UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ACTION COLLECTIVE CHEZ LES CONCEPTEURS DE JEUX VIDÉO : ENTRE ACTION SYNDICALE ET ACTION AUTOGÉRÉE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN SOCIOLOGIE

PAR

LAURENCE TÔ

MARS 2018

REMERCIEMENTS

Merci d'abord à mon équipe de direction, Éric Pineault et Marie-Josée Legault. Merci, Marie-Josée, de m'avoir soutenu tout au long de ce dur périple qu'est la rédaction d'une recherche de cette ampleur. Grâce à tes judicieux conseils, tu m'as permis de m'améliorer en tant qu'auteur et chercheur. Merci, Éric, d'avoir accepté de superviser ce long mémoire.

Merci aux membres de ma famille, grâce à vos mots d'encouragements, vous m'avez permis de calmer mes angoisses et de ne jamais abandonner. Merci à vous d'avoir compris que ce mémoire était très important pour moi et de m'avoir permis de porter toute mon attention sur ce travail.

Merci à l'équipe de recherche du projet « Coping with risk: regulation and work citizenship in the project-based context » de m'avoir permis d'entrer en contact avec cet univers que je ne connaissais pas.

Merci enfin à tous ceux qui, à un moment ou à un autre, m'ont écouté parler avec passion de l'action collective en milieu de travail, des conditions de travail des concepteurs de jeux vidéo.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS II

LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES VIII

FIGURES viii

GRAPHIQUES viii

LISTE DES TABLEAUX IX

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES XI

RÉSUMÉ XII

ABSTRACT XIII

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I 4
REVUE DES TRAVAUX ET PROBLÉMATIQUE 4

1.1. L'action collective en milieu de travail 5

1.1.1. La théorie de la mobilisation de Kelly 6

1.1.2. Action collective institutionnalisée et action collective auto-organisée . 11

1.2. L'environnement économique 14

1.2.1. Le processus de financiarisation 16

1.2.2. Le mode d'organisation du travail 18

1.2.3. La chaîne de valeurs 19

1.2.4. Conclusion 23

1.3. Problématique et question de recherche 25

CHAPITRE II 29
LA MÉTHODE 29

2.1. Le contexte de la recherche 29

2.1.1. Le projet de recherche dans lequel s'insère ce projet 29

2.1.2. Sélection des participants et collecte des données 32

a) Données quantitatives internationales 32

b) Données qualitatives canadiennes 33

2.1.3. Considérations éthiques 36

2.1.4. Analyse des données dans le projet 37

2.1.5. Caractéristiques personnelles des répondants 37

2.1.6. Caractéristiques professionnelles des répondants 40

2.2. Mon apport au projet 46

2.3. Échantillon analysé dans ce mémoire 48

2.3.1. Données quantitatives 48

2.3.2. Données qualitatives 49

2.4. La technique d'analyse pour mon mémoire 49

2.4.1. Une méthode mixte 50

2.4.2. Théorisation ancrée 51

2.4.3. Cadre d'analyse 53

CHAPITRE III 54

LA THÉORIE DE LA MOBILISATION APPLIQUÉE À L'INDUSTRIE DU JEU VIDÉO 54

3.1. Les intérêts communs des travailleurs et le sentiment d'injustice 55

3.1.1. L'insatisfaction quant au temps de travail et à sa rémunération 57

a) Le cadre juridique des heures supplémentaires 58

b) L'indemnisation non proportionnelle des heures travaillées 63

c) L'absence de légitimité 74

3.1.2. Le caractère commun des intérêts 80

a) L'attribution du blâme 81

b) L'identification sociale 92

c) L'émergence d'une figure charismatique 95

3.2. L'organisation du groupe 97

3.3. L'analyse coût-bénéfice d'une mobilisation 100

3.3.1. Analyse coûts-bénéfices 101

3.3.2. Interaction sociale et leadership 111

3.4. Une occasion favorable à la mobilisation 112

3.4.1. La contre-mobilisation 112

3.4.2. La forme d'action collective empruntée par les concepteurs 120

3.5. Conclusion 121

3.5.1. L'application du modèle aux concepteurs 122

3.5.2. Une limite importante du modèle de Kelly 124

CHAPITRE IV 126
L'ACTION COLLECTIVE CHEZ LES CONCEPTEURS DE JEUX VIDÉO 126

4.1. L'action collective auto-organisée 126

4.2. Déficit de représentation, vraiment? 132

4.2.1. La représentation dans un espace non syndiqué 133

4.2.2. Les politiques publiques 135

4.3. Le syndicat sectoriel 139

4.4. Conclusion 147

CHAPITRE V 150
LES CONDITIONS DE PRODUCTION 150

5.1. L'environnement économique 151

5.1.1. Le processus de financiarisation 151

a) L'épargne des ménages 152

b) La révolution des actionnaires 153

c) L'accroissement des inégalités de revenus 154

d) Le transfert de risque de l'investisseur au travailleur 155

5.1.2. Le capital de risque 157

a) Une définition 157

b) L'échec commercial et ses risques 158

c) Un contrôle exercé par les investisseurs 160

5.2. L'organisation du travail par projets 163

5.3. Les conditions de production dans l'industrie du jeu vidéo 167

5.3.1. La chaîne de valeurs 167

5.3.2. L'éditeur en position de force 169

5.3.3. Le financement des studios de conception 172

a) Electronic Arts inc. 174

b) Ubisoft 177

c) Execution Labs 179

5.4. Conclusion 181

CONCLUSION 185

ANNEXE A 190

LETTRE D'INFORMATION ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DU SONDAGE 190

ANNEXE B 194

LETTRE D'INFORMATION ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LES ENTREVUES 194

ANNEXE C 198

CERTIFICAT ÉTHIQUE DE LA TÉLUQ POUR LE PROJET DE RECHERCHE 198
ANNEXE D 199
QUESTIONS DE SONDAGES ANALYSÉES 199
ANNEXE E 201
QUESTIONS DE LA GRILLE D'ENTREVUE ANALYSÉES 201
BIBLIOGRAPHIE 205

LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES

FIGURES

Figure 1.1 - Représentation graphique de la théorie de la mobilisation de Kelly (1998) 9

Figure 1.2 - Chaîne de valeurs de l'industrie du jeu vidéo selon Teipen (2008, p.314) 20

Figure 1.3 - Chaîne de valeurs de l'industrie du jeu vidéo selon Johns (2005, p.8) ... 21

Figure 5.1 - Chaîne de valeurs de l'industrie du jeu vidéo adapté 168

Figure 5.2 - Temps et budget moyen de développement pour un jeu vidéo selon le type de plateforme (SECOR/KPMG 2014)..... 173

Figure 5.3 - Chaîne de pression financière et de transfert de risque dans l'industrie du jeu vidéo 182

GRAPHIQUES

Graphique 2.1 - Âge des répondants des entrevues canadiennes (2013-2014) et du sondage international (2014)..... 38

Graphique 2.2 - Sexe des répondants aux entrevues canadiennes (2013-2014) et du sondage international (2014)..... 39

Graphique 2.3 - Nombre d'enfants des répondants aux entrevues canadiennes (2013-2014) et du sondage international (2014)..... 40

Graphique 2.4 - Dernier diplôme obtenu des répondants aux entrevues canadiennes (2013-2014) et du sondage international (2014)..... 43

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 - Distribution des studios canadiens par province en 2013 (Nordicity 2013, p. 23). 34

Tableau 2.2 - Distribution des répondants selon leur principal métier (Entrevues canadiennes 2013-2014 et concepteurs québécois selon Technocompétence) 41

Tableau 2.3 - Distribution des répondants selon leur principal métier (Sondage international 2014) 42

Tableau 2.4 - Distribution des participants aux entrevues canadiennes selon leur niveau de revenu 44

Tableau 2.5 - Distribution des répondants au sondage international selon leur niveau de revenu 44

Tableau 2.6 - Comparaison du revenu moyen d'emploi des participants aux entrevues canadiennes et la population canadienne âgée de 25 à 34 ans selon le plus haut niveau de scolarité atteint ($) 45

Tableau 3.1 - Sommaire des mesures légales d'encadrement du temps de travail en vigueur en 2014 58

Tableau 3.2 - How many hours per week on average do you ACTUALLY work when in REGULAR schedule? (IGDA 2004 – 2009 – 2014) 63

Tableau 3.3 - How many hours per week on average do you ACTUALLY work when in CRUNCH time? (IGDA 2004, 2009, 2014) 64

Tableau 3.4 - On average how many weeks per year do you crunch? (IGDA 2009, 2014) 65

Tableau 3.5 - Do you get extra compensation for working beyond normal office hours/stated hours for your job (i.e. crunch)? Check all that apply (IGDA 2004-2009-2014) 66

Tableau 3.6 - Modes of compensation for crunch time work, (Entrevues canadiennes 2013-2014) 67

Tableau 3.7 - Bonuses do compensate for the extra work hours that are required (IGDA 2009 – 2014) 69

Tableau 3.8 - I share in the profitability of the company (IGDA 2009 – 2014) 71

Tableau 3.9 - Have you ever been denied a vacation / been asked to cancel a vacation you'd already scheduled? (IGDA 2009, 2014) 73

Tableau 3.10 - Any sacrifices I make for my job are worth it just to work here/in the industry (IGDA 2009 - 2014) 76

Tableau 3.11 - Crunch is a necessary part of game development (IGDA 2009 - 2014) 77

Tableau 3.12 - Do you believe crunch to be necessary, unavoidable, part and parcel in game development? (Entrevues canadiennes 2013-2014) 81

Tableau 3.13 - What are the top 3 reasons that crunch happens at your company? (IGDA 2014) 82

Tableau 3.14 - If a vote were held today to form a union at your company/studio, how do you think the other people at your company would vote? (2009, 2014) 101

Tableau 3.15 - If a vote were held today to form a union at your company/studio, how would you vote? (2009, 2014) 102

Tableau 3.16 - If a group of employees tried to start a union at your company/studio, how would management react? (2009, 2014) 113

Tableau 3.17 - If a group of employees tried to start a union at your company/studio, how would management react? (Entrevues canadiennes 2013-2014) 114

Tableau 4.1 - Do you know the labour/employment laws where you live? (2009, 2014) 135

Tableau 4.2 - Do you feel the labour/employment laws where you live offer sufficient protection should a grievance or problem arise between an employer and employee? (2009, 2014) 136

Tableau 4.3 - Some unions represent workers and negotiate issues across an entire industry rather than workplace by workplace. If unionization vote were held today for a national video game industry union in your country, how would you vote? (2014) 140

Tableau 4.4 - Reasons of positive and negative answers about a sector-based unionization project (Entrevues canadiennes 2013-2014) 146

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines
CSN	Confédération des syndicats nationaux
E3	Electronic Entertainment Expo
EA	Electronic Arts
EL	Execution Labs
GDC	Game Developers Conference
FMI	Fonds monétaire international
IGDA	International Game Developers Association
LNT	Loi sur les normes du travail
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
PIB	Produit intérieur brut
TAT	Tribunal administratif du travail

RÉSUMÉ

Inspiré par la réflexion entourant les différents aspects de la citoyenneté au travail, ce mémoire s'intéresse à l'aspect concernant la participation à la régulation du travail chez une frange des travailleurs hautement qualifiés, les concepteurs de jeux. Ce mémoire cherche à comprendre le choix d'action collective de ces travailleurs. Étant donné que les sondages révèlent qu'une grande part des concepteurs de jeux, à l'échelle internationale, souhaite se syndiquer, comment expliquer que jusqu'ici l'action collective menée par ces travailleurs prenne une forme plutôt auto-organisée et peu structurée? Pour explorer cette question, des sondages internationaux de 2004, 2009 et 2014 ainsi que le discours de 90 concepteurs canadiens ont été analysés.

Les résultats de cette recherche dévoilent, par l'entremise de la théorie de la mobilisation de Kelly, l'ampleur de la transformation du marché de l'emploi depuis l'émergence de cette théorie. Ensuite, cette recherche souligne que le type d'action collective choisie par les concepteurs n'est pas un rejet du syndicalisme. On peut plutôt l'interpréter comme une demande de renouvellement adressée aux syndicats à cause de l'inadéquation entre l'industrie du jeu vidéo et le syndicat basé sur le modèle dominant d'accréditation par employeur en Amérique du Nord. Enfin, les conditions de production de l'industrie du jeu vidéo mettent en lumière ce choix d'action collective. Le type d'action collective auto-organisée permet de conserver la flexibilité nécessaire aux organisations gérées par projets comme l'industrie du jeu vidéo; de conserver un système de récompense basé sur le mérite; de maintenir la mobilité des travailleurs qui est considérée comme un atout dans l'industrie.

MOTS-CLÉS : action collective, concepteurs de jeux vidéo, organisation par projets, syndicalisation, financiarisation

ABSTRACT

Inspired by the reflection surrounding the different aspects of industrial citizenship, this Master's thesis is focused on the participation in work regulation among a highly skilled group of workers: video game developers. This research seeks to understand the collective action of these workers. Given that international surveys reveal that a large proportion of video game developers wish to organize, how can we explain that the collective action taken so far by these workers takes a rather self-organized and unstructured form? To explore this issue, international survey of 2004, 2009 and 2014 and the interviews done with 90 Canadian developers were analyzed.

The results of this research reveal, through Kelly's mobilization theory, the extent of the transformation of the labour market since the emergence of this theory. This research emphasizes that the type of collective action chosen by the developers cannot be interpreted as a rejection of trade unionism. Rather, it can be interpreted as a request for renewal addressed to unions because of the inadequacy between the video game industry and the union based on the dominant pattern of employer certification in North America. Finally, the production conditions of the video game industry highlight this choice of collective action. The type of self-organized collective action helps to maintain the flexibility needed by project-based organizations such as the video game industry; to retain a merit-based reward system; to maintain the mobility of workers which is considered an asset in the industry.

KEYWORDS: collective action, video game developers, project-based organization, unionization, financialization

INTRODUCTION

En quelques décennies, l'industrie du jeu vidéo a pris énormément d'importance à travers le monde. Alors qu'elle a longtemps été perçue comme une industrie marginale, elle est maintenant devenue une industrie de l'innovation de premier plan (ESAC 2016). En 2015, au Canada, l'industrie du jeu vidéo employait plus de 20 000 travailleurs à temps plein, une augmentation de 24 % depuis 2013. Ces emplois sont bien rémunérés puisqu'en 2015, le salaire moyen d'un travailleur de cette industrie était de 71 300 $ (ESAC 2015) alors que celui des travailleurs canadiens détenant un baccalauréat était de 58 807 $ (Statistique Canada 2013). Le Canada se situe dans la liste des cinq pays qui emploient le plus de travailleurs dans cette industrie, juste derrière le Japon et les États-Unis. L'industrie du jeu vidéo au Québec occupe aussi une place plus qu'enviable à l'échelle mondiale : le Québec emploie plus de travailleurs que toutes les autres provinces réunies et se compare à lui seul au niveau d'emploi du Royaume-Uni (Alliance numérique 2014).

Malgré l'apport grandissant de cette industrie à l'économie canadienne et mondiale, on a très peu d'information sur celle-ci. Avec un apport annuel au PIB canadien en croissance de 31 % depuis 2013, le milieu des affaires et les économistes ont su s'intéresser à l'industrie du jeu vidéo (ESAC 2015). Toutefois, malgré le nombre important de concepteurs de jeux vidéo, on connaît peu les conditions de travail et encore moins les conditions entourant la définition des règles qui régissent le travail dans ce milieu relativement nouveau. L'un des modes de régulation est la négociation entre les deux parties, ce qui suppose que les travailleurs soient réunis pour négocier.

Pour étudier ces travailleurs, je me penche sur leur capacité à exercer une action collective en milieu de travail pour résoudre des situations qu'ils considèrent comme insatisfaisantes. Il n'existe pas de syndicat ou d'association professionnelle dans

l'industrie du jeu vidéo. On remarque toutefois, grâce à des sondages, que la proportion de concepteurs de jeux qui serait favorable à l'établissement d'un syndicat dans leur industrie est importante et même grandissante. En effet, cette proportion de répondants passe de 37 % en 2009 à 48 % en 2014. Cependant, jusqu'à présent, les concepteurs ne mènent que des actions collectives spontanées et auto-organisées. Pour éclairer sociologiquement cette situation, je procéderai de la manière qui suit.

Un premier chapitre concerne les différents travaux qui se sont intéressés à l'action collective en milieu de travail. Il existe différentes théories sur la régulation et la mobilisation. Celles-ci permettent de comprendre les obstacles qui se dressent face aux concepteurs lorsqu'ils se mobilisent. Plusieurs de ces théories se concentrent sur la mobilisation syndicale. Le contexte dans lequel se sont développées ces différentes théories ne correspond pas nécessairement à celui dans lequel évoluent les concepteurs de jeux vidéo. En plus, l'industrie du jeu vidéo se développe dans une économie financiarisée. Le processus de financiarisation exerce une pression sur les travailleurs. Jumelé à un mode d'organisation du travail par projets, le processus de financiarisation permet d'expliquer, en partie, le mode d'action collective des concepteurs de jeux vidéo. Pour améliorer leurs conditions de travail, les concepteurs choisissent plutôt des actions auto-organisées. Ces actions sont directes, c'est-à-dire sans organisation de représentation. Ce mode d'action auto-organisée s'apparente à celui du mouvement altermondialiste. Ces éléments peu étudiés me permettent de conclure ma revue des travaux par une question de recherche qui porte sur ce choix d'action collective : étant donné que les sondages révèlent qu'une grande part des concepteurs de jeux, à l'échelle internationale, souhaite se syndiquer, comment expliquer que jusqu'ici l'action collective menée par ces travailleurs prenne une forme plutôt auto-organisée et peu structurée?

Un deuxième chapitre présente ma méthode de recherche. J'expose le contexte de cette recherche qui présente à la fois des données quantitatives et qualitatives, pour mieux comprendre les conditions de travail des concepteurs de jeux vidéo et leur

propension à se mobiliser. Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche plus vaste sur l'état de la citoyenneté au travail chez les salariés qualifiés de l'industrie du jeu vidéo. J'y présente aussi mon apport au projet et je termine par la présentation de mes techniques d'analyse.

Les troisième, quatrième et cinquième chapitres exposent les résultats de ma recherche. Dans le troisième chapitre, j'applique la théorie de la mobilisation de Kelly à l'analyse de l'industrie du jeu vidéo. Avec l'exemple des heures supplémentaires non indemnisées, je passe chacune des étapes du modèle de Kelly pour voir s'il s'applique à cette industrie. Je souligne aussi les obstacles qui m'empêchent d'appliquer ce modèle sans certaines modifications. Dans le quatrième chapitre, j'explique le type d'action collective choisie par les concepteurs et je montre de quelle façon il s'apparente au mouvement altermondialiste.

Dans le cinquième chapitre, je présente plutôt l'environnement économique qui permet de compléter l'explication du choix d'action collective. Le processus de financiarisation permet des investissements risqués dans des entreprises qui emploient des concepteurs de jeux vidéo. Or, la dérégulation qui accompagne le processus de financiarisation permet une forme de transfert de risque de l'investisseur vers les travailleurs. Par des exemples concrets, j'explique comment les différentes conditions de production affectent les conditions de travail dans l'industrie et ont un incidence sur le mode d'action collective de ces travailleurs.

