'une convention ou d'un accord de modulation</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Amplitude du temps de travail hebdomadaire en cas de modulation pour les ETAM : la durée hebdomadaire ne peut excéder 46 heures sur une semaine et 43 heures en moyenne sur une période de 12 semaines consécutives, sauf dérogation convenue par accord d'entreprise ou d'établissement.</b> <i>(annexe 7-1, ch. 3, art. 1)</i></li> <li>• <b>Contingent d'heures supplémentaires : contingent légal ; en cas d'accord de modulation, 90 heures par an, avec une majoration possible de 40h en cas d'accord d'entreprise ou d'établissement négocié en ce sens.</b> <i>(annexe 7-1, ch. 3, art. 2)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Amplitude du temps de travail hebdomadaire en cas de modulation, pour salariés soumis à horaire collectif : entre 0 et 48h par semaine, avec une moyenne max. de 44h sur 12 semaines consécutives</b> <i>(accord relatif à l'ARTT, art. 5.3.)</i> Maximum de 10 h/jour mais exceptionnellement, peut être portée à 12h pour des opérations de lancement, de communication et/ou de marketing. <i>(accord relatif à l'ARTT, art. 3.3.)</i></li> <li>• <b>Contingent d'heures supplémentaires : 130 heures, réduit à 80h en cas de pratique de modulation.</b> <i>(accord relatif à l'ARTT, art. 8)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Amplitude du temps du temps de travail hebdomadaire en cas de modulation</b></li> <li>- <b>pour les ETAM : la durée hebdomadaire ne peut excéder 45 heures sur une semaine et 44 heures en moyenne sur une période de 10 semaines consécutives, sauf dérogation convenue par accord d'entreprise ou d'établissement.</b> <i>(avt n°18 sur l'ARTT, paragraphe 2, 5.)</i></li> <li>- Pour les <b>cadres en forfait horaire : 48 h /sem, et 44h max. sur 12 semaines</b> <i>(avt n°19, paragraphe 1<sup>er</sup>, 2.)</i></li> <li>• <b>Contingent d'heures supplémentaires : 130 h si pas de modulation</b> <i>(avt n°18 sur l'ARTT, paragraphe 7)</i></li> </ul>

	Syntec (15/12/1987)	Films d'Animation (06/07/2004)	Industries des Jeux et Jouets (25/01/1991)
<b>Contrats de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contrat de chantier<sup>110</sup></b> : dans les entreprises adhérentes à Syntec Ingénierie et ayant le code NAF 742 C, les salariés ayant conclu un CDI avec un objet précis et pour une durée liée à la réalisation d'un chantier confié à la société d'ingénierie peuvent être licenciés par une procédure « de fin de chantier » (qui ne relève pas d'une procédure de licenciement économique).</li> </ul> <p><b>Valable uniquement pour les adhérents de l'OP signataire car accord non étendu.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CDD d'usage<sup>111</sup></b> : possible pour les filières 2 à 13 sur une liste de fonctions modifiable annuellement</li> </ul> <p>La convention Films d'animation prévoit que l'employeur peut faire à un salarié sous CDD d'usage un maximum de trois contrats pour le même objet, en spécifiant derrière celui-ci l'une des trois phases suivantes : R&amp;D, pré-production ou production.</p> <p>De plus doit figurer comme objet particulier du CDD d'usage le titre de l'œuvre concernée.</p> <p style="text-align: right;"><i>(titre III, art. 18)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune disposition particulière</li> </ul>

<sup>110</sup> annexe 6-6 de l'accord paritaire du 8 juillet 1993 relatif aux fins de chantier dans l'ingénierie, et son avis d'interprétation)

<sup>111</sup> L. 122-1-1 3° du Code du travail. Ces CDD ne peuvent être conclus que :

"pour certains secteurs d'activité [désignés par décret ou par conventions accords ou collectifs étendus (spectacles, audiovisuel, restauration...)]

- [dans lesquels] il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois".

Ils n'ont pas nécessairement à comporter un terme précis ; ils doivent alors être conclus pour une durée minimale, et ont pour terme la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu.