Pour conclure, je fais un bref retour sur les résultats de mon étude. J'en présente aussi les limites et j'aborde la question de la mobilisation syndicale alternative, qui serait plus adaptée à cette industrie. Je termine en rappelant la nécessité de s'intéresser à cette partie importante des travailleurs que sont les concepteurs de jeux vidéo.

CHAPITRE I

REVUE DES TRAVAUX ET PROBLÉMATIQUE

Dans l'industrie du jeu vidéo, les conditions de travail font souvent l'objet de critiques de la part des concepteurs de jeux vidéo et sont relayées par des observateurs de cette industrie (Scott 2014; Acton 2010; Rockstar Spouse 2010; Handman 2005; Hyman 2008). Un gestionnaire qui répondait à une question ouverte du sondage international de 2014 sur l'état général de l'industrie résume bien les différents problèmes que peuvent vivre les concepteurs de jeux vidéo :

> - Poor working conditions (crunch with no compensation, anti-creative practices, "own your soul" style contracts)
>
> - No job security (laid-off twice in two years, indie development is even worse)
>
> - Extreme lack of diversity (team members are almost all "gamers," games have changed very little from when I was a kid and the subject matter no longer appeals to me)
>
> - Lack of leadership (older employees are churned out because of the above issues so there is not much guidance for the youth, game designs are profit driven so they don't stray from established tropes and so companies all seem like part of a herd) (M.M.01252.2014)

Tous ces problèmes ne seront pas discutés dans ce mémoire, mais ces enjeux sont relativement bien documentés : que ce soit le temps de travail (Legault 2013; Legault et Weststar 2012; Legault et Ouellet 2012; Ouellet 2010; De Peuter et Dyer-Witheford 2005; Bonds *et al.* 2004), l'instabilité de l'emploi (Legault et Weststar 2012) ou l'absence de diversité (Edwards *et al.* 2004); mais les précédentes recherches sur l'industrie du savoir permettent d'ajouter les enjeux de reconnaissance

de la propriété intellectuelle (Bonds *et al.* 2004) comme des situations qui peuvent être considérées comme injustes.

Les travailleurs de l'industrie du jeu vidéo vivent de nombreux problèmes, et il n'existe pas d'organisation, comme un syndicat, qui peut leur permettre de participer à leur résolution. La forme que peut prendre leur action collective est donc intéressante à étudier.

1.1. L'action collective en milieu de travail

Au centre de la sociologie depuis ses tout débuts, la capacité d'agir collectivement est encore aujourd'hui étudiée en sociologie des mouvements sociaux. Dans ce mémoire, il est question d'action collective en milieu de travail. Dans une analyse de l'école de la régulation sociale, Jean-Daniel Reynaud (1997, 1988) définit l'action collective comme une action qui mobilise différents acteurs sociaux qui partagent des intérêts communs dans le but de produire un bien collectif.

L'objectif d'une action collective est de produire un bien collectif, c'est-à-dire un bien qui peut bénéficier à tous, même ceux qui n'ont pas participé à sa production (Reynaud 1997). Dans le cadre de l'action collective en milieu de travail, le bien collectif produit peut être une convention collective, par exemple. Dans une convention collective, les conditions de travail qui en ressortiront sont appliquées pour tous les employés, même ceux n'ayant pas participé aux moyens de pression.

Pour arriver à une action collective telle que définie par Reynaud, il faut donc être capable de mobiliser différents acteurs sociaux. Pour comprendre les motivations de ces acteurs à se mobiliser, la théorie de la mobilisation de John Kelly (1998) est l'une des plus importantes dans le domaine.

1.1.1. La théorie de la mobilisation de Kelly

Les travaux de John Kelly sur la mobilisation (2002, 1998; Frege et Kelly 2004) permettent de comprendre les motivations des travailleurs à se mobiliser pour revendiquer des changements face à des situations insatisfaisantes. Cet auteur est devenu un incontournable de cette question lorsqu'il a mis en place sa théorie de la mobilisation. C'est une agrégation d'un éventail diversifié de travaux de recherches dans différentes disciplines. Kelly a consulté des travaux de sociologie des mouvements sociaux et du travail, des travaux d'économie, de psychologie sociale et de relations industrielles. Grâce à tous ces apports, il crée lui-même un modèle de quatre facteurs qui permettent d'expliquer le chemin qu'un groupe de travailleurs fait pour se mobiliser dans le but d'accomplir une action collective, les travailleurs doivent :

1. former un groupe avec des intérêts communs;
2. avoir la capacité de communiquer leurs revendications aux autres concepteurs;
3. évaluer le contexte social pour une mobilisation;
4. estimer les conséquences positives et négatives d'une mobilisation.

Ces quatre facteurs permettront d'expliquer la présence ou non d'une action collective.

Le premier facteur développé par Kelly concerne le caractère collectif des intérêts des travailleurs. D'une part, les travailleurs doivent passer d'une situation insatisfaisante vécue par le groupe de travailleurs à un sentiment d'injustice face à des conditions de travail perçues comme illégitimes. Kelly emprunte cette notion à un autre chercheur, McAdam (McAdam 1988 cité dans Kelly 1998), la notion d'injustice, d'insatisfaction face au statu quo. Un sentiment d'insatisfaction est nécessaire, mais non suffisant pour motiver une action collective. C'est l'illégitimité d'une décision ou d'une

situation injuste vécue par différents individus qui peut devenir la source d'un intérêt commun. D'autre part, grâce aux théoriciens en sociologie des mouvements sociaux, on peut comprendre qu'il y a trois étapes essentielles pour que cette transition s'effectue : l'attribution du blâme, l'identification sociale et la présence d'une figure charismatique. Le groupe de travailleurs doit pouvoir percevoir qu'ils ont un ennemi commun qui est responsable de la situation illégitime (attribution du blâme). Le groupe doit aussi s'identifier comme un groupe social constitué dont les intérêts et les valeurs s'opposent à celles d'un autre groupe, responsable de la situation illégitime (identification sociale). Ces deux étapes peuvent être facilitées par des figures charismatiques. Après la recherche d'un responsable et la création d'une identité collective qui s'y oppose, les intérêts seront perçus comme collectifs et communs aux membres du groupe.

Le deuxième facteur est le degré d'organisation du groupe de travailleurs. Le groupe doit se donner une organisation dont le réseau de communication permet d'augmenter les interactions entre les membres et d'augmenter leur efficacité en tant que groupe de militants.

Le troisième facteur est l'acquisition du contrôle des ressources pour une action collective en se mobilisant. Pour ce faire, le groupe de travailleurs doit analyser le rapport coûts et bénéfices d'une telle mobilisation. Kelly souligne aussi que le groupe dominant peut s'engager dans un processus inverse à la mobilisation, appelé la contre-mobilisation, pour s'opposer à la création d'une organisation collective et pour effacer les efforts de mobilisations et d'action collective (Kelly 1998).

Le quatrième et dernier facteur développé par Kelly est la recherche de la meilleure opportunité pour agir collectivement. Le groupe de travailleurs doit choisir un contexte où le rapport de forces lui sera favorable. Ce n'est qu'en présence d'un tel contexte que les travailleurs pourront agir collectivement.

John Kelly a d'abord utilisé le modèle de Charles Tilly exposant la base marxiste derrière son modèle où deux classes sont en conflit et ont des intérêts divergents : une classe dominante et une classe de travailleurs. Les quatre facteurs du modèle de Kelly sont aussi présents dans le modèle de Tilly (Tilly 1978 cité dans Kelly 1998).

La figure 1.1 montre un diagramme qui illustre l'agrégation des différents modèles étudiés par Kelly qui l'ont aidé à élaborer la théorie de la mobilisation.

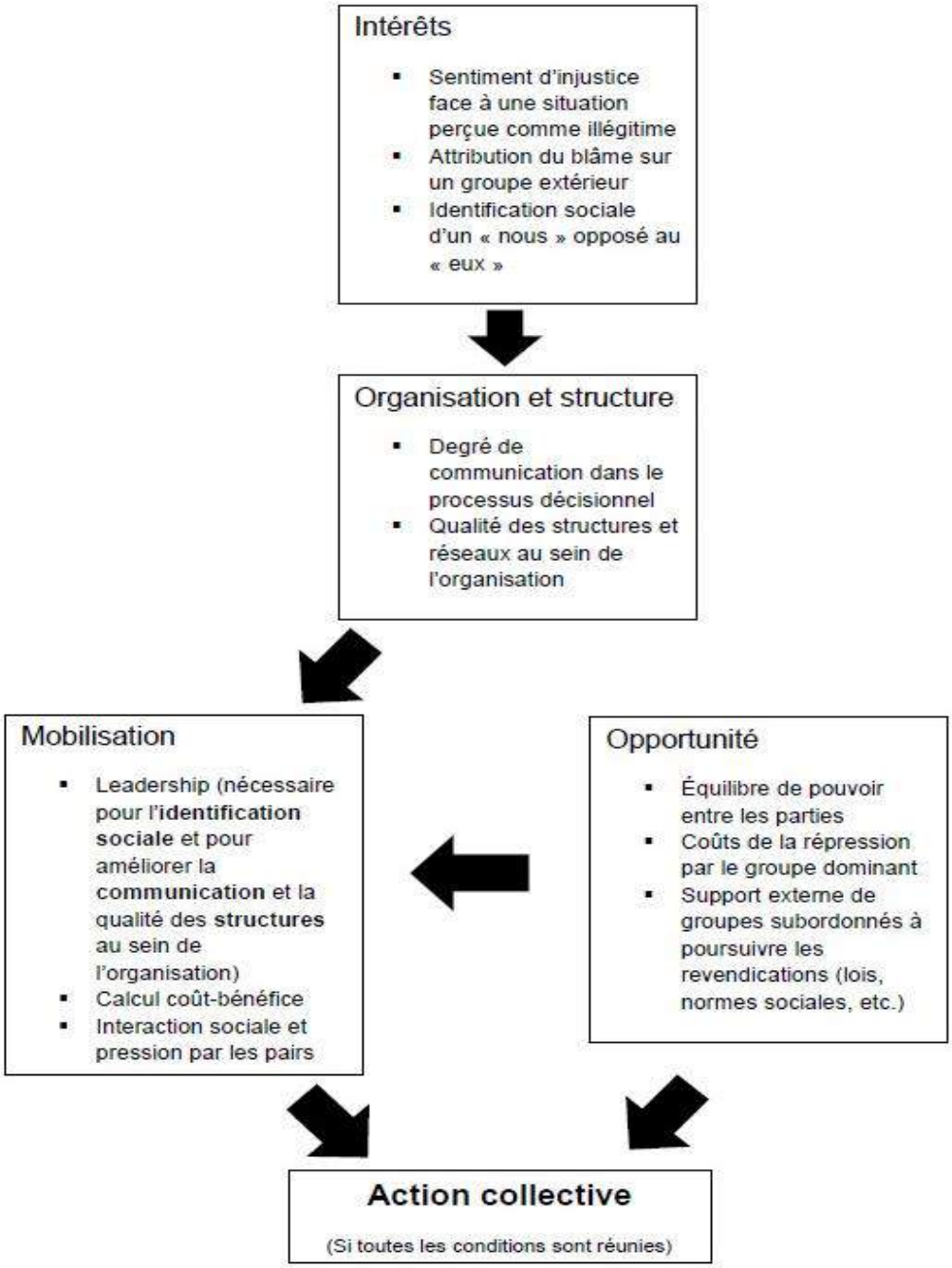


Figure 1.1 - Représentation graphique de la théorie de la mobilisation de Kelly (1998)[1]

[1] Source : modèle de la théorie de la mobilisation de Kelly adapté de Legault et Weststar (2015).

Sa théorie est basée sur le fait qu'on se mobilise en présence d'une situation injuste et illégitime qui va contre les intérêts d'un groupe d'individus. La représentation des intérêts devient donc un aspect majeur d'une action collective. C'est d'ailleurs la représentation des intérêts qui agit comme point de convergence autant dans la définition que donne Reynaud de l'action collective, que dans la théorie de la mobilisation de Kelly. On peut définir la représentation des intérêts en relations de travail, par une délégation de pouvoirs à une ou à quelques personnes ou encore à un organisme autorisé à agir au nom d'une communauté qui ne peut agir globalement à cause du nombre de personnes qu'elle regroupe (Dion 1986, p.413).

Cette représentation des intérêts peut se faire par l'entremise d'une organisation syndicale. Or malgré la proportion croissante de concepteurs de jeux vidéo qui souhaitent se syndiquer, ils ne le sont pas. En l'absence d'une représentation syndicale, les travailleurs qui souhaitent se syndiquer sont en présence d'un déficit de représentation (Heery 2009). Grâce à une étude statistique importante, Freeman et Rogers (1999) ont développé cette notion qui permet de comprendre un milieu de travail dans une industrie non syndiquée. Ils postulent que le seul moyen d'être représenté collectivement est d'être syndiqué. Cependant, l'absence d'un syndicat ne peut, à lui seul, montrer la présence d'un déficit de représentation.

L'utilisation du modèle de Kelly comme cadre d'analyse devrait permettre de comprendre les motivations menant à une mobilisation syndicale, s'il y a lieu. Mais ce n'est pas tout, il met en lumière l'ampleur des transformations du marché de l'emploi depuis l'élaboration de la théorie de la mobilisation de Kelly. Plus particulièrement, ce cadre d'analyse me permet de souligner l'inadéquation entre les besoins des travailleurs de l'industrie du jeu vidéo et ce que pourrait apporter une action syndicale telle que présentée par Kelly.

1.1.2. Action collective institutionnalisée et action collective auto-organisée

L'action collective peut être institutionnalisée, c'est-à-dire organisée et encadrée par la loi (le Code du travail du Québec, par exemple) sous la forme d'un syndicat. Elle peut aussi être auto-organisée. Ces deux formes d'action collective ne sont pas les seules qui existent (l'action collective peut prendre la forme de l'organisation professionnelle, par exemple, dans certains groupes de travailleurs hautement qualifiés), mais l'opposition de ces deux formes est fondamentale puisque la forme institutionnalisée est celle qui domine en Amérique du Nord et que l'autre est celle qu'a choisie la population qui m'intéresse particulièrement : les concepteurs de jeux vidéo.

Dans le premier cas, on parle du modèle dominant de syndicalisation en Amérique du Nord. Dans ce modèle, un seul syndicat représente tous les salariés qui composent l'unité d'accréditation (qui détient le monopole de la représentation quant à ces travailleurs en négociation collective). Le syndicat est mis en place lorsqu'une majorité simple de salariés d'une même unité d'accréditation vote pour sa création. L'unité d'accréditation comprend habituellement une partie ou la totalité des salariés d'un seul employeur. Cet employeur négocie les conditions de travail avec les représentants des employés de l'unité d'accréditation. C'est pour cette raison qu'on peut le désigner comme un syndicat local, pour le distinguer d'un syndicat sectoriel, par exemple, qui emprunte un autre modèle, soit la représentation de l'ensemble des travailleurs d'un secteur d'emploi donné, quel que soit leur employeur. Une même unité peut regrouper les employés de plusieurs succursales (situées à de différentes adresses) tant qu'ils ont un même employeur. L'unité ainsi accréditée est formée d'employés qui reconnaissent avoir les mêmes intérêts, qu'ils soient dans le même établissement ou non. C'est une agence gouvernementale (au Québec, le Tribunal administratif du travail (TAT)) qui accrédite un syndicat pour représenter les

travailleurs d'une unité donnée. Pour un même employeur, il peut y avoir plusieurs unités d'accréditation si les membres considèrent qu'ils ont des intérêts divergents. Il ne peut y avoir qu'une convention collective par unité d'accréditation.

La deuxième forme d'action collective présente dans ce mémoire fait figure d'exception (Williams *et al.* 2010; Heery 2009; Dundon *et al.* 2005) et s'apparente à une organisation autonome qui peut mener des actions spontanées et n'obéit pas à des règles formalisées. Cette forme d'action collective est peu répandue en milieu de travail dans le monde contemporain. Elle est plutôt utilisée dans certains mouvements sociaux comme le mouvement altermondialiste. En l'absence de syndicat, les travailleurs de l'industrie du jeu vidéo empruntent cette forme d'action collective pour faire valoir leurs demandes de changements.

Les actions les plus connues qui sont menées selon un mode auto-organisé sont EAspouse et Ubifree. La première action est issue d'un billet de blogue, en 2004, où une conceptrice de jeux, épouse d'un concepteur de jeux vidéo, a dénoncé les heures supplémentaires non rémunérées au studio Electronic Arts. Plusieurs travailleurs ont appuyé la démarche d'indignation, ce qui a entraîné un recours collectif par les concepteurs américains contre le studio fautif (Legault et Weststar 2014). Par suite du succès du blogue, l'auteure et son conjoint ont ouvert un site Internet nommé Gamewatch qui permettait aux concepteurs de discuter de leurs conditions de travail. Ce site a agi comme un chien de garde et a permis aux concepteurs de rester vigilants face aux pratiques de gestion des studios (Hoffman 2012).

Pour sa part, Ubifree est un site Internet qui est formé par un groupe de travailleurs anonyme en 1999. Il vise à dénoncer les conditions de travail dans le studio français d'Ubisoft. Ce syndicat virtuel autoproclamé a cependant cessé ses activités après quelques mois en échange d'améliorations de conditions de travail (Legault et Weststar 2014).

D’autres actions comme les forums de discussion sur le site Internet Gamasutra (un journal Internet sur les actualités dans le monde du jeu vidéo) ont permis aux concepteurs d’échanger sur leurs conditions de travail. Cependant, ces actions sont ponctuelles et bien qu’elles aient amélioré certaines conditions de travail, plusieurs problèmes demeurent (Legault et Weststar 2014). Les moyens mis en place par les concepteurs de jeux témoignent d’un important ras-le-bol (Legault et Weststar 2015; 2014). Différents sondages internationaux ont été menés dans le cadre d’un projet de recherche plus vaste dans lequel s’inscrit mon mémoire (cf. p.29). Celui de 2009 montrait que 37 % des concepteurs interrogés étaient favorables à un syndicat. Dans le plus récent sondage international mené en 2014 auprès des concepteurs de jeux vidéo, ce nombre grimpe à 48 %. En sachant que les concepteurs veulent réellement se syndiquer, mais qu’ils utilisent des actions ponctuelles et sans organisation permanente pour résoudre leurs problèmes, on peut se questionner quant à ce choix d’action collective. On peut se demander si les concepteurs de jeux vidéo sont en situation de déficit de représentation, comme défini ci-haut.

La mobilisation des travailleurs dans l’industrie du jeu vidéo a été relativement peu étudiée. Certains travaux abordent les enjeux de mobilisation et de citoyenneté au travail (Legault et Weststar 2015,2014; Legault et D’Amours 2011; Dyer-Witheford et De Peuter 2006; De Peuter et Dyer-Witheford 2005). D’autres travaux se concentrent plutôt sur des contraintes qui pourraient expliquer le choix d’action collective particulier des concepteurs de jeux vidéo. Que ce soit la flexibilité du travail dans ce type d’industrie (Kuchlich 2005; Ross 2003; Benner 2002), l’identité sociale des concepteurs (Deuze *et al.* 2007; Rosalind 2002), la précarité de l’emploi dans cette industrie (McKinlay et Smith 2009; Ross 2009; Nielson et Rossiter 2005), ou encore le contexte économique de l’industrie du jeu vidéo (Teipen 2015, 2008).

1.2. L'environnement économique

Afin de comprendre l'action collective des concepteurs de jeux vidéo, il faut aussi situer ce milieu de travail dans son environnement économique plus large. On considère que cette industrie fait partie de l'économie du savoir. Elle peut être définie comme une forme d'économie qui accorde une valeur marchande aux connaissances. Je n'aborderai pas, dans ce mémoire, la controverse entourant la définition de ce concept.

L'absence de définition claire crée un certain problème quant à l'emploi de ce concept, mais dans le cadre de ce mémoire, on parle d'économie du savoir lorsque le savoir prend une grande place dans la création de richesse et que le succès économique repose sur l'usage de capital intellectuel. L'économie du savoir regroupe différents secteurs économiques. Parmi ceux-ci, on compte la production d'innovation. Cette branche de l'économie du savoir se développe autour de services spécialisés qui exigent un haut niveau de qualification ou de production d'objets uniques, sur mesure ou innovants (comme la production multimédia ou la conception de jeux vidéo). L'économiste Fritz Machlup est l'un des premiers, en 1962, à décrire l'économie du savoir et à mesurer la production liée au savoir. Pour Machlup, le savoir a toujours été important dans l'économie, mais on peut parler d'une économie du savoir lorsqu'une part croissante de la main-d'œuvre doit manipuler du savoir et qu'une part croissante du produit intérieur brut (PIB) résulte d'industries du savoir (Godin 2008). Les industries du savoir sont nombreuses, on y inclut généralement les industries manufacturières de haute technologie et les activités de services spécialisés comme la santé, l'éducation, la recherche, la culture, la finance et les services aux entreprises.

Un rapport institutionnel divise l'économie du savoir en trois niveaux de savoir (élevé, moyen ou faible). Ce rapport est le plus récent qui détient des divisions par

niveaux de savoir et qui inclut des informations sur le Canada et le Québec (Chartrand-Beauregard et Gingras 2005). Puisque ces trois types d'industries sont très différentes les unes des autres, le fait d'isoler les industries de savoir élevé pour donner des détails sur la progression de l'emploi est particulièrement intéressant. Une industrie de savoir élevé dans ce rapport correspond à une industrie où il y a des actifs immatériels, la présence d'activités à fort contenu de connaissances et l'utilisation de main-d'œuvre hautement spécialisée (Chartrand-Beauregard et Gingras 2005, p.2). L'industrie du jeu vidéo en est donc une de savoir élevé puisqu'elle répond à tous les critères de notre définition préalablement exposée : l'utilisation d'une main-d'œuvre hautement spécialisée, la production d'objets uniques, sur mesure et innovants et l'organisation du travail en équipe.

En matière d'emploi, en 2005, 18,8 % des emplois au Canada étaient dans des industries de savoir élevé (Chartrand-Beauregard et Gingras 2005). On note aussi une croissance constante depuis la fin des années 80. Entre 1987 et 2004, les emplois du secteur des industries de savoir élevé ont augmenté de 4,3 points de pourcentage (Chartrand-Beauregard et Gingras 2005). Pendant cette même période, l'emploi du savoir élevé progresse à un rythme annuel de 3,1 % pour le Canada, plus que les emplois des deux autres niveaux de savoir (Chartrand-Beauregard et Gingras 2005).

L'industrie du jeu vidéo aussi vit une croissance importante. Au Canada, l'industrie du jeu vidéo employait environ 14 000 personnes en 2010 (Gouglas *et al.* 2010). Cinq ans plus tard, le nombre de travailleurs à temps plein dans cette industrie atteignait 20 400 personnes au Canada (ESAC 2016; 2015). Ce nombre représente une augmentation de 24 % par rapport à l'année précédente (ESAC 2016, 2015). Avec un nombre d'emplois en constante croissance, les industries de savoir élevé comme celle des jeux vidéo méritent qu'on s'y attarde pour les étudier.

Au plan international, le Canada est un joueur important. Alors qu'il était au 6e rang en matière de production de jeux vidéo en 2002, huit ans plus tard il grimpera au 3^{e}

rang du classement mondial (Gouglas *et al.* 2010). Cette industrie est donc importante à observer à cause de la grande part d'emploi qu'elle occupe au Canada, mais aussi en matière de production mondiale de jeux vidéo.

1.2.1. Le processus de financiarisation

Les industries du savoir élevé, comme l'industrie du jeu vidéo, évoluent dans un environnement économique où le secteur financier gagne en importance. Par exemple, la proportion de profits reliés au secteur financier par rapport au total des profits des entreprises américaines passe de moins de 10 % en 1950 à environ 30 % en 2013 (Konczal et Abernathy 2015). On remarque aussi l'augmentation de l'influence des actionnaires dans la gouvernance des entreprises (Lazonick et O'Sullivan 2000).

Le processus de financiarisation est complexe et multiforme. Il donne lieu à une vaste littérature. Dans le cadre de ce mémoire, nous allons mobiliser la synthèse produite par les chercheurs du Roosevelt Institute en 2015 intitulé « Defining financialization ». Pour ces derniers, la financiarisation repose sur 4 piliers : la massification de l'épargne des ménages, la construction de nouveaux pouvoirs par les actionnaires, les nouvelles inégalités importantes dans la distribution des revenus et finalement la révolution de la conception de la société dans son ensemble (Konczal et Abernathy 2015). D'abord, on remarque que depuis 35 ans, le secteur financier capte une partie importante de l'épargne des ménages qui était jusqu'alors dirigée vers l'économie productive. Le processus de financiarisation s'arrime avec un changement dans la gouvernance des entreprises, qui laissent une place importante aux actionnaires (Mason 2015). Les stratégies de gestion des entreprises passent d'une vision à long terme à une stratégie à court terme. Le processus de financiarisation est aussi intensifié par une dérégulation des marchés financiers en Occident qui ont des

conséquences sur la répartition de la richesse (Konczal et Abernathy 2015; Epstein 2005).

L'utilisation du capital de risque est, depuis la fin des années 1990, la méthode privilégiée pour financer des entreprises naissantes, mais aussi pour financer les projets où l'innovation est importante (Bergemann et Hege 1998). Le risque de perdre l'argent investi est important, mais les rares retours sur investissements sont grands (Jeng et Wells 2000). Ces retours sont très peu fréquents; en 2012, dans une entrevue donnée dans *The Wall Street Journal* par un chercheur de Harvard, on notait que 95 % des entreprises américaines financées par du capital de risque ne permettaient pas un retour sur investissement satisfaisant (Gage 2012). Les entreprises financées par du capital de risque sont caractérisées par une implication des investisseurs dans l'organisation et la gestion des projets financés : une partie du contrôle normalement attribuée aux gestionnaires du projet est transférée aux investisseurs de capital de risque (Bergemann et Hege 1998).

Plusieurs recherches montrent que l'incursion de la finance dans la gouvernance des organisations des industries du savoir favorise les investisseurs au détriment des travailleurs et c'est – entre autres – par les pratiques de financement typique du capital de risque que ces industries sont exposées au processus de financiarisation (Cushen 2013). En effet, puisque la dérégulation du marché financier permet aux investisseurs de quitter un investissement qu'ils considéreraient comme trop risqué, les gestionnaires vont tenter à tout prix de diminuer leurs coûts de production dans le but de satisfaire l'investisseur.

Cette réduction se manifeste par une augmentation de l'intensité du travail, une délocalisation des emplois dans les territoires où les coûts salariaux sont plus bas, etc. (Crotty 2005). Tous ces moyens de réduire les coûts de production se font donc au détriment des travailleurs de ces industries. Les concepteurs de jeux vidéo, qui travaillent pour des entreprises et des projets ainsi financés, ne font pas exception.

1.2.2. Le mode d'organisation du travail

Le mode d'organisation du travail aussi permet de comprendre l'environnement dans lequel les concepteurs de jeux évoluent. Les industries de savoir élevé, comme les industries créatives, utilisent un mode d'organisation qui est différent de ceux utilisés dans d'autres secteurs. En effet, l'histoire de la production en Occident est importante à comprendre pour voir le caractère nouveau du mode d'organisation du travail dans ces industries. Pendant les années 1950-1980, le modèle de gestion de la production était basé sur le compromis fordiste qui s'explique par un échange où les travailleurs gagnaient une sécurité de revenu et d'emploi, mais perdaient de l'autonomie, du contrôle sur leurs propres tâches et de leur niveau de qualification au travail (Chasserio et Legault 2009).

Dans l'industrie du jeu vidéo, on produit sur mesure, plutôt qu'en série. Pour cette raison, on cherche une forme d'organisation du travail qu'on dit post-tayloriste et postfordiste (Legault et Chasserio 2010). On ne cherche pas non plus une structure bureaucratique puisque celle-ci n'est pas appropriée pour la création et l'innovation. Elle favorise plutôt l'uniformisation et la reproduction de gestes, de procédés et de décisions. Le mode d'organisation bureaucratique s'avère trop lourd pour gérer la création et l'innovation. Ainsi, dans l'économie du savoir et dans l'industrie du jeu vidéo, on voit émerger un nouveau mode de gestion du travail qualifié, ajusté à de nouvelles structures organisationnelles dites post-bureaucratiques ou post-industrielles, un mode d'organisation qui emprunte principalement à la gestion par projets (Legault et Chasserio 2012; 2009). Par définition, la conception d'un service ou d'un objet unique se planifie difficilement, puisqu'on ne connaît pas a priori la marche à suivre. Cette absence de planification détaillée et cette part d'improvisation

laissant place à une planification flexible nécessitent, de la part des concepteurs, un ajustement à chaque étape du processus (Legault et Chasserio 2012, 2009).

Les recherches sur l'organisation du travail par projets montrent que le client, c'est-à-dire celui qui fournit l'argent pour le développement du produit, a un contrôle très important non seulement sur la gestion, mais aussi sur le temps de travail et d'autres décisions directes sur les travailleurs (Legault et Chasserio 2012).

1.2.3. La chaîne de valeurs

Le contexte dans lequel évolue l'industrie du jeu vidéo regroupe donc une économie financiarisée, un financement des studios de conception de jeux et des projets financés par du capital de risque et une organisation du travail par projet. La notion de chaîne de valeur dans cette industrie permet de comprendre les conditions de travail des concepteurs et les dynamiques de pouvoir entre les différents acteurs de cette industrie. Le concept de chaîne de valeurs cherche à analyser chaque activité qui compose le processus de production d'un bien ou d'un service et à évaluer comment ce produit gagne de la valeur à chaque étape (Legault 2011). Cependant, les différentes chaînes de valeurs présentées dans les précédents travaux sur cette industrie (Teipen 2015, 2008; Kröger *et al.* 2011; Johns 2005) sont insatisfaisantes.

D'abord, la figure 1.2 illustre une chaîne de valeurs qui permet de voir les étapes du développement d'un jeu vidéo selon Teipen.

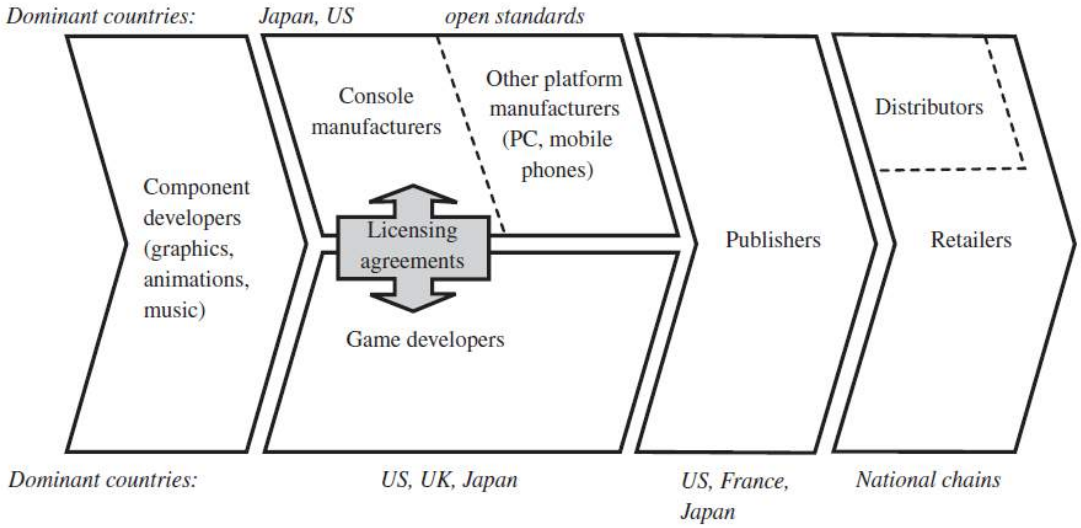


Figure 1.2 - Chaîne de valeurs de l'industrie du jeu vidéo selon Teipen (2008, p.314)

On met en place ici différents acteurs qui seront importants à la compréhension de l'environnement dans lequel les concepteurs de jeux vidéo évoluent. Cependant, la représentation de la chaîne de valeurs par Teipen (2008) est imparfaite pour différentes raisons. D'abord, semble distinguer les composantes de la musique et de l'animation de la conception de jeux. Puisque certains studios conçoivent eux-mêmes ces composantes, il est surprenant de voir que ce segment n'est pas intégré à celui des concepteurs de jeux vidéo. Aussi certaines étapes qui précèdent la production d'un jeu vidéo semblent être manquantes, comme la recherche d'idées innovantes, à la base de tous les projets, et la recherche de financement, par exemple.

La figure 1.3 montre une représentation de la chaîne de valeurs plus complète développée par Johns (2005).

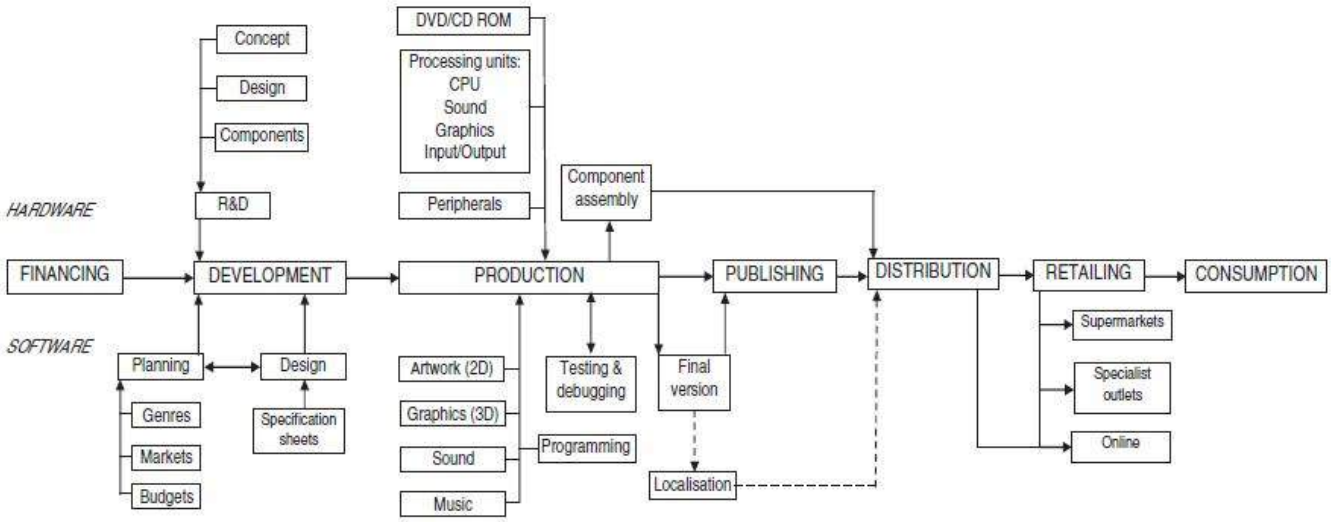


Figure 1.3 - Chaîne de valeurs de l'industrie du jeu vidéo selon Johns (2005, p.8)

Cette chaîne de valeurs est divisée en deux : la partie du haut serait consacrée au développement de matériels (*hardware*) donc de jeux pour consoles et de logiciels (*software*) pour les jeux sur les autres plateformes (Johns 2005). Cette illustration porte cependant à confusion, puisque certaines activités sont associées à un certain type de jeux alors qu'elles sont exercées dans la conception d'un projet, quel que soit le type de jeu produit. Par exemple, la planification est au bas du tableau, mais la planification est nécessaire à tous les projets de jeux, quel que soit le type. Cette division est reprise dans une recherche plus récente de Teipen (2015) qui corrige quelque peu la représentation précédente de la chaîne de valeurs.

Le troisième apport d'importance dans la constitution d'une chaîne de valeurs pour l'industrie du jeu vidéo est une complexification de la division sur la base du type de jeux produits. Elle n'est pas présentée comme une chaîne de valeurs, puisque pour l'auteur, cette notion n'est pas conçue comme une suite d'étapes de conception, mais plutôt une énumération de six acteurs de l'industrie : les manufacturiers de consoles, les éditeurs, les concepteurs de jeux de console, les concepteurs de jeux en ligne, les

concepteurs de jeux mobiles et les distributeurs (Kröger *et al.* 2011). L'énumération de ces acteurs permet de comprendre la complexification de cette industrie qui peut revêtir différentes formes selon le type de jeu produit.

Dans ces différents travaux, on montre l'importance du rôle d'éditeur dans cette chaîne de valeurs. Le rôle d'éditeur est difficile à cerner puisqu'il est joué par différents acteurs.

L'éditeur est le détenteur de la propriété intellectuelle, il capte donc une grande partie de la valeur, ce qui le place en position de force dans la chaîne de valeurs. Certaines fois l'éditeur est aussi propriétaire de consoles, d'autres fois, de studios de conception, comme c'est le cas pour Ubisoft (Thompson *et al.* 2015). Ce rôle est primordial à développer pour comprendre la dynamique qu'il crée dans la chaîne de valeurs de l'industrie du jeu vidéo.

D'ailleurs, contrairement à la division sur le type de jeux qui a été privilégiée dans les différentes études consultées, il serait plus judicieux de diviser la chaîne de valeurs sur la base de son lien avec l'éditeur. Lorsqu'on divise les studios de conception ainsi, on obtient quatre types.

Un studio de conception primaire (*first-party studio*) fait partie d'une entreprise qui fabrique une console ou plateforme et conçoit des jeux pour celle-ci.

Un studio de conception secondaire (*second-party studio*) crée des jeux pour un éditeur particulier et lui est habituellement affilié.

Un studio de conception tertiaire (*third-party studio*) n'entretient pas de lien particulier avec un éditeur et obtient des contrats de différents éditeurs, travaillant sur des jeux auxquels on peut jouer sur différentes consoles.

Enfin, un studio indépendant (*indie studio*) travaille sur leurs propres projets et distribuent leur jeu par leurs propres moyens (Legault et Weststar 2012).

Ainsi, les différentes recherches sur la chaîne de valeurs de cette industrie permettent d'établir la séquence d'activités qui est nécessaire à la conception de jeux vidéo. Elle permet aussi de mettre en lumière les relations de pouvoir entre les différents acteurs de l'industrie. La notion de chaîne de valeurs offre une meilleure compréhension des conditions de travail des concepteurs compte tenu de leur position dans la chaîne. Lors de mon chapitre consacré aux conditions de production, je propose une illustration de la chaîne de valeurs qui combine ces apports théoriques (cf. chapitre 5).