	Syntec (15/12/1987)	Films d'Animation (06/07/2004)	Industries des Jeux et Jouets (25/01/1991)
<b>Rémunération minimale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fixée en fonction de coefficients calculés sur la base des positions et fonctions des salariés</li> <li>Salaire minimum d'un infographiste internet (position 2.2 ; coeff 310) : 1338€ brut (<i>annexe 3-1, art. 2</i>)</li> </ul> <p>Salaire minimum du plus bas coefficient d'ingénieur (95) : 1595 € brut. (<i>annexe 3-2, art. 1</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fixée par barèmes, en fonction de la filière et de la catégorie</li> </ul> <p>Distinction entre les barèmes de rémunération des salariés sous contrat à durée indéterminée ou déterminée et les barèmes de rémunération des salariés sous contrat à durée déterminée d'usage (un peu plus élevées).</p> <p>Les barèmes sont révisés chaque année.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quelques exemples des salaires minimaux appliqués : <ul style="list-style-type: none"> <li>- assistant développeur 1590 €,</li> <li>- assistant infographiste : 1240 €</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>(titre VII, art. 32)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2005, pour des salariés ayant niveau d'autonomie correspondant aux jeux vidéo : <ul style="list-style-type: none"> <li>- ETAM niv. IV coeff 212 débutant (niveau formation : Bac) 1565 €</li> <li>- ETAM niv. V débutant 1609 €</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>(ch. VI, art VI-1)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ces salaires minima sont hors 13<sup>ème</sup> mois.</li> <li>Si un salarié exécute un travail relevant d'une classification supérieure, il doit bénéficier du salaire minimum de l'emploi proportionnellement au temps passé</li> </ul>

*Le Code du travail ne fixe pas de durée maximale pour ces CDD, qui peuvent être conclus successivement sans limitation de nombre avec le même salarié.*

	Syntec (15/12/1987)	Films d'Animation (06/07/2004)	Industries des Jeux et Jouets (25/01/1991)
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OPCA : FAFIEC (<i>titre 7, art. 49</i>)</li> <li>• Pour les entreprises de moins de 10 salariés : contribution professionnalisation augmentée de 0,10% par rapport à l'obligation légale</li> <li>• Pour les entreprises de 10 et + : versement obligatoire de 0,225% du 0,90% au FAFIEC (<i>accord 27/12/04, art 8.1</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OPCA : AFDAS (<i>titre X, art. 40</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OPCA : OPCIB (<i>avt n°23, art. 3</i>)</li> <li>• Contribution de 1,65% (+0,05% par rapport à l'obligation légale) ; versement obligatoire de 0,50% sur le 0,95% du plan à l'OPCIB (<i>avt n°23, art. 16</i>)</li> </ul>
<b>Divers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas de fractionnement des CP par l'employeur : + 2 jours de congés si au moins 5 jours pris en dehors de la période du 1 mai au 31 octobre + 1 jour si de 3 à 4 jours de congés pris en dehors de cette période (<i>titre 4, art. 23</i>)</li> <li>• Maternité : Si grossesse, réduction d'horaire de 20 min/jour à partir du 3<sup>ème</sup> mois (<i>titre 6, art. 43</i>)</li> <li>• Congés pour événements : par exemple, mariage = 4 jours (<i>titre 4, art. 29</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas de fractionnement des CP par l'employeur <b>ou</b> le salarié : + 2 jours de congés si au moins 6 jours pris en dehors de la période du 1 mai au 31 octobre + 1 jour si de 3 à 5 jours de congés pris en dehors de cette période (<i>titre V, art. 25</i>)</li> <li>• Congés pour événements : par exemple, mariage = 4 jours (<i>titre V, art. 28</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas de fractionnement des CP par l'employeur : + 2 jours de congé si au moins 6 jours pris en dehors de la période du 1 mai au 31 octobre + 1 jour si de 3 à 5 jours de congés pris en dehors de cette période (<i>ch. VII</i>)</li> <li>• Maternité : Possibilité de demander un mi-temps au retour d'un congé maternité pendant 1 an ; refus possible uniquement dans entreprises de moins de 100 salariés et si préjudiciable à la société (<i>ch.VII, artVII-8</i>)</li> <li>• Congés pour événements : par exemple, mariage = 5 jours (<i>ch. VII, art. VII-9</i>)</li> </ul>