1.2.4. Conclusion

Cette revue des travaux a mis en lumière d'abord et avant tout que les conditions de travail soulèvent différentes critiques de la part des concepteurs de jeux vidéo. Les concepteurs et les observateurs de l'industrie critiquent, entre autres, le temps de travail, l'instabilité d'emploi, l'absence de diversité, les enjeux de reconnaissance de la propriété intellectuelle.

Ensuite, la revue des travaux a permis de détailler la théorie de la mobilisation de Kelly qui porte sur l'action collective en milieu de travail. Cette théorie est une agrégation de différents travaux issus de disciplines très diverses, permettant d'avoir un portrait plus complet des différents facteurs favorables à une mobilisation. Cette théorie est basée sur la présence d'une situation injuste et illégitime qui va à l'encontre des intérêts d'un groupe d'individus.

Les quatre facteurs détaillés précédemment sont la présence d'intérêts communs entre les membres du groupe de travailleurs, l'organisation du groupe permettant un réseau de communication entre les membres, l'analyse coût-bénéfice d'une mobilisation, et enfin, une occasion favorable à une telle mobilisation. Ce groupe mènera une action

collective pour revendiquer du changement, si les facteurs de mobilisation sont respectés.

La représentation des intérêts est une notion importante pour comprendre l'action collective. Dans une industrie comme celle des jeux vidéo où il n'y a pas de syndicat pour représenter les intérêts des travailleurs, certains diront qu'ils sont en déficit de représentation.

Ainsi, nous avons vu qu'il existe différentes formes d'action collective. L'action collective peut être institutionnalisée, sous la forme d'un syndicat par exemple. Elle peut aussi être auto-organisée. Bien que ce ne soient pas les deux seules formes d'action collective, l'opposition de celles-ci permet d'approfondir d'une part la forme institutionnalisée, qui domine en Amérique du Nord, et d'autre part la forme auto-organisée pratiquée par les concepteurs de jeux vidéo.

Enfin, j'ai abordé l'environnement économique dans lequel se développe l'industrie du jeu vidéo. L'économie vit depuis quelques décennies un processus de financiarisation. Les studios de conception sont financés par du capital de risque. Cependant, le risque de perdre l'argent investi est important. Le processus de financiarisation est facilité par une dérégulation des marchés financiers qui permet plus facilement à l'investisseur de se retirer d'un investissement à haut risque d'échec. Puisqu'il est possible pour les utilisateurs de capital de risque de quitter un investissement, on remarque une pression importante qui est mise sur les concepteurs de jeux vidéo dans le but d'améliorer leur retour sur investissement.

Aussi, le mode d'organisation du travail qui prévaut dans ce secteur économique permet d'avoir un portrait complet de l'environnement économique et du contexte dans lequel évoluent les concepteurs de jeux vidéo. J'aborde finalement les différents travaux qui ont été faits sur la chaîne de valeurs dans cette industrie. En abordant les différents types de studios de conception et le rôle de l'éditeur, on peut voir quelles dynamiques de pouvoir sont en place dans cette industrie.

1.3. Problématique et question de recherche

Il apparaît pertinent de préciser mon questionnement sur les nouvelles données statistiques qui montrent qu'une part importante et croissante des concepteurs de jeux vidéo veut se syndiquer. Dans les sondages internationaux menés auprès des concepteurs, 37 % des concepteurs étaient favorables à un syndicat en 2009 et cette proportion est passée à 48 % en 2014. Pourtant, ils ne mènent jusqu'à présent que des actions collectives auto-organisées. La synthèse des travaux exposés dans la recension des travaux nous permet de dégager certains questionnements.

D'abord, la recension des écrits nous apprend que les travailleurs qui veulent accomplir une action collective doivent réunir différents facteurs de mobilisation. Grâce à une agrégation rigoureuse de théories, le modèle développé par Kelly soulève plusieurs facteurs de mobilisation. Cependant, le contexte économique et industriel dans lequel s'est développé ce modèle théorique diffère beaucoup de celui qui a vu prospérer l'industrie du jeu vidéo. On peut donc se demander jusqu'à quel point la théorie de la mobilisation développée par Kelly permet de comprendre le choix des concepteurs de jeux quant aux moyens d'action collective. Aussi, les travaux de Reynaud montrent que l'action collective institutionnalisée n'est pas la seule avenue possible pour revendiquer un changement dans ses conditions de travail. Les concepteurs de jeux vidéo ont d'ailleurs choisi un type différent d'action collective (Legault et Weststar 2014; Legault et D'Amours 2011; Dyer-Witheford et De Peuter 2006).

Les concepteurs de jeux vidéo ont tenu, par le passé, des actions collectives auto-organisées, directes et autonomes. Bien que certaines de ces actions aient apporté des résultats, les concepteurs souhaitent toujours se syndiquer. Leur choix d'action collective auto-organisée permettrait-il de mettre en lumière une adéquation de plus

en plus difficile entre les industries du savoir élevé et le modèle dominant de représentation syndicale? La recension des écrits montre que peu de recherches se sont penchées sur le type d'action collective qu'ont choisi les concepteurs de jeux vidéo.

Dans la revue des travaux, j'aborde aussi l'importance de cette industrie dans l'économie canadienne. L'industrie du jeu vidéo s'est développée dans les dernières décennies, ainsi, j'aborde les recherches qui décrivent l'environnement économique de ces années. On note que les effets du processus de financiarisation sont visibles dans la manière dont les entreprises sont gérées. Plus particulièrement sur l'aspect économique de l'industrie du jeu vidéo, on remarque que les recherches détaillent très peu le rôle des acteurs et la suite des activités nécessaires pour concevoir un jeu. Certains travaux ont fourni des chaînes de valeurs de cette industrie, mais elles suscitent toutes certaines insatisfactions. On remarque aussi que très peu de recherches s'interrogent sur le lien entre l'environnement économique et les conditions de travail que vivent les concepteurs de jeux vidéo. Malgré l'importance de ce secteur économique, très peu de chercheurs se sont penchés précisément sur les liens entre les conditions de production et le mode d'action collective choisit par les travailleurs.

Après consultation des travaux et à la lumière des nouvelles données sur le sujet, on remarque qu'une question importante reste sans réponse : Étant donné que les sondages révèlent qu'une grande part des concepteurs de jeux, à l'échelle internationale, souhaite se syndiquer, comment expliquer que jusqu'ici l'action collective menée par ces travailleurs prenne une forme plutôt auto-organisée et peu structurée?

Dans ce mémoire, j'avance une explication fondée sur trois sous-questions qui guident mon analyse. Elles soulignent trois volets importants de ma question de recherche :

- Que peut nous apprendre la métathéorie de la mobilisation de Kelly sur les motivations des concepteurs à choisir un type d'action collective? Le modèle de Kelly a été élaboré en 1998, avant un grand mouvement de réorganisation économique autour de la mondialisation et d'une désindustrialisation de l'Occident. Il présente la syndicalisation comme seule avenue d'action collective en milieu de travail. Il est donc intéressant de voir ce que peut nous apprendre cette théorie sur l'action collective en milieu de travail chez des travailleurs d'un secteur économique qui n'avait pas la même importance qu'actuellement.

- Peut-on interpréter le développement de ce moyen d'action auto-organisée comme une demande de renouvellement du mode habituel d'action collective adressée aux syndicats? La question de recherche implique un choix dans le type d'action collective utilisé, je m'intéresse par conséquent aux formes alternatives d'action collective en milieu de travail, différentes du modèle dominant de syndicalisation au Canada. On sait que plusieurs concepteurs de jeux vidéo utilisent une forme auto-organisée d'action collective.

- Les conditions de productions de cette industrie permettent-elles d'expliquer le choix d'action collective des concepteurs de jeux vidéo? La question principale et la méthode d'analyse utilisée m'obligent à me pencher sur le contexte entourant le type d'action collective des concepteurs. C'est pourquoi j'étudierai l'environnement économique propre à cette industrie et ses conditions de production. Pour pouvoir expliquer le choix d'action collective, il me faut d'abord comprendre le mode de financement des studios de jeux vidéo et comment celui-ci pourrait affecter le choix du type d'action collective. De la même façon, l'organisation du travail par projets sera approfondie pour découvrir si elle peut influencer le choix du type d'action collective.

Ces trois sous-questions guident mon analyse tout au long du mémoire. Elles soulignent les trois volets importants de ma question de recherche : la première permet d'exposer les facteurs favorables à une mobilisation syndicale, la deuxième cherche à interpréter la position des concepteurs de jeux à l'endroit du syndicalisme tel qu'il existe présentement et la troisième explore les conditions de production dans cette industrie et leur influence sur le choix d'action collective. En répondant à ces trois sous-questions, ce mémoire peut expliquer comment jusqu'ici l'action collective menée par ces travailleurs prend une forme plutôt auto-organisée et peu structurée, alors que les sondages internationaux révèlent qu'une grande part des concepteurs de jeux souhaite se syndiquer.

CHAPITRE II

LA MÉTHODE

2.1. Le contexte de la recherche

2.1.1. Le projet de recherche dans lequel s'insère ce projet

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre d'une recherche plus vaste financée par le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) entre 2012 et 2016, dirigée par Marie-Josée Legault (TÉLUQ – Université du Québec) et menée avec Johanna Weststar (Western University) ayant comme titre « Coping with risk: regulation and work citizenship in the projet-based context ».

Par cette recherche, les chercheures examinent l'état de la citoyenneté au travail chez les concepteurs de jeux vidéo. Le concept de citoyenneté au travail est un statut qui repose sur toute une gamme de droits individuels et collectifs. L'émergence de ce concept est inextricablement liée à celui de l'État social interventionniste (Coutu et Murray 2005). Au départ, la citoyenneté au travail est définie comme le prolongement des droits civiques démocratiques en milieu de travail. La revendication de la citoyenneté au travail cherche plutôt à limiter la chosification des salariés, à limiter la possibilité de les considérer comme de simples marchandises (Coutu et Murray 2005).

Le concept de citoyenneté au travail est habituellement utilisé dans le domaine du droit, mais cette recherche l'étudie du point de vue des relations de travail.

L'évolution de la citoyenneté au travail est analysée en fonction de quatre aspects principaux :

1) la protection contre les décisions arbitraires des employeurs;
2) la protection contre l'insécurité économique et le risque de perdre la capacité de travailler;
3) la participation à la régulation locale du travail (par exemple la négociation de conventions collectives, qui en est l'exemple le mieux connu);
4) la participation à la régulation sociale de façon plus générale (participation citoyenne des travailleurs à la planification sociale et économique de l'État, à la régulation d'une industrie, etc.).[2]

Au centre de ce concept se trouve la protection contre l'arbitraire et le risque et la participation à la régulation du travail. Dans les années 1960, deux voies possibles sont proposées par les chercheurs qui travaillent sur la citoyenneté du travail. D'une part, Marshall (1964) considérait que des lois universelles du travail gagneraient en importance et pourraient protéger les droits fondamentaux des travailleurs dans leurs rapports individuels avec leur employeur. D'autre part, Arthurs (1967) considérait que la syndicalisation était le meilleur vecteur de citoyenneté au travail. Dans un contexte où à la fois les lois universelles qui régissent les rapports individuels de travail sont régulièrement compromises et le cadre législatif des rapports collectifs de travail ne permet pas à la syndicalisation de progresser, on peut se demander ce qu'il en est de la citoyenneté au travail dans l'industrie du jeu vidéo. Ce projet vise à en dresser le bilan.

La citoyenneté au travail pose un enjeu majeur dans l'industrie du jeu vidéo. D'une part, la pratique de la gestion par projets chez les travailleurs de ce secteur

[2] Comme décrit dans la demande de subvention pour l'étude « Coping with risk: regulation and work citizenship in the project-based context ».

économique doit être détaillée. D'autre part, la négociation collective ou la collaboration dans la régulation du travail s'affaiblit grandement (Coutu et Murray 2010; Frege & Kelly 2004; Freeman & Rogers 1999). Les concepteurs de jeux vidéo ne sont pas représentés par des syndicats. Ils font donc face à différents risques liés à la nature de leur travail. De ce fait, analyser comment se manifeste la citoyenneté au travail pour cette frange de travailleurs est essentiel.

Pour y arriver, l'équipe de chercheurs a adopté une méthode mixte, c'est-à-dire qu'elle a recueilli et analysé à la fois des données qualitatives et quantitatives :

- par près d'une centaine d'entrevues en profondeur sur les quatre dimensions de la citoyenneté au travail chez les concepteurs de jeux vidéo dans les trois villes canadiennes qui concentrent la majorité des studios au pays (Montréal, Toronto et Vancouver);

- par sondage en ligne auprès d'un échantillon international, cette fois, en partenariat avec l'International Game Developers Association (IGDA).

Les sondages ont été créés dans le cadre d'un partenariat avec l'IGDA. Une organisation sans but lucratif qui vise à rassembler les concepteurs de jeux vidéo de partout sur la planète, à promouvoir le développement professionnel des concepteurs et à défendre les intérêts de la communauté en ciblant des problèmes qui touchent les concepteurs de jeux vidéo (IGDA 2016). Grâce à ce partenariat, les chercheures ont pu avoir accès à une plateforme permettant de diffuser le sondage auprès de plusieurs milliers de concepteurs, qui y ont volontairement répondu. Pour éviter que l'échantillon ne soit formé que de membres de l'IGDA, des annonces du sondage ont aussi été publiées dans des magazines en ligne.

2.1.2. Sélection des participants et collecte des données

Lorsque je me suis joint à l'équipe de recherche, la sélection des participants et la collecte de données étaient déjà terminées. Je n'ai donc pas participé aux entrevues. Pour cette raison, je présenterai ici la méthode qui a été utilisée pour recruter les participants à cette recherche ainsi que les méthodes en place pour collecter les données.

Les données recueillies aux fins de ce projet sont à la fois quantitatives et qualitatives. Pour analyser ces deux types de données, deux échantillons différents ont été utilisés. Je décrirai, dans un premier temps, la sélection des répondants aux enquêtes statistiques (données quantitatives) et, dans un deuxième temps, la sélection des participants aux entrevues (données qualitatives).

a) Données quantitatives internationales

Les données quantitatives proviennent d'un sondage international mené en ligne pour le compte de l'IGDA par les deux chercheures responsables du projet. Le sondage effectué est le troisième d'une série de sondages internationaux effectués par cette même équipe dans le cadre d'une précédente recherche. Les données quantitatives sont souvent comparées entre les trois différents sondages :

- 2004 Quality of Life Survey (1 000 répondants)
- 2009 Quality of Life Survey (3 362 répondants)
- 2014 Developer Satisfaction Survey (2 202 répondants).

Puisque le sondage a été largement diffusé, les superviseurs, les gestionnaires de projets ou encore les chefs d'équipe ont pu répondre aux questions même s'ils

n'étaient pas l'échantillon visé. De même, l'équipe n'a pas retenu les pigistes et les étudiants dans le domaine du jeu vidéo, qui n'ont jamais occupé d'emploi dans cette industrie. Ainsi, les échantillons finaux sont plus réduits pour 2009 (n=1145) et 2014 (n=795). En 2004, l'emploi occupé n'était pas demandé donc toutes les réponses obtenues dans le sondage sont analysées.

Pour rajouter de la profondeur à l'étude, je compare souvent les résultats aux sondages antérieurs qui ont été faits en 2004 et en 2009. Cela amène un caractère longitudinal à l'étude, qui enrichit les données quantitatives. L'utilisation des données de ces trois sondages permet de tirer parti de l'information accumulée pendant une période de 15 ans dans la jeune industrie du jeu vidéo pour en observer l'évolution et dégager ainsi une perspective longitudinale dans cette recherche. Ces données internationales permettent de voir les tendances à la fois des faits et des perceptions de l'environnement de travail des concepteurs. Aussi, c'est en se basant sur les réponses obtenues lors des sondages précédents que la grille d'entrevue a été créée.

b) Données qualitatives canadiennes

Pour interpréter ces tendances, les entrevues canadiennes permettent de mettre en lumière le raisonnement derrière ces positions, mais dans un contexte canadien seulement. L'échantillonnage a été fait en respectant la distribution des studios de conception de jeux au Canada. Comme le montre le tableau 2.1, trois provinces se démarquent : le Québec regroupe 29,5 % des studios canadiens et 53 % de la main-d'œuvre dans cette industrie, la Colombie-Britannique compte 20,4 % des studios canadiens et 31,2 % de la main-d'œuvre, l'Ontario comprend 29,1 % des studios canadiens et 11,2 % de la part d'emploi, alors que toutes les autres provinces rassemblées regroupent 20,8 % des studios et seulement 4,5 % de la part d'emploi (Nordicity 2013).

Tableau 2.1 - Distribution des studios canadiens par province en 2013 (Nordicity 2013, p. 23).

Province	Studios (n)	Studios (%)	Employment (%)
Quebec	97	29.5	53
Ontario	96	29.1	11.2
British Columbia	67	20.4	31.2
Alberta	20	6	4.5
Manitoba	20	6	
Nova Scotia	18	5.5	
PEI	5	3.3	
New Brunswick	3		
Newfoundland	2		
Saskatchewan	1		
Total	329	100	100

Ainsi, les concepteurs sélectionnés travaillent et habitent dans ces trois provinces. La sélection s'est faite sur une base volontaire et n'a pas de prétention représentative, mais permet une multitude de points de vue pour comprendre différentes situations. Les studios sont situés dans les villes importantes de chacune des trois provinces et l'équipe a interrogé pour ce projet :

- 34 concepteurs à Vancouver, Colombie-Britannique;

- 32 concepteurs à Toronto, Ontario;

- 27 concepteurs à Montréal, Québec.

Pour constituer cet échantillonnage, l'équipe de recherche a recruté des concepteurs et des conceptrices par diverses stratégies : la présence aux événements et

conférences de l'industrie, le site Internet de l'IGDA, le bouche-à-oreille, les réseaux sociaux, les associations et regroupements de concepteurs des trois villes ciblées et les références d'autres participants par les personnes déjà interrogées (stratégie de la boule de neige).

Les données ont été recueillies par entrevues semi-dirigées auprès de 93 concepteurs canadiens. Dans un contexte exploratoire où on en sait très peu quant à l'état de la citoyenneté au travail dans cette population, l'ouverture que permet l'entrevue semi-dirigée assure l'équipe de recueillir tant l'information prévisible que celle qui ne l'est pas, concernant l'expérience quotidienne du travail. On s'assure aussi que tous les thèmes importants sont abordés conformément à l'expérience des concepteurs, plutôt que dans les termes prédéfinis par les chercheurs. Aussi, une structure trop fermée n'aurait permis de découvrir que des informations auxquelles s'attendaient les chercheurs. L'ouverture permise par le projet rendait possibles la digression et l'accumulation d'informations pertinentes sur l'industrie qui ajoutent à la compréhension du contexte de l'industrie et peuvent dégager des pistes de recherches futures. Cette grille d'entrevue abordait plusieurs thèmes : données sociodémographiques, autonomie au travail, temps de travail, implication au niveau local, risques de perdre son revenu et stratégies de protection, représentation des intérêts au travail.

Les entrevues ont été effectuées dans un endroit calme et fermé, près du lieu de travail des répondants. Elles étaient enregistrées sur support numérique. Tous les participants ont donné un consentement libre et éclairé, conformément aux normes et règlements des comités éthiques des deux universités reliées à ce projet. Ils ont pu s'exprimer librement et étaient indemnisés (40 $).

2.1.3. Considérations éthiques

Puisqu'il y a deux échantillons différents, un pour les entrevues canadiennes et un pour le sondage international, les formulaires de consentement ne sont pas les mêmes. Toutefois, chaque participant, qu'il ait répondu au sondage international ou aux entrevues canadiennes, a signé un formulaire satisfaisant les exigences des comités d'éthique des deux universités d'appartenance des chercheures.

Pour les données quantitatives, le sondage s'est effectué par Internet sur une plateforme qui permet l'anonymat et la confidentialité des répondants. Avant de participer au sondage, les répondants devaient lire une annonce qui les avisait qu'en répondant au sondage anonyme, ils consentaient à faire partie de l'échantillon de répondants d'une recherche menée en partenariat avec deux chercheures universitaires et l'IGDA, qui consistait à analyser ces résultats et à en diffuser les différents rapports sur le site Internet de l'IGDA (Annexe A).

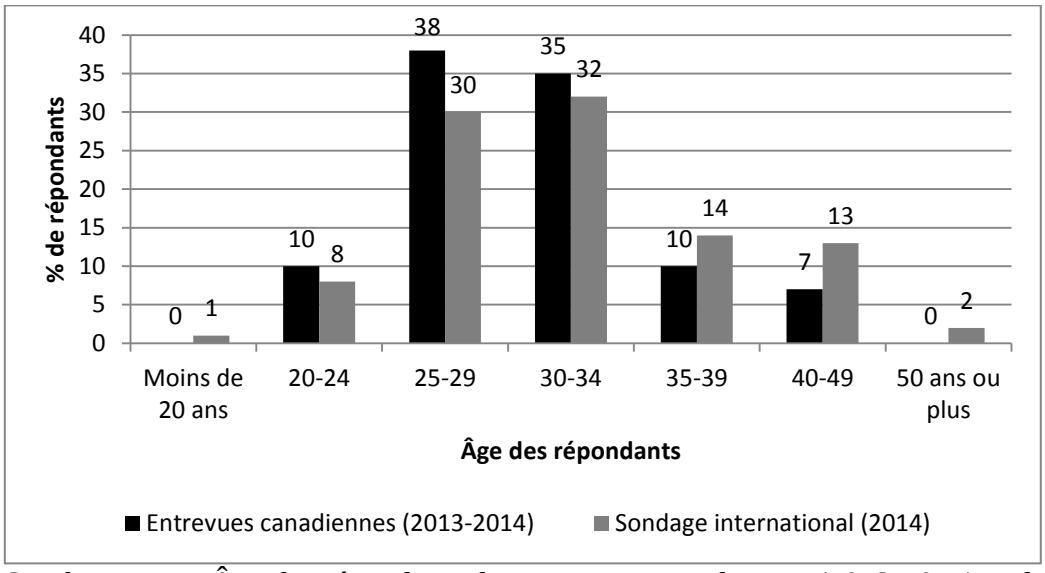
Pour les données qualitatives, les agents de recherche qui ont effectué les entrevues ont expliqué les objectifs de la recherche à tous les participants avant de commencer les entrevues. Un formulaire de consentement (Annexe B) dans lequel on présente la recherche et l'engagement éthique de la TÉLUQ – Université du Québec a été signé par chaque participant. Tous les chercheurs s'engageaient oralement et par écrit à respecter la confidentialité des données et l'anonymat des participants. Tout le processus de recherche a été soumis au comité d'éthique en recherche de la TÉLUQ – Université du Québec et a été approuvé par celui-ci (Annexe C).

2.1.4. Analyse des données dans le projet

L'analyse de ce grand nombre de données s'est faite en différentes étapes. Pour analyser les données quantitatives, nous avons utilisé les techniques de statistique descriptive. Nous n'avons retenu que l'échantillon des concepteurs salariés subordonnés. Pour les données quantitatives, nous avons utilisé l'analyse ancrée. J'apporterai plus de détails sur les techniques et objectifs liés à la théorisation ancrée lorsque je décrirai mes techniques d'analyse. L'équipe de recherche a procédé à l'étape de codage des entrevues en deux temps. D'abord, le codage se concentre sur des catégories du discours, qui ont permis, à la lecture des verbatim d'entrevues, de créer 26 dossiers thématiques. La deuxième étape du codage est la division en thèmes analytiques, qui rassemblent les contenus des extraits thématiques pour en faire ressortir des scénarios sous forme de proposition de relation entre divers concepts.

2.1.5. Caractéristiques personnelles des répondants

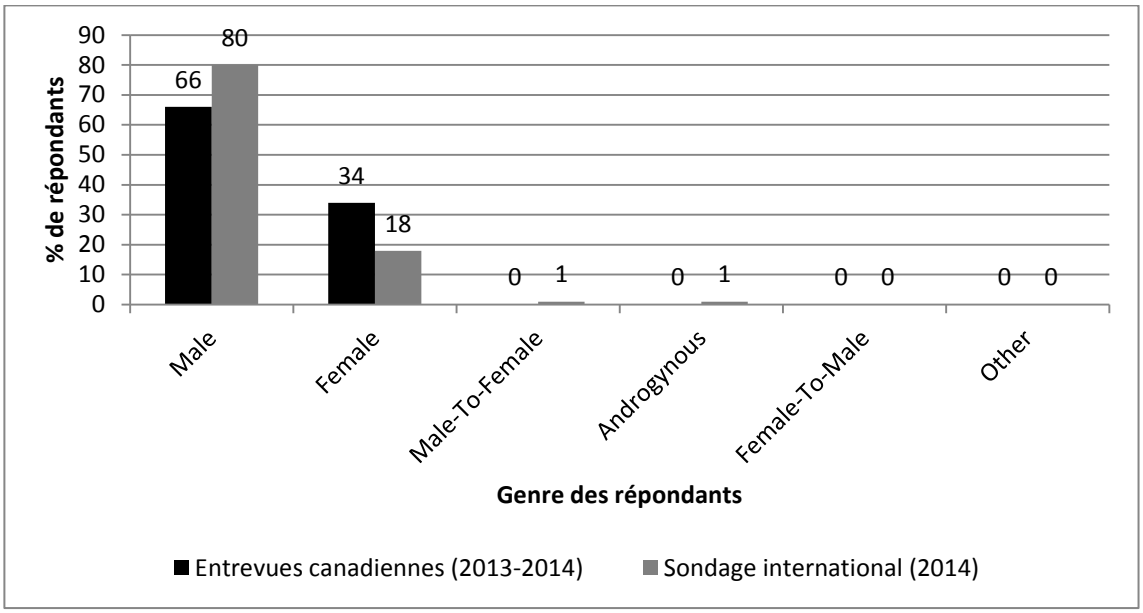
Tout comme l'ensemble des travailleurs de l'industrie du jeu vidéo, les répondants aux entrevues canadiennes et aux sondages internationaux sont jeunes. Le graphique 2.1 montre l'âge des répondants des entrevues canadiennes d'une part et du sondage international d'autre part.



Graphique 2.1 - Âge des répondants des entrevues canadiennes (2013-2014) et du sondage international (2014)

On remarque que 73 % des participants aux entrevues canadiennes ont entre 25 et 34 ans. Pour le sondage international de 2014, c'est une proportion de 62 % qui ont entre 25 et 34 ans. On retrouve une proportion similaire pour les deux coups de sonde précédents (62 % en 2004 et 55 % en 2009). Cela nous indique que la main-d'œuvre dans cette industrie ne vieillit que très lentement, c'est-à-dire que les travailleurs plus expérimentés ont tendance à quitter l'industrie.

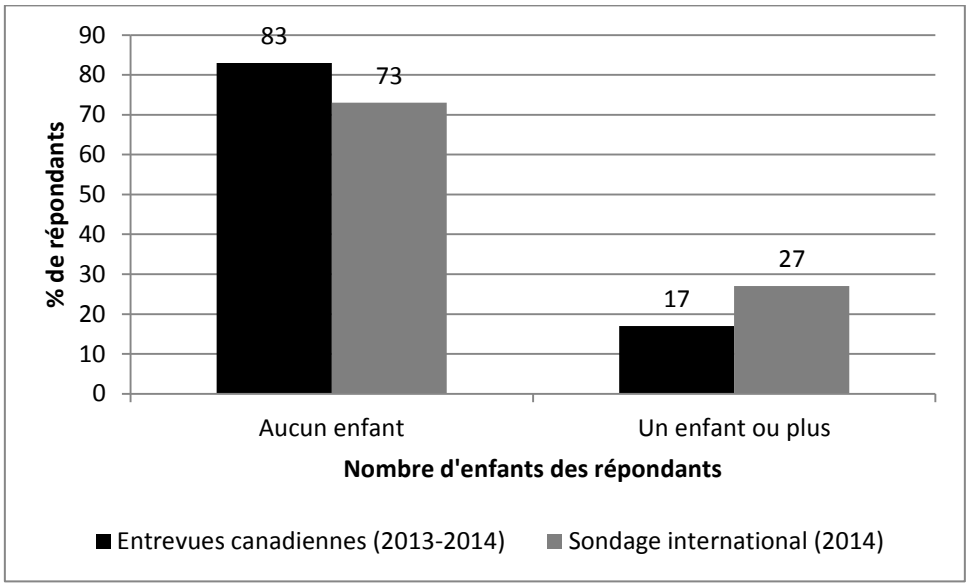
Aussi, la plupart des répondants au sondage international et des participants aux entrevues canadiennes sont des hommes (graphique 2.2).



Graphique 2.2 - Genre des répondants aux entrevues canadiennes (2013-2014) et du sondage international (2014)

Le graphique 2.2 montre que 66 % des participants aux entrevues canadiennes sont des hommes. Pour les répondants au sondage international, c'est une proportion de 80 % qui sont des hommes. La grande proportion d'hommes parmi les répondants s'explique par la forte présence d'hommes dans l'industrie du jeu vidéo. D'ailleurs, les sondages précédents montrent aussi cette tendance (93 % d'hommes en 2004 et 87 % d'hommes en 2009). Lors des entrevues canadiennes, un effort important a été fait pour qu'un grand nombre de femmes soient interrogées, malgré la sous-représentation des femmes dans cette industrie. On souhaitait ainsi entendre le point de vue des femmes et ainsi mieux comprendre leur sous-représentation dans le secteur.

Nous avons aussi demandé aux participants aux entrevues canadiennes et aux répondants du sondage international s'ils avaient des enfants (graphique 2.3).



Graphique 2.3 - Nombre d'enfants des répondants aux entrevues canadiennes (2013-2014) et du sondage international (2014)

Dans ce graphique, on remarque que 83 % des participants aux entrevues canadiennes n'ont aucun enfant. On note aussi que 73 % des répondants au sondage international n'ont pas d'enfant.

2.1.6. Caractéristiques professionnelles des répondants

Dans cette industrie, le terme « concepteur de jeux » inclut, entre autres, les designers de jeux ou de niveaux, les programmeurs, les artistes 2D et 3D, les artistes audio, les auteurs ou concepteurs narratifs. En 2011, dernière année où le comité sectoriel de main-d'œuvre Technocompétences a compilé des données sur la répartition de l'emploi dans l'industrie, les emplois se répartissaient ainsi : 24 % des travailleurs étaient des programmeurs, 22 % étaient des artistes (illustrateurs, artistes 2D, artistes 3D et animateurs 3D), 17 % étaient techniciens d'assurance qualité, 16 % étaient en soutien à la production (conseillers en ressources humaines, marketing, comptabilité,

etc.), 11 % étaient des gestionnaires de production (directeurs artistiques, gestionnaires de projets, producteurs) et 10 % étaient des designers de jeux (Corbeil et Brodeur 2012).

Les concepteurs qui ont participé aux entrevues canadiennes sont regroupés en différents emplois. Le tableau 2.2 expose la distribution des répondants selon leur profession principale.

Tableau 2.2 - Distribution des répondants selon leur principal métier (Entrevues canadiennes 2013-2014 et concepteurs québécois selon Technocompétence)

	Entrevues canadiennes 2013-2014 (%)	**Concepteurs québécois en 2011(%)**
Designer de jeux	43	10
Programmeurs	20	24
Gestionnaire de production	14	11
Techniciens en assurance-qualité	11	17
Artistes	11	22
Soutien à la production	1	16

Nous aurions voulu que l'échantillon des entrevues canadiennes représente mieux la distribution des métiers de l'industrie en général. Cependant, les personnes qui spontanément acceptent de participer aux entrevues canadiennes ne se distribuent pas de la même manière. La participation aux entrevues ou aux sondages ne peut être forcée.

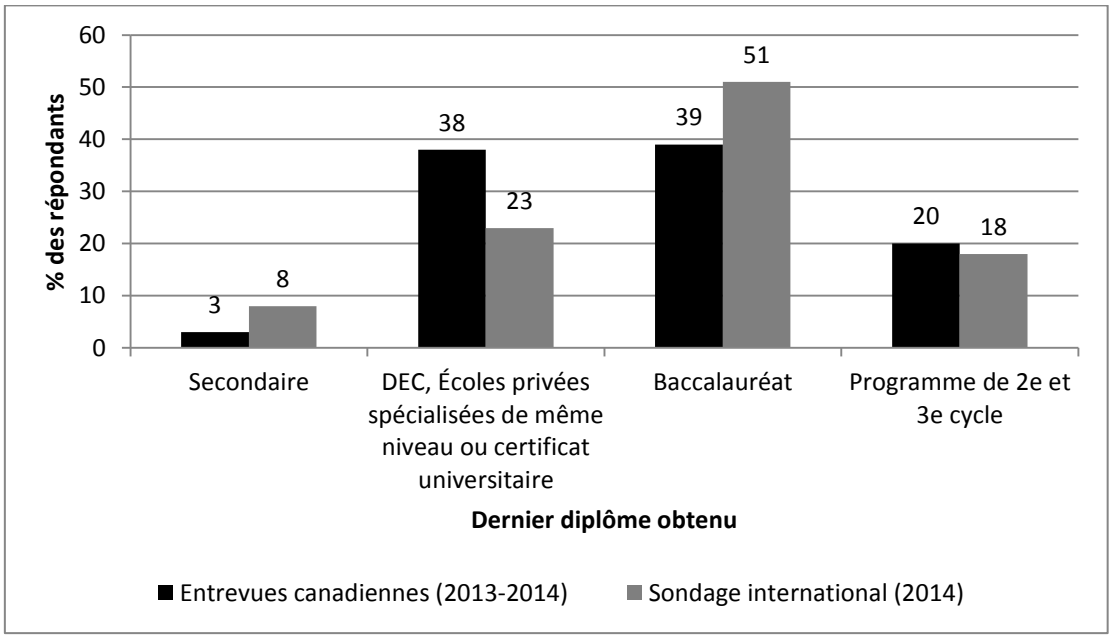
Lors du sondage international, la question sur la profession principale a été posée différemment. J'ai modifié les catégories pour qu'elles soient comparables à la

classification du rapport de Technocompétences et des données et des entrevues canadiennes. Les pourcentages présentés dans le tableau 2.3 ont du sens étant donné la composition typique des studios indépendants qui ont tendance à être plus petits. La grosseur du studio implique un degré plus élevé de polyvalence où les concepteurs jouent de multiples rôles (Weststar et Legault 2015).

Tableau 2.3 - Distribution des répondants selon leur principal métier (Sondage international 2014)

	% de répondants
Programmeurs	49
Designers de jeux	39
Artistes	23
Soutien à la production	15
Techniciens en assurance-qualité	5
Autres	5
Gestionnaire de production	0

Les participants aux entrevues canadiennes sont caractérisés par un niveau de scolarité élevé : 97 % d'entre eux ont un diplôme postsecondaire (que ce soit un certificat, un diplôme d'études collégiales, un baccalauréat ou un diplôme de 2e ou 3e cycle universitaire). Pour les répondants aux sondages internationaux, c'est 92 % des répondants qui détiennent un diplôme postsecondaire (graphique 2.4).



Graphique 2.4 - Dernier diplôme obtenu des répondants aux entrevues canadiennes (2013-2014) et du sondage international (2014)

C'est une différence avec la population canadienne, puisque selon le dernier recensement de Statistique Canada (2011), 69 % des Canadiens âgés entre 25 et 34 ans détiennent un diplôme d'études de niveau postsecondaire. On choisit de comparer les Canadiens âgés entre 25 et 34 ans parce que 62 % des répondants au sondage international se situent dans la même tranche d'âge (73 % des participants aux entrevues canadiennes se situent dans cette tranche d'âge). On note donc que les concepteurs interrogés, autant dans les entrevues canadiennes que lors du sondage international, sont plus diplômés que la population générale du Canada.

Une autre différence notable entre la population canadienne et les concepteurs interrogés est le niveau de revenu. Le tableau 2.4 expose le niveau de revenu des participants aux entrevues canadiennes.

Tableau 2.4 - Distribution des participants aux entrevues canadiennes selon leur niveau de revenu

	% de répondants
Moins de 30 000 $	3
30 000$ - 50 000 $	37
50 000 $ – 70 000 $	32
70 000 $ - 90 000 $	21
Plus de 90 000 $	7

On remarque que 37 % des participants aux entrevues canadiennes ont un revenu entre 30 000 $ et 50 000 $ et que 32 % de répondants ont un revenu entre 50 000 $ et 70 000 $. Le salaire moyen des concepteurs qui ont participé aux entrevues canadiennes est de 57 471 $[3].

Lors du sondage international, les catégories de réponses étaient différentes. Le tableau 2.5 montre le niveau de revenu des répondants à ce sondage.

Tableau 2.5 - Distribution des répondants au sondage international selon leur niveau de revenu

	% de répondants
Moins de 30 000 $	27
30 000 $ - 50 000 $	18
50 000 $ –	26

[3] Pour calculer le revenu moyen des répondants, nous avons pris la moyenne de chaque tranche de revenu, et pour la tranche plus de 90 000 $, la donnée 90 000 a été utilisée. Les données de l'enquête ne permettaient pas de connaître le revenu exact des répondants, puisque nous demandions dans quelle tranche de revenu les participants se trouvaient.

75 000 $	
75 000 $ - 100 000 $	16
Plus de 100 000 $	12
Refus de répondre	1

Le salaire moyen des concepteurs interrogés lors du sondage international de 2014 est de 56 905 $. Il est donc fortement comparable au salaire moyen des concepteurs canadiens interrogés lors des entrevues. Cependant, il est fort différent du revenu moyen de la population canadienne âgée entre 25 et 34 ans, selon le recensement de Statistique Canada 2011, qui était de 37 477 $ (Statistique Canada 2013).

J'ai comparé le revenu moyen d'emploi des participants aux entrevues canadiennes à celui de la population canadienne âgée entre 25 et 34 ans selon le plus haut niveau de scolarité atteint (tableau 2.6).

Tableau 2.6 - Comparaison du revenu moyen d'emploi des participants aux entrevues canadiennes et de la population canadienne âgée de 25 à 34 ans selon le plus haut niveau de scolarité atteint ($)

	Population totale	**Population avec un diplôme postsecondaire**[4]	**Diplômés du collège**	**Diplômés de l'université**
Revenu moyen d'emploi des participants aux entrevues canadiennes	57 471	55 674	60 167	57 273
Revenu moyen d'emploi des	37 477	41 170	37 679	45 191

[4] Statistique Canada inclut les diplômes collégiaux, les certifications professionnelles et les diplômes universitaires en tout genre dans la catégorie « diplôme postsecondaire ».

Canadiens âgés entre 25 et 34 ans[5]				

Les concepteurs de jeux vidéo ont en général un niveau de scolarité plus élevé que la population canadienne du même âge et ont un revenu plus élevé que les Canadiens avec un niveau de scolarité équivalent. Nous n'avons pas comparé cette donnée chez les répondants du sondage, car la tâche aurait été périlleuse.

Il peut sembler surprenant que le revenu moyen d'emploi des participants aux entrevues canadiennes ayant un diplôme universitaire soit plus petit que ceux ayant un diplôme collégial. Toutefois, c'est caractéristique des industries créatives comme l'industrie du jeu vidéo que de fonder l'établissement du niveau de rémunération sur d'autres facteurs que la scolarité.

2.2. Mon apport au projet

Lorsque j'ai été affecté à ce projet de recherche, il avait déjà débuté. Cette situation m'oblige à exposer le cadre de ma contribution. Le projet de recherche et mon mémoire sont deux travaux différents bien qu'ils utilisent les mêmes bases de données.

Mon apport au projet de recherche a d'abord consisté à transcrire en français et en anglais les entrevues menées par mes collègues assistants de recherche, qu'ils soient à Montréal, Vancouver ou Toronto. Par la suite, j'ai participé à l'analyse, qui consistait d'abord au codage des entrevues selon les thèmes abordés par les répondants

[5] Source : Statistique Canada - Enquête nationale auprès des ménages de 2011. Numéro 99-014-X2011040 au catalogue.

(catégories du discours). Tous les extraits abordant le même thème ont été regroupés dans un seul document. On compte pour le projet 26 documents thématiques. Ensuite, j'ai traité les extraits des 93 entrevues touchant un même thème pour uniformiser le format des informations recueillies propres à chaque concept d'un thème donné. Par exemple, nous avions un document thématique qui se concentrait sur la représentation au travail. Chaque extrait des entrevues qui abordait le thème de la représentation au travail y était répertorié. Avant chaque début d'extrait, nous résumions celui-ci en répondant à certaines questions :

- Membre de l'IGDA?
- Rôle de l'IGDA selon eux?
- Membre d'une autre association professionnelle?
- Avis sur un syndicat?
- Réaction de la direction s'il y avait un syndicat?
- Avis sur un syndicat sectoriel?

Cette suite de formulation permettait de mettre en évidence les liens entre ces concepts, mais surtout de voir les relations les plus fortes, les plus répandues, pour pouvoir expliquer les positions de ces concepteurs quant aux différents sujets.

J'ai aussi participé à l'élaboration de rapports internes qui rassemblaient les données quantitatives et qualitatives de chaque thème touchant à la notion de citoyenneté au travail. Les rapports auxquels j'ai participé en tant que deuxième auteur sont ceux concernant la représentation, les décisions arbitraires et le transfert de risque.

L'analyse des données quantitatives s'est plutôt faite par l'équipe de recherche basée à la Western University. Par contre, j'ai grandement contribué à la création de graphiques pour ces données. Je connais donc très bien les données quantitatives et qualitatives. C'est lors de la rédaction du rapport sur la représentation que cette question précisément a piqué mon intérêt.

2.3. Échantillon analysé dans ce mémoire

Pour mon mémoire, j'utilise deux types de données : des données quantitatives et des données qualitatives.

2.3.1. Données quantitatives

D'abord, les données quantitatives proviennent du sondage international de 2014. Ces données sont souvent comparées à celles recueillies lors de deux sondages antérieurs :

- 2004 Quality of Life Survey (1 000 répondants);
- 2009 Quality of Life Survey (3 362 répondants);
- 2014 Developer Satisfaction Survey (2 202 répondants).

Mon mémoire se concentre particulièrement sur le 3e point de la citoyenneté au travail : la participation à la régulation locale du travail et à la représentation des intérêts (cf. p.30 : les quatre aspects de la citoyenneté au travail). Le moyen le plus connu pour participer à la régulation du travail est le syndicalisme. Toutefois, il existe d'autres moyens qui seront aussi explorés dans ce mémoire. Puisqu'il est question de syndicat traditionnel dans ce mémoire, la population à l'étude est celle habituellement représentée par un syndicat : des salariés subordonnés.

Pour les fins de ce mémoire, j'utilise un sous-ensemble différent de l'échantillon du projet-cadre qui inclut les techniciens d'assurance-qualité (*testers*) et qui exclut les pigistes et les étudiants dans le domaine du jeu vidéo qui n'ont jamais occupé d'emploi dans cette industrie. J'exclus aussi les superviseurs, les gestionnaires de projets et les chefs d'équipe, puisqu'ils ne répondent pas aux critères d'inclusion dans

les unités d'accréditation en vertu du Code du travail du Québec (art. 1, par. l), définition de « salarié »). Ainsi, les échantillons finaux sont plus réduits pour 2009 (n=1272) et pour 2014 (n=835). En 2004, l'échantillon reste inchangé, puisqu'on ne posait pas de question sur l'emploi occupé.

2.3.2. Données qualitatives

Les données qualitatives sont issues des entrevues canadiennes faites entre 2013 et 2014. Elles ont été menées dans les trois villes canadiennes où la concentration de studios de conception de jeu est la plus importante :

- 32 concepteurs à Vancouver, Colombie-Britannique;
- 31 concepteurs à Toronto, Ontario;
- 27 concepteurs à Montréal, Québec.

Ces données permettent de comprendre les positions des concepteurs en rapport avec les données quantitatives recueillies, mais dans un contexte canadien.

2.4. La technique d'analyse pour mon mémoire

Je justifierai d'abord pourquoi avoir utilisé ces deux types de données. Puisque pour analyser les données qualitatives, j'utilise la théorisation ancrée, je détaillerai cette forme d'analyse. J'expliquerai enfin le cadre d'analyse qui guide mon mémoire et mon questionnement tout au long de la recherche.

2.4.1. Une méthode mixte

On peut définir la méthode mixte comme une méthode qui implique la collecte, l'analyse et l'intégration de données quantitatives et qualitatives au sein d'une même recherche ou d'une enquête longitudinale. L'objectif poursuivi est de combiner les deux types de données, plutôt que de les prendre individuellement, pour mieux comprendre un phénomène (Creswell 2014).

Nous avons utilisé une approche simultanée, c'est-à-dire que les données quantitatives (le sondage international de 2014) et les données qualitatives (entrevues canadiennes de 2013-2014), ont été recueillies dans la même période de l'étude. Nous avons ensuite intégré l'information que les deux types de données nous offrent pour compléter notre analyse.

Nous avons vu que les sondages internationaux permettent de voir les tendances à la fois des faits et des perceptions de l'environnement de travail des concepteurs. Pour interpréter ces données brutes, j'y ajoute l'analyse des données qualitatives des entrevues canadiennes, ce qui permet de connaître le raisonnement, les perceptions, les discours qu'entretiennent les concepteurs de jeux au sujet des phénomènes documentés par les sondages. L'idée derrière cette procédure est de fournir une analyse complète d'un problème (Ahmadnezhad 2009).

Le sondage international de 2004 identifiait des thèmes qui ont été approfondis lors d'une ronde d'entrevues montréalaises en 2008. Le sondage international de 2009 abordait les mêmes thèmes pour pouvoir comparer les réponses avec les résultats du premier sondage et de la première ronde d'entrevues. D'autres thèmes ont aussi été ajoutés à ce sondage pour avoir un aperçu plus complet de l'industrie du jeu vidéo. Les entrevues canadiennes de 2013 à 2014 fournissent le contexte et les motivations derrière les réponses données lors des sondages. Au même moment, le sondage international de 2014 a permis d'actualiser les données des deux premiers sondages.

L'utilisation d'une méthode mixte comporte plusieurs avantages. La présentation concurrente de deux types de données permet la compréhension des raisonnements des acteurs et ajoute une importante profondeur dans l'analyse (Bryman 2006). Les méthodes mixtes permettent l'ajustement réciproque de certaines questions de sondage ou d'entrevue. Entre chaque enquête statistique et ronde d'entrevues, certaines questions pouvaient être affinées, modifiées ou même ajoutées pour la prochaine collecte de données. Cette mixité rend possible une meilleure description et donc une plus grande compréhension du contexte des phénomènes étudiés (Johnson *et al.* 2007; Bryman 2006). On reproche aux données qualitatives de ne pas pouvoir quantifier ni généraliser les informations recueillies à cause du petit nombre de répondants, mais l'utilisation de méthodes mixtes permet de quantifier autant que de comprendre les phénomènes étudiés, de les mettre en contexte.

Les méthodes mixtes, il va sans dire, permettent de corroborer à l'aide d'une des deux méthodes les informations recueillies par l'autre (Johnson *et al.* 2007).

2.4.2. Théorisation ancrée

Le choix de la théorisation ancrée (*grounded theory*) comme méthode d'analyse des données qualitatives s'explique par la place centrale qu'a la parole des répondants. La théorisation ancrée est une démarche empirique inductive développée principalement par Glaser et Strauss (1967), qui est utilisée en recherche qualitative. Cette démarche, comme son nom l'indique, cherche à théoriser les concepts et notions découverts dans les données empiriques. C'est à partir de ces données que la théorisation se fait, contrairement aux démarches déductives où une proposition théorique fonde une affirmation qu'on tente ensuite de valider et de vérifier.

Compte tenu de l'objet du mémoire, qui consiste à découvrir ce qui motive les concepteurs dans leur choix de mode d'action collective, entendre le point de vue des répondants sans avoir d'hypothèse préconçue est essentiel. La démarche inductive qu'impose l'analyse ancrée permet d'élaborer le cadre d'analyse pendant la collecte de donnée, contrairement aux analyses déductives qui composent leurs problématiques a priori.

C'est à travers les récits des concepteurs qu'on pourra trouver des réponses et tenter de comprendre plutôt que de simplement décrire le mode d'action collective choisi. Les enquêtes statistiques menées pour le compte de l'IGDA ont montré un intérêt grandissant (37 % en 2009 et 48 % en 2014) des concepteurs pour l'établissement d'un syndicat. C'est sur la base de cette constatation que les entrevues deviennent primordiales : on cherche à comprendre cette statistique, à la mettre en contexte et à expliquer quel choix d'action collective est utilisé présentement par ces travailleurs. L'utilisation de la théorisation ancrée permet non seulement de contextualiser les données statistiques, mais aussi d'approfondir les notions qu'on connaît déjà à cause de travaux de recherches précédents ou des nouvelles informations fournies par les sondages.

La théorisation ancrée est progressive et l'analyse se fait en six étapes :

> Il s'agit de la *codification,* qui consiste à étiqueter l'ensemble des éléments présents dans le corpus initial, de la *catégorisation,* où les aspects les plus importants du phénomène à l'étude commencent à être nommés, de la *mise en relation,* étape où l'analyse débute véritablement, de l'*intégration,* moment central où l'essentiel du propos doit être cerné, de la *modélisation,* où l'on tente de reproduire la dynamique du phénomène analysé, et enfin de la *théorisation,* qui consiste en une tentative de construction minutieuse et exhaustive de la «multidimensionnalité» et de la «multicausalité» du phénomène étudié. (Paillé 1994, p.153)

Toutes ces étapes sont importantes pour pouvoir analyser le choix des concepteurs quant à un mode d'action collective. Je n'ai pas la prétention de créer une métathéorie concernant les relations de travail dans les environnements gérés par projets, mais plutôt de dégager le sens d'une situation, de lier dans un schéma explicatif les différents éléments d'une situation et d'améliorer la compréhension d'un phénomène en y apportant un éclairage nouveau (Paillé 1994)

2.4.3. Cadre d'analyse

Lors du projet « Coping with risk: regulation and work citizenship in the project-based context », les données quantitatives ont été recueillies à travers trois sondages quinquennaux tenus en 2004, 2009 et 2014. Les questions qui m'intéressent sont celles reliées aux heures de travail, au risque de précarité et de perte d'emploi, à la représentation des intérêts et à la connaissance des droits et des obligations des travailleurs et des employeurs et des lois du travail (voir annexe D). De plus, une section complète de la grille d'entrevue abordait les thèmes qui sont centraux dans mon mémoire : « Working time » et « Risk: Representations and Prevention/Management Strategies and Actions » (voir annexe E). On y parle de l'enjeu du temps de travail, de la représentation des intérêts en milieu de travail et de la protection contre le risque de perte du revenu d'emploi.

CHAPITRE III

LA THÉORIE DE LA MOBILISATION APPLIQUÉE À L'INDUSTRIE DU JEU VIDÉO

La réduction des taux nationaux de syndicalisation en Occident caractérise la fin du 20e siècle (Williams *et al.* 2010; Fudge 2005). Le taux de syndicalisation aux États-Unis est passé de 31 % en 1956 à 11 % en 2014 (Rouillard 2004; OCDE 2017). Au Canada, la diminution du taux national de syndicalisation est moins grande, mais tout de même présente, passant de 38 % en 1981 à 29 % en 2014 (Statistique Canada 2017). Certains interprètent les bas taux de syndicalisation dans les secteurs émergents de l'économie – dont l'industrie du jeu vidéo – comme le signe de l'absence d'intérêt de ces travailleurs individualistes qui se concentrent sur leur carrière (Bassett et Cave 1993). Or, comme mentionné précédemment, la volonté de syndicalisation s'exprime très clairement dans les sondages menés auprès des travailleurs de ce secteur.

Les enquêtes statistiques abordées dans ce mémoire montrent qu'en 2009, 37 % des concepteurs internationaux interrogés étaient favorables à l'établissement d'un syndicat et lorsqu'on a posé de nouveau cette question en 2014, l'appui à un syndicat se chiffrait à 48 %. Ainsi, ces données montrent que l'intérêt pour un syndicat est bel et bien présent et en progression.

Étant donné que les sondages révèlent qu'une grande part des concepteurs de jeux, à l'échelle internationale, souhaite se syndiquer, comment expliquer que jusqu'ici l'action collective menée par ces travailleurs prenne une forme plutôt auto-organisée et peu structurée? Pour étudier les motivations des travailleurs à se mobiliser, la

théorie de la mobilisation développée en 1998 par John Kelly est une théorie importante dans le domaine des relations de travail (Atzeni 2010).

Dans ce chapitre, je présente le résultat de mon analyse pour répondre à cette question. Pour ce faire, j'examine chaque facteur énoncé dans la théorie de la mobilisation de Kelly et la manière dont ces facteurs se manifestent pour les travailleurs de l'industrie du jeu vidéo. La théorie de la mobilisation identifie quatre facteurs favorables à l'action collective : la présence d'intérêts communs entre les membres du groupe de travailleurs, l'organisation du groupe permettant un réseau de communication entre les membres, l'analyse coût-bénéfice d'une mobilisation et, enfin, une occasion favorable à une telle mobilisation.

Ces quatre facteurs permettent d'expliquer la présence ou non d'une action collective, c'est-à-dire une action concertée de plusieurs individus agissant ensemble avec des objectifs communs (Kelly 1998). Chaque facteur sera détaillé à l'aide d'exemples tirés des sondages internationaux et des entrevues canadiennes sur les conditions de travail des concepteurs de jeux vidéo annoncés au chapitre sur la méthode.

Pour conclure, je souligne la limite principale de ce modèle lorsqu'on tente de l'appliquer à l'étude de cette industrie.

3.1. Les intérêts communs des travailleurs et le sentiment d'injustice

Pour qu'il y ait une mobilisation, il faut que les travailleurs se voient comme une partie d'un collectif, que leurs intérêts soient exprimés sous forme d'intérêts collectifs. Kelly (1998) identifie ce facteur favorable, les intérêts du groupe, comme le point de départ de la mobilisation. Les travaux de Kelly (2002, 1998) ont déterminé que la construction de l'intérêt collectif se fait sur la base de la perception d'une situation injuste qui cause un tort collectif. L'insatisfaction face à une situation est

nécessaire, mais pas suffisante pour motiver une action collective. La condition sine qua non pour qu'existe une action collective chez les travailleurs est le sentiment d'injustice et la conviction qu'une situation est fautive et illégitime (Kelly 1998).

La partie dominante, dans ce cas l'employeur, peut utiliser trois justifications légitimes pour expliquer ses règles. Il peut d'abord démontrer que les décisions prises sont conformes aux règles établies, aux lois et aux conventions collectives. Ensuite, il peut se donner une légitimité en invoquant des valeurs partagées par les travailleurs. Enfin, l'employeur peut légitimer ses actions grâce au consentement déduit par les actions des travailleurs comme signer un contrat ou accepter de nouvelles tâches (Kelly 1998). Lorsque l'employeur enfreint une de ces trois conditions, la situation insatisfaisante devient illégitime et injuste aux yeux des travailleurs.

Les nombreux problèmes présents dans cette industrie (cf. p.4) remplissent la première condition de la théorie de la mobilisation : le sentiment d'injustice et d'illégitimité. Pour montrer qu'il existe une situation perçue comme injuste et illégitime dans cette industrie, j'utiliserai le problème le plus documenté : l'enjeu du temps de travail.

Pour montrer que cet enjeu peut être le point de départ d'une mobilisation selon le modèle de Kelly (1998), il faut d'abord que cette situation crée une perception d'illégitimité et d'injustice. L'insatisfaction et l'injustice face au temps de travail peuvent être étudiées sous différents angles : les conséquences des heures supplémentaires sur la santé des travailleurs, l'impossibilité de concilier le temps de travail et le temps personnel, etc. J'élaborerai plutôt le caractère injuste des indemnisations qui peuvent être perçues comme illégitimes. Pour ce faire, j'utiliserai d'abord les données quantitatives des sondages internationaux pour décrire ce phénomène. Je rajouterai ensuite des extraits d'entrevues canadiennes qui permettent de donner un contexte et de comprendre les situations vécues et perçues par les concepteurs.

3.1.1. L'insatisfaction quant au temps de travail et à sa rémunération

Les longues heures de travail sont fréquentes dans les entreprises qui pratiquent la gestion par projets (Legault 2013; Chasserio et Legault 2010). C'est le cas de l'industrie du jeu vidéo où chaque studio de conception forme des équipes de concepteurs professionnels. Ces équipes doivent travailler en respectant différentes contraintes de temps, de budget et des normes de qualité établies par le client. Au début d'un projet, la date d'échéance est définie et très peu flexible. Le projet est aussi divisé en jalons, qui représentent différentes étapes de production. À chaque jalon, le gestionnaire de projet rencontre l'éditeur, le client, pour présenter l'état d'avancement du projet. Si la présentation est satisfaisante, l'équipe de professionnels pourra recevoir la suite du financement.

La journée de travail varie grandement selon l'entreprise et l'étape de conception (De Peuter et Dyer-Witheford 2005) plus on se rapproche de la date d'échéance ou des jalons, plus la journée de travail s'allonge pour permettre à l'équipe de travail d'atteindre la date butoir.

Dans ce secteur où on pratique la gestion par projets, on appelle *crunch time* les heures supplémentaires effectuées pour atteindre les dates d'échéance fixées par le client qui commande le jeu. En l'appelant ainsi, on le différencie de la conception légale des heures supplémentaires. Dans le secteur du jeu vidéo, ces heures sont longues et pénibles, mais surtout, elles ne sont pas rémunérées. Bien que le terme *crunch time* soit utilisé dans cette industrie, il est préférable de parler d'heures supplémentaires illimitées et non rémunérées. Ces heures supplémentaires sont illimitées, car dans cet univers industriel, on ne limite pas les heures de travail requises pour effectuer une tâche : le concepteur travaillera autant que nécessaire pour terminer sa tâche (Legault et Ouellet 2012). On parle aussi d'heures non

rémunérées, puisque le travailleur ne reçoit que très rarement un paiement à taux horaire régulier et encore moins souvent à un taux horaire majoré de la prime prévue par la loi du travail applicable (Legault et Ouellet 2012). Il peut toutefois y avoir des indemnisations pour ces heures supplémentaires, mais celles-ci ne sont ni garanties, ni proportionnelles aux heures mises pour terminer le projet (Legault et Ouellet 2012).

a) Le cadre juridique des heures supplémentaires

Le cadre juridique au Canada délimite les heures supplémentaires de travail de façon générale, que ce soit au Québec (RSQ, ch. N-1.1., art.52-55), en Ontario (Employment Standards Act, 2000, S.O., c.41, sec.VIII) et en Colombie-Britannique (Employment Standards Act RSBC 1996, c.113, sec.4 (40)). Aux États-Unis aussi, la Fair Labor Standards Act (FLSA) encadre également les heures supplémentaires à l'échelle fédérale. Le tableau 3.1 montre un sommaire de certaines mesures dans ces quatre territoires au moment du dernier sondage et des dernières entrevues.

Tableau 3.1 - Sommaire des mesures légales d'encadrement du temps de travail en vigueur en 2014

Territoires	**Québec**	**Ontario**	**Colombie-Britannique**	**É.-U. (fédéral)**[6]
Semaine normale de travail	40 h	44 h	40 h	40 h
Heures supplémentaires rémunérées ou indemnisées à un taux horaire majoré de 50 %	Oui	Oui	Oui	Oui

[6] Les États qui ont une grande concentration de travailleurs dans le secteur des hautes technologies ont tendance à suivre ces critères d'exemption. C'est d'ailleurs le cas à New York, au Texas et en Californie.

Clause « Averaging Agreement »[7]	Oui	Oui	Oui	Non
Exemption qui concerne les concepteurs de jeux vidéo	Non	Pour les « Information technology professionals », l'employeur est exempt de : - payer les heures supplémentaires - respecter les règlements sur le temps de travail et les pauses-repas	Pour les « High technology professionals », l'employeur est exempt de : - payer les heures supplémentaires -respecter les règlements sur le temps de travail et les pauses-repas - dans le cas du « Averaging Agreement », la journée moyenne est de 12h plutôt que 8h et la semaine moyenne de travail peut être plus longue que 40 h[8].	L'employeur est exempt de payer tout salarié du secteur privé ayant un taux horaire plus élevé que 27,63 $ US. Pour les « skilled workers », l'employeur est exempt de : - respecter les limites sur le salaire minimum - respecter le nombre d'heures maximales d'une journée ou d'une semaine normale de travail

Je me concentre sur ces quatre territoires, d'abord, parce que ce sont dans ces trois provinces canadiennes que se situent les participants aux entrevues, ensuite, parce que les données statistiques ont un caractère international. Mais parmi les différents pays, on note que dans le sondage de 2009, 76 % des répondants travaillent en Amérique

[7] La permission à un employeur de faire travailler un employé plus de 40 h une semaine, mais aucune la semaine suivante, en ne payant pas le taux horaire majoré de 50 % en calculant la moyenne des heures travaillées sur la base de plusieurs semaines.

[8] « can average more than 40 hours per week »

du Nord (61 % aux États-Unis et 15 % au Canada) et en 2014, ce sont 68 % des répondants qui travaillent en Amérique du Nord (46 % aux États-Unis et 22 % au Canada). Toutefois, les chercheurs remarquent un certain degré d'uniformité dans les techniques de régulation du temps de travail à travers le monde (Lee *et al.* 2007).

Dans tous les territoires présentés à l'exception du Québec, il existe des exemptions pour les concepteurs de jeux vidéo quant à la rémunération des heures supplémentaires travaillées. En Ontario, les concepteurs de jeux vidéo entrent dans la catégorie des *information technology professionnals*, qui sont définis ainsi :

> an employee who is primarily engaged in the investigation, analysis, design, development, implementation, operation or management of information systems based on computer and related technologies through the objective application of specialized knowledge and professional judgment. (Ontario Regulation 285/01 s.1)

En Colombie-Britannique, les concepteurs de jeux vidéo entrent dans les *high technology professionnals* et sont définis en ces termes *:*

> Is an employee who analyzes, designs or develops information systems based on computer or other technologies; analyzes, designs or develops scientific or technological products, materials, devices or processes; carries out scientific research and experimental development; is engaged as a sales or marketing professional in relation to the above services, systems, products or research. (High Technology Companies Factsheet 2008)

Aux États-Unis, les concepteurs de jeux vidéo entrent dans les *skilled workers*, qui sont définis de cette manière :

> An employee who is a computer systems analyst, computer programmer, software engineer, or other similarly skilled worker, whose primary duty is: a) the application of systems analysis techniques and procedures, including consulting with users, to determine hardware, software, or system functional specifications; b) the design, development, documentation, analysis, creation, testing, or modification of computer systems or programs, including prototypes, based on and related to user or system design specifications; c) the design, documentation, testing, creation, or modification of computer programs related to machine operating systems; or d) a combination of duties described in subparagraphs a), b) and c) the performance of which requires the same level of skills and who, in the case of an employee who is compensated on an hourly basis is compensated at a rate of not less than $27.63 an hour. (FLSA sec 213 (a)(17))

Bien que l'appellation change selon les territoires, chacune de ces catégories inclut les concepteurs de jeux vidéo, puisque dans les trois définitions, on parle d'employés qui conçoivent ou opèrent des programmes sur ordinateurs ou des produits issus des technologies, grâce à un savoir spécialisé (Ontario Regulation 285/01 s.1; High Technology Companies Factsheet 2008; FLSA sec. 213 (a)(17)).

Comme le montre le tableau 3.1, il n'y a pas d'exclusion explicite au Québec, contrairement aux trois autres territoires présentés. Toutefois, une règle d'interprétation s'impose : pour que le travail d'un employé soit rémunéré à un taux majoré de 50 % du salaire horaire habituel, il doit y avoir une demande explicite de l'employeur (art. 52-57). Ainsi, en évitant d'exiger qu'un employé travaille au-delà de ses heures habituelles d'emploi, l'employeur évite de payer ses salariés à un taux horaire supérieur à la normale. Les gestionnaires de projets qui œuvrent dans des studios de conception utilisent des pratiques volontairement ambiguës, et formulent leur demande plutôt implicitement, laissant penser que les concepteurs choisissent délibérément de rester au travail plus longtemps dans le but d'atteindre les dates

d’échéance du projet sur lequel ils travaillent. C’est d’ailleurs ce qu’on a pu remarquer dans les entrevues canadiennes.

Lors des entrevues canadiennes, 32 répondants ont parlé de la manière dont on leur demandait de faire des heures supplémentaires : un tiers disait que la demande était explicite contre deux tiers des répondants qui parlaient de façons de faire implicites.

> No one ever says like, "You have to come in." It's always a suggestion. Like, you know, "It would be good if we can get people in for a couple hours tomorrow." So it's never - no one's ever telling anybody anything. (F-07-04-T-X-27-05-14-04-11-JT)

Parfois les demandes peuvent être plus claires, comme ce répondant, qui explique que c’est l’exigence de terminer les tâches avant une certaine date qui les force à faire des heures supplémentaires.

> Sometimes, they would specifically ask you to work overtime; sometimes they’ll give you a deadline for something, so you can plan your own time but if you realize you’re not going to meet that than you might decide to do overtime yourself. (M-14-13-T-G-18-02-14-04-11-DK)

Les gestionnaires se gardent bien de demander aux concepteurs de rester plus tard, mais prennent des moyens détournés. Ce répondant explique que lorsque les gestionnaires commandent de la nourriture pour le repas du soir, c’est normalement un signe qu’il est attendu d’eux de rester travailler.

> En fait, il y a un mot codé dans tous les studios pour dire « c’est maintenant le temps de faire du crunch mais vous ne nous prendrez jamais à écrire noir sur blanc que vous êtes obligés de faire des heures supplémentaires » puis ce mot-là, ça s’appelle « pizza ». « À soir on paye la pizza pour ceux qui restent », ça veut dire « reste, c’est un ordre ». (M-13-01-03-M-U-30-10-13-13-15-19-MSO)

b) L'indemnisation non proportionnelle des heures travaillées

Dans cette section, je souligne le caractère non proportionnel des indemnisations par rapport au nombre d'heures travaillées. Pour ce faire, je dresse un portrait des heures supplémentaires dans cette industrie, j'aborde ensuite les formes d'indemnisation de ces heures, l'insatisfaction issue de la distribution de ces indemnités et le sentiment d'illégitimité ressenti par les concepteurs par rapport à cette situation.

Avant de parler d'indemnisation, il faut d'abord avoir un portrait complet des heures travaillées par les concepteurs de jeux vidéo. Le tableau 3.2 montre le nombre d'heures réellement travaillées lors d'une semaine normale de travail par les concepteurs de jeux vidéo interrogés lors des sondages internationaux de 2004, 2009 et 2014.

Tableau 3.2 - How many hours per week on average do you ACTUALLY work when in REGULAR schedule? (IGDA 2004 – 2009 – 2014)

	% of respondents				
Weekly hours	**2004**	**2009**	**2009 (aggregated)**	**2014**	**2014 (aggregated)**
0-20	1	2	3	2	10
20-24		0		2	
25-29		0		2	
30-34		1		4	
35-39	39	8	58	14	59
40-44		50		45	
45-49	42	20	36	21	29
50-59		16		8	
60-69	19	2	3	2	2
70-79		1		0	

80+		0		0	

Bien qu'on puisse noter une diminution du nombre de concepteurs qui travaillent plus de 45 heures par semaine régulière de travail (passant de 61 % en 2004 et 39 % en 2009 à 31 % en 2014), il n'en demeure pas moins que près du tiers des répondants (31 %) travaillent plus de 45 heures, ce qui excède la semaine normale de travail prévue par la Loi sur les normes du travail (LNT) du Québec, par exemple, qui prévoit une semaine de 40 heures de travail.

Le tableau 3.3 montre que lors de périodes de *crunch*, donc lorsque les concepteurs doivent travailler en heures supplémentaires pour atteindre les échéances, la proportion de concepteurs qui travaillent plus de 60 heures est aussi en diminution (68 % en 2004, 51 % en 2009 et 30 % en 2014).

Tableau 3.3 - How many hours per week on average do you ACTUALLY work when in CRUNCH time? (IGDA 2004, 2009, 2014)

	2004	**2009**	**2014**
<20 hrs	0	1	10
20-24		0	1
25-29			0
30-34		1	2
35-39	3	1	2
40-44		6	10
45-49	6	8	13
50-59	23	32	32
60-69	29	31	18
70-79	25	10	7

80+	14	10	5

Pour les participants aux entrevues canadiennes, la moyenne d'heures travaillées lors de *crunch* était de 63,5 heures par semaine. Les réponses variaient entre 48 heures au minimum et 112 heures au maximum.

Ces longues heures de travail ont tendance à durer plusieurs semaines. Grâce au tableau 3.4, on peut voir que lors du sondage international de 2009, 39 % des répondants disent travailler plus de 10 semaines de *crunch* par année. En 2014, c'est 21 % des répondants qui entrent dans cette catégorie. Malgré une diminution importante de cette proportion, cela reste un groupe important de concepteurs qui disent travailler un cinquième de l'année en *crunch*.

Tableau 3.4 - On average how many weeks per year do you crunch? (IGDA 2009, 2014)

	2009	**2014**
0	10	25
1-4	26	35
5-9	25	19
10-14	18	11
15-19	6	4
20-24	7	3
25-29	3	1
30-34	2	1
35-39	1	1
40-44	1	0
45-49	0	0
50-52	1	0

Avec ce grand volume d'heures, on peut voir la première source d'insatisfaction des concepteurs. La deuxième est l'absence de rémunération pour ces longues heures de travail. Ces longues heures supplémentaires non rémunérées peuvent être indemnisées :

> Unpaid overtime is a heterogeneous category, which can take varied forms. The fact that these varied forms are all categorised as 'unpaid' does not mean that there is no compensation. [...] unpaid overtime can be associated with different types of compensation, ranging from retention of the goodwill of the employer (and therefore retention of the job) to more elaborate benefits such as a higher base salary and access to accelerated promotion and performance bonuses (Campbell, 2002, p. 146).

Lors des différents sondages internationaux, on demandait aux concepteurs de quelle nature était leur indemnisation s'ils en recevaient une. Le tableau 3.5 montre les réponses données lors des sondages de 2004, 2009 et 2014.

Tableau 3.5 - Do you get extra compensation for working beyond normal office hours/stated hours for your job (i.e. crunch)? Check all that apply (IGDA 2004-2009-2014)

	2004	**2009**	**2014**
Perks during crunch		17	39
Not any compensation	48	44	34
Time off	27	18	31
Paid overtime (i.e., time and a half)	2	9	12
Lump sum bonuses	17	5	4
Time off and bonuses		7	5

Company equity (i.e., shares)			2

Dans ce tableau, *perks during crunch* réfère généralement à un repas payé et commandé par le studio pour les employés qui resteraient travailler après les heures normales de travail. C'est d'ailleurs cette réponse qui augmente le plus entre 2009 et 2014 passant de 17 % à 39 %. En 2004 et 2009, nous n'offrions pas la possibilité de cocher plusieurs réponses. Si on rassemble les catégories *perks during crunch* et *not any compensation*, on obtient 61 % des répondants du sondage de 2009 qui ne reçoivent ni argent (bonus, paiement pour les heures supplémentaires) ni congé (*time off*) pour leur période de *crunch* (c'était 48 % en 2004).

Le tableau 3.6 montre les réponses obtenues lors des entrevues canadiennes quant aux indemnisations reçues pour les heures supplémentaires des concepteurs.

Tableau 3.6 - Modes of compensation for crunch time work, (Entrevues canadiennes 2013-2014)

Modes of compensation	**% of respondents**
Dinner during crunch	28
Time off	34
Lump sum bonuses	15
Paid overtime (i.e., time and a half)	12
Not any compensation	9
Time off and bonuses	7
Occasional gifts (partys, hockey or show tickets, etc.)	2
Unclear future benefits/sanctions in case of refusal	13

Dans ce cas-ci, si on rassemble la proportion de répondants qui reçoivent un repas lors de périodes de *crunch* (28 %), ceux qui ne reçoivent aucune indemnisation (9 %) et ceux qui espèrent un avantage incertain dans l'avenir et ceux qui n'espèrent que l'absence de sanction en cas de refus (13 %), on obtient 50 % des participants aux entrevues canadiennes qui disent ne recevoir ni argent ni congé pour les heures effectuées. L'absence d'indemnisation est chose commune dans cette industrie et, parfois, elle est explicite :

> But it's tough because if you look at the standards in the industry, pretty much you're going to work overtime and you're not going to be compensated for it. Like, I had an interview at [studio]. [...] Before the interview started, they were like, "Ok. We have to go through some formalities." And he's just like: "There's going to be nine hours days; one hour for lunch plus nine hours of work and then overtime which you aren't going to be compensated for." And I was like, "Yeah." I wouldn't have expected them to be like: "we're going to compensate you for overtime." It's just not like an industry standard thing. (M-01-19-T-S-08-01-14-05-13-JT)

Toutefois, lorsqu'il y a une indemnisation, elle se présente le plus souvent sous forme de bonis remis à la fin du projet ou de congés compensatoires. Ces deux façons d'indemniser ne sont pas garanties et ne sont en rien proportionnelles au nombre d'heures travaillées. Je traiterai d'abord la perception des concepteurs sur les bonis pour ensuite parler des congés compensatoires.

Le bonus remis à la fin du projet est un montant d'argent alloué aux concepteurs qui ont œuvré sur un projet. La somme totale est en proportion des revenus commerciaux de ce jeu. Le ou les gestionnaires divisent ces revenus selon la contribution des différents membres de l'équipe, telle qu'estimée par les gestionnaires et les producteurs. Les critères de l'estimation de la contribution de chacun autant que l'estimation elle-même sont à la discrétion des gestionnaires et des producteurs qui peuvent privilégier le temps de travail mis pour compléter certaines tâches, l'apport d'un membre de l'équipe par une idée d'importance, etc. Ainsi, ce système d'indemnisation crée une perception d'injustice chez les concepteurs.

Puisque les bonis sont remis en fonction des revenus commerciaux du projet, il est possible qu'un jeu pour lequel des concepteurs ont mis énormément d'heures soit un échec du point de vue commercial. Il n'y aura dans ce cas aucune indemnisation, ce qui montre qu'il n'y a aucune garantie d'être indemnisé.

Ainsi, pour comprendre l'insatisfaction des concepteurs face à cette forme d'indemnisation, il faut retenir que celle-ci n'est pas garantie et est arbitrairement distribuée par le gestionnaire, selon ses propres critères (Legault et Ouellet 2012).

Lors des sondages internationaux de 2009 et 2014, on a demandé aux concepteurs s'ils étaient d'accord avec l'affirmation voulant que les bonis indemnisent correctement les heures supplémentaires travaillées pour un projet. Le tableau 3.7 montre qu'une partie importante des concepteurs (48 % en 2009 et 49 % en 2014) est en désaccord ou fortement en désaccord.

Tableau 3.7 - Bonuses do compensate for the extra work hours that are required (IGDA 2009 – 2014)

	2009	**2014**
Strongly disagree	19	19
Disagree	29	30
Neutral	34	30
Agree	14	15
Strongly agree	4	6

On remarque aussi que près d'un tiers est « neutre » (34 % en 2009 et 30 % en 2014). Comme le bonus est à la discrétion du gestionnaire de projet, l'apport de chaque membre de l'équipe est considéré de manière différente à chaque projet. Le bonus reçu pour un projet peut être satisfaisant alors que celui reçu pour un autre projet ne

l'est pas. Cette irrégularité dans les montants et dans l'attribution des bonis explique cette proportion de répondants neutres.

Les concepteurs canadiens rencontrés lors des entrevues ont aussi exprimé leur insatisfaction face à ces aspects de l'indemnisation. L'arbitraire dans la distribution du bonus comme indemnité est visible et généralisé dans l'industrie, selon ce concepteur canadien. Il explique que malgré la présence de certains critères pour estimer le bonus remis aux concepteurs, le poids de chaque critère dans l'attribution du bonus demeure arbitraire.

> Officiellement, tu as droit à un bonus à la fin du projet, mais le bonus est entièrement à la discrétion du producteur. Je crois que le producteur généralement il fait un effort pour récompenser ceux qui ont travaillé le plus fort, mais il n'y a aucune garantie. (Sur quoi il se base pour attribuer ses bonus ?) Il y a une série de critères à remplir pour qu'un projet détermine son bonus de fin de projet. Souvent ça a rapport avec le calendrier : est-ce que le jeu a été livré à temps ? Il n'est jamais livré à temps par ce que le calendrier initial est toujours incroyablement optimiste. Il y a ça, il y a le budget, il y a la reconnaissance de la critique, d'après le score que le jeu obtient on peut avoir différents bonus. Puis à la fin, il y a toujours un pourcentage discrétionnaire : la direction du studio peut déterminer que « Nous on vous donne 10 % par ce qu'on ne vous a pas aimé puis voilà, vous allez avoir 10 % du bonus prévu ». Ce qui fait que si tu regardes juste le pourcentage discrétionnaire de la direction, en gros la direction détermine c'est quoi les montants. Ça rend caduc pratiquement tous les autres critères. J'ai vu des projets généreux, j'ai vu d'autres moins généreux et puis il y a toujours un côté un peu arbitraire. (M-13-01-03-M-U-30-10-13-13-15-19-MSO)

Une autre question dans le même ordre d'idées est posée lors des sondages internationaux de 2009 et 2014 sur le partage des revenus de l'entreprise pour laquelle les concepteurs travaillent. En 2009, les concepteurs se divisaient en parties égales : 37 % disaient recevoir la part de profit qui leur revient contre 40 % qui

considéraient ne pas la recevoir. En 2014, on remarque un changement, c'est 31 % des répondants qui disent partager les profits des jeux qu'ils créent contre 45 % qui ne sont pas en accord (tableau 3.8).

Tableau 3.8 - I share in the profitability of the company (IGDA 2009 – 2014)

	2009	**2014**
Strongly disagree	21	25
Disagree	19	20
Neutral	23	24
Agree	25	23
Strongly agree	12	8

Lors des entrevues canadiennes, parmi les concepteurs qui ont abordé la question de leur satisfaction à l'endroit des bonis comme forme d'indemnisation (43 % de l'échantillon), la moitié considèrent que les indemnités sont équitables, l'autre moitié n'est pas de cet avis. Cependant, ceux qui étaient satisfaits de l'indemnisation n'ont pas expliqué leur satisfaction, contrairement aux mécontents qui étaient beaucoup plus loquaces :

> (Did you feel that that was fair?) Not really. I think that if you do overtime, you should be paid additionally. (Do you think you should get paid more for overtime hours, or should you be happy getting paid the regular rate for those hours?) Ideally, you should be paid more. People have lives that they need to work things around, and unpredicted overtime is a hindrance – therefore, there should be proper compensation for it. (So dinner was not quite enough?) Dinner is the least they could do – "Since you're going to be here anyways, at least we'll get you dinner since you've *gotta* eat". (M-14-13-T-G-18-02-14-04-11-DK)

La deuxième manière d'indemniser les concepteurs est le congé compensatoire (*time off)*. Cette manière d'attribuer à chaque membre de l'équipe ces congés est aussi basée sur une décision arbitraire des gestionnaires. Le nombre de journées de congé accordé par les gestionnaires est discrétionnaire. Les congés ainsi accordés ne sont pas proportionnels aux heures supplémentaires effectuées par les travailleurs. C'est aussi le gestionnaire qui décide à quel moment le concepteur peut prendre ces journées de congé. C'est souligné par un participant des entrevues canadiennes qui explique qu'il est heureux de ne pas compter les heures, mais que la conséquence de cette décision est que l'indemnisation est basée sur une décision arbitraire du gestionnaire.

> (It sort of builds up on a [time] credit system, almost?) Not officially, thank God. At [other studio], we actually had to put in hour by hour what we were doing. Like, we went for an hour long meeting, we were supposed to put into this goddamn system saying "Today was seven hours of work and one hour in meetings." And then... It was horrible; no one would do it. Whereas [at my studio], if you take certain days off for vacation, you just have to fill those in. But it's really lenient like that. So the flip side is that it doesn't actually track overtime, which I much prefer because if it did track overtime there's all sorts of things that go with that. But the downside is that when it comes to compensation it really has to go by the manager's gut feeling because they are there, they see who's there or not, but they aren't really tracking it, so... (M-02-13-T-U-02-04-14-04-11-JT)

Les concepteurs n'ont pas le choix du moment de leur congé. C'est généralement dans une période moins occupée qu'un concepteur pourra prendre ses congés compensatoires : entre deux projets, après un jalon, etc. Cependant, en contexte de projet, il est plutôt rare qu'un concepteur puisse insérer plusieurs semaines de congés compensatoires entre deux projets. Il est difficile, surtout dans les plus petits studios, de trouver un temps « moins occupé ». Nous avons donc demandé lors des sondages

internationaux de 2009 et 2014, si les concepteurs s'étaient déjà fait refuser ou avaient dû annuler des congés (tableau 3.9).

Tableau 3.9 - Have you ever been denied a vacation / been asked to cancel a vacation you'd already scheduled? (IGDA 2009, 2014)

	2009	**2014**
Been denied a vacation	22	24
Been asked to cancel a vacation you'd already scheduled	24	15

On note que plus d'un cinquième de l'échantillon en 2009 (22 %) et en 2014 (24 %) se sont vu refuser un congé. De plus, 15 % des concepteurs internationaux en 2014 ont dû annuler un congé qui avait déjà été accordé (24 % en 2009). Ces congés espérés par les concepteurs ou encore approuvés par les gestionnaires qui n'ont jamais pu être accordés accentuent l'insatisfaction issue du système d'indemnisation courant dans les studios de conception de jeux vidéo.

Ce cas a aussi été discuté lors des entrevues canadiennes où un concepteur explique que bien qu'il ait accumulé des heures travaillées non rémunérées, il ne peut être indemnisé sous forme de congés puisqu'on ne lui accorde pas la permission, considérant qu'il y a trop de travail à effectuer.

> (In your studio, is there a set [compensation] policy or is it ad hoc for each project?) It's kind of ad hoc maybe? There's just been times where you work on something and you spend several extra hours. You work the weekend or something like that, and then the idea is that, unless you're immediately given the next day off or something, which I've seen happen, it's just: you've kind of banked that time so then you should be able to, in the future, say, 'We don't have much work to do, can I take this day off?' [...] Because I spent those hours – right? (…) but there's been times where I worked extra hours and, well... when's the opportunity to really take back those hours? (M-10-07-T-X-20-11-13-05-13-JT)

Lorsqu'ils sont permis, le nombre de jours de congé n'est pas non plus équivalent au nombre d'heures supplémentaires travaillées :

> So you don't get money but you get time in lieu. If you put in 300 extra hours, you might get 100 hours in lieu, which is pretty much like paid vacation, which you get later. But you don't get all your hours paid for... And you don't get them all in lieu either... (M-14-19-T-G-08-01-14-05-13-JT)

Une autre répondante explique que les concepteurs travaillent parfois tellement d'heures supplémentaires que la direction du studio interdit aux concepteurs de travailler hors des heures normales de travail. Ainsi, certains gestionnaires du Québec (où le paiement des heures supplémentaires avec prime s'applique aux concepteurs de jeux) demandent aux employés d'effectuer toutes leurs tâches sans faire d'heures supplémentaires, ce qui semble paradoxal ou simplement impossible. Cette demande fait ainsi reposer la responsabilité des longues heures travaillées sur les épaules du concepteur.

> À un moment donné, il y avait une politique de ne plus faire d'*over* parce qu'il n'y avait plus d'argent, mais en même temps il faut que la *job* se fasse. Moi, ça m'a pas beaucoup touchée à ce moment-là. Je faisais plus vraiment d'over et ce genre de choses-là, mais j'en ai vu d'autres que c'était vraiment cave! Ils se faisaient dire : « Il faut que ça se fasse, mais tu peux pas faire d'over! » C'était comme : « Qu'est-ce que tu veux? » Ça marche pas. [...] Avec les programmeurs, le problème, c'est que c'était difficile pour eux de prendre le temps après. Ils essayaient de trouver d'autres arrangements. Ces gens-là étaient perpétuellement brûlés. C'était dégueulasse à regarder. (F-05-08-19-M-G-21-10-13-13-19-15-JL)

c) L'absence de légitimité

À travers cette section, on a pu voir que l'enjeu des heures supplémentaires et de leur indemnisation est perçu par plusieurs concepteurs comme une situation injuste. C'est le caractère illégitime de l'injustice qui permet de commencer une démarche de mobilisation (Kelly 1998). Comme expliqué plus haut, il y a trois justifications légitimes à une décision de l'employeur :

- Respect des règles établies, des lois et des conventions collectives
- Respect des valeurs et croyances partagées par les travailleurs
- Respect du consentement des travailleurs pour les tâches effectuées

Dans les studios hors du Québec, l'indemnisation des heures supplémentaires respecte généralement les lois, car les différents législateurs abordés plus haut ont prévu des exceptions à la rémunération et à l'indemnisation des heures supplémentaires pour cette catégorie d'employés. Toutefois, il est impossible d'affirmer que les règles établies sont respectées uniformément puisque chaque gestionnaire attribue les indemnités de manière arbitraire, rendant chaque décision différente d'un gestionnaire à l'autre et d'un projet à l'autre. En conséquence, un sentiment d'illégitimité est perçu de la part des concepteurs qui voient une incohérence dans la manière de les indemniser.

Aussi, les dirigeants font appel à des croyances ou des valeurs qu'ils partagent avec leurs employés pour justifier des décisions. Par exemple, les gestionnaires utilisent souvent l'amour du jeu pour expliquer pourquoi les concepteurs travaillent beaucoup d'heures non rémunérées. Une autre croyance utilisée par les gestionnaires pour expliquer le nombre élevé d'heures supplémentaires est le caractère imprévisible de la gestion par projets. Selon cette croyance très répandue, la création d'un produit unique a pour effet qu'on est incapable de prévoir les contraintes qu'on découvre en expérimentant, puisqu'il n'existe pas de mode d'emploi. Cependant, les précédentes recherches réfutent ces deux croyances et montrent que c'est plutôt le système

complexe de punition et de récompense qui permet de motiver les concepteurs à travailler ces longues heures supplémentaires (Legault et Ouellet 2012; Ouellet 2010).

Lors des sondages internationaux de 2009 et 2014, nous avons voulu savoir si la première croyance qui veut que ce soit la passion pour le jeu vidéo qui explique la motivation des concepteurs à faire autant d'heures supplémentaires était partagée par les concepteurs. Nous avons alors demandé aux concepteurs internationaux s'ils considéraient que tous les sacrifices qu'ils faisaient étaient justifiés parce qu'ils leur permettaient de travailler dans l'industrie du jeu vidéo (tableau 3.10).

Tableau 3.10 - Any sacrifices I make for my job are worth it just to work here/in the industry (IGDA 2009 - 2014)

	% 2009	**Aggregated**	**% 2014**	**Aggregated**
Strongly agree	5	25	5	21
Agree	20		16	
Neutral	31		27	
Disagree	30	44	30	52
Strongly disagree	14		22	

On remarque que la proportion de concepteurs en désaccord et fortement en désaccord avec cette affirmation augmente entre les deux sondages internationaux, passant de 44 % en 2009 à 52 % en 2014.

Lors des entrevues canadiennes, on explique aussi que les concepteurs voient les heures supplémentaires avec un certain romantisme, qui veut que lorsqu'on aime ce qu'on fait, on ne compte pas les heures. Les concepteurs critiquent l'utilisation de leur passion pour normaliser leur mauvais traitement.

> C'est malsain au point que les gens trouvent que c'est normal. Je trouve ça incroyable parce qu'on est une des seules industries où,

> parce qu'on est vraiment des passionnés, on accepte des conditions de travail misérables dans certains cas. Je veux être encore dans l'industrie dans 20 ans, j'ai pas envie d'être brûlé dans trois ans avec plus d'argent. (M-13-13-M-G-12-10-13-13-19-15-JL)

Pour ce qui est de la deuxième croyance qui veut que le nombre élevé d'heures supplémentaires soit imprévisible et inhérent à la gestion de projets, nous avons demandé aux concepteurs, lors des sondages internationaux de 2009 et 2014, si le *crunch* était inévitable dans l'industrie. Le tableau 3.11 montre que de 2009 à 2014, la proportion de concepteurs qui considèrent cette pratique comme inévitable a diminué passant de 27 % en 2009 à 21 % en 2014, faisant ainsi augmenter la proportion de ceux qui considère que cette pratique n'est pas nécessaire à l'industrie de 52 % en 2009 à 57 % en 2014.

Tableau 3.11 - Crunch is a necessary part of game development (IGDA 2009 - 2014)

	2009 (%)	**Aggregated**	**2014 (%)**	**Aggregated**
Strongly agree	5	27	3	21
Agree	22		18	
Neutral	21		22	
Disagree	29	52	30	57
Strongly disagree	23		27	

Les différents acteurs de cette industrie suggèrent différentes explications sur la présence des heures supplémentaires illimitées et non rémunérées. Cependant, les concepteurs n'adhèrent pas majoritairement à celles-ci. L'utilisation de la passion du jeu vidéo, commune à plusieurs concepteurs, pour justifier l'absence de rémunération et d'indemnisation des heures supplémentaires par les dirigeants ne permet pas de

justifier ces décisions. L'utilisation du caractère unique et innovant du jeu vidéo ne permet pas non plus d'expliquer le grand nombre d'heures supplémentaires et l'absence de rémunération.

Enfin, pour légitimer l'absence d'indemnisation, les dirigeants pourraient se reposer sur le fait qu'ils n'exigent pas des concepteurs de jeux vidéo qu'ils fassent ces heures supplémentaires. Ils pourraient tirer leur légitimité du fait que les concepteurs les font de leur propre initiative. Mais cette prétention est démentie par les concepteurs en entrevue. Ils sont nombreux à décrire un système informel et implicite selon lequel le consentement aux heures supplémentaires est récompensé alors que le refus est sanctionné, sans que la relation entre les deux puisse être établie explicitement ou officiellement (Legault et Ouellet 2012; Ouellet 2010).

Sans que les gestionnaires n'aient à le formuler, les concepteurs disent savoir quelles sont les conséquences d'un refus de faire des heures supplémentaires. Par exemple, au tableau 3.6, présenté plus haut, les concepteurs canadiens ont répondu qu'une forme d'indemnisation de faire des heures supplémentaires était de ne pas recevoir de sanction (13 %). Ce participant aux entrevues canadiennes explique que son refus de travailler hors des heures normales de travail l'a poussé à être parmi les premiers licenciés du studio.

> (So you would probably say that the compensation is not really equitable for the amount of overtime that's being put in?) No. No, it's definitely not. (And do people have a say in that at all? Are people interested in having a say? Do people complain?) I complain. And [...] because I complained and because I said I can't do overtime, I was one of the first to be selected for a layoff and it was pretty clear and I knew what I was getting into. (M-05-14-L-D-22-07-13-10-23-JT)

L'extrait précédent montre que les gestionnaires n'exigent pas que les concepteurs travaillent en heures supplémentaires, mais les concepteurs savent bien qu'ils peuvent subir des représailles s'ils refusent de travailler hors des heures normales de travail.

De plus, lorsqu'un concepteur fait beaucoup d'heures supplémentaires, il en découle une réputation positive au sein de l'industrie. Cette réputation permet d'obtenir des possibilités d'emploi enviables (Legault et Ouellet 2012). L'inverse est aussi vrai : une mauvaise réputation, dans cette industrie si compétitive, peut empêcher de belles offres d'emploi comme l'embauche dans un grand studio, un projet prisé, etc. C'est ce qu'expliquent les deux prochains extraits d'entrevues canadiennes.

> Yeah, maybe it is or just a need, now that I'm finally in the industry I need to work hard to prove that I can do it, maybe. (So part of it is also that if someone's going to get rewarded for being at work, you want it to be you?) Exactly. Yeah, it is very competitive, so I think you have to be on top constantly to stay there. (F-11-23-V-U-24-09-13-10-23 SM)

> Parce que moi les fois que je ne faisais pas d'*overtime*, ils me le redemandaient la fois d'après pareil, la fois d'après pareil et la fois d'après pareil, je n'étais pas mis sur le côté. Par contre, quand venait le temps d'avoir un poste, j'sais pas moi, de *level designer* ou de ci, de ça, tout ça, j'peux te jurer que ma demande est en dessous de la pile, c'était pas moi qui avais fait le plus d'*overtime*, c'est ça. J'étais pas aussi dédié et aussi *go for the enterprise* que les autres parce que j'me respectais. (M-19-10-M-I-17-7-13-13-10-12-MSO)

Cette réputation positive et enviable peut encourager des travailleurs à faire des heures supplémentaires.

Pour analyser le sentiment d'injustice, j'ai utilisé l'exemple de l'indemnisation des heures supplémentaires. Il existe plusieurs enjeux qui peuvent créer un sentiment d'injustice chez les concepteurs, notamment à cause d'une absence de protection contre les différentes formes de risque de perdre son revenu d'emploi et à cause de la grande présence d'arbitraire dans les décisions prises par les gestionnaires. J'ai réussi à montrer, grâce aux données statistiques internationales recueillies lors des sondages de 2004, 2009 et 2014, mais aussi grâce aux entrevues canadiennes à quel point les

heures supplémentaires et leur rémunération sont considérées comme injustes et illégitimes par les différents concepteurs interrogés.

Kelly montre dans son modèle que les employeurs peuvent utiliser trois justifications pour leurs décisions : le respect des règles établies, le respect des valeurs partagées par les travailleurs et le respect du consentement des travailleurs.

Ces formes d'indemnités et leur distribution ne respectent pas de règles établies, les concepteurs ne le font pas tous par passion pour les jeux vidéo et n'y consentent pas tous de leur plein gré, et plusieurs ne croient pas qu'il est inhérent à la gestion de projets de requérir que des heures imprévisibles ne soient pas rémunérées. L'infraction d'un seul de ses critères pourrait justifier une illégitimité, mais dans ce cas-ci, aucune de ces trois conditions n'est respectée. La perception d'illégitimité est un élément essentiel pour favoriser la mobilisation dans le modèle de Kelly.

3.1.2. Le caractère commun des intérêts

Kelly (1998) explique qu'une situation peut être perçue individuellement comme injuste, mais que ce sentiment d'injustice, pour qu'il y ait mobilisation et ultimement action collective, doit être perçu de manière collective, de telle façon qu'un groupe détient des intérêts communs face à un adversaire bien identifié comme responsable de la situation illégitime. Cette injustice sera à la base des revendications du groupe lors d'action collective. Grâce aux études sur les mouvements sociaux, Kelly énumère trois processus qui permettent la transition d'un sentiment d'injustice individuel à un sentiment d'injustice collectif : l'attribution du blâme à un acteur qui fait partie du groupe dominant, l'identification sociale à un groupe social en opposition à l'employeur et l'apparition d'une forme de *leadership* pour construire socialement les deux éléments précédents.

a) L'attribution du blâme

Le processus d'attribution du blâme est le processus par lequel on explique un événement ou une situation en exposant la cause de celle-ci. Pour qu'il y ait une mobilisation, les individus qui subissent une injustice doivent mettre en cause un agent extérieur à leur groupe social et sur lequel on peut intervenir qui n'est pas une force de la nature (Kelly 1998).

Les concepteurs de jeux vidéo doivent expliquer les longues heures de travail et l'arbitraire de l'indemnisation comme des décisions causées par des gestionnaires ou des investisseurs.

D'abord, la majorité des concepteurs interrogés lors des sondages internationaux de 2009 et 2014, comme le montre le tableau 3.11, considère que le *crunch* n'est pas nécessaire à la conception des jeux vidéo (52 % en 2009 et 57 % en 2014). Ils rejettent la responsabilité sur différents agents qui sont extérieurs à leur groupe social.

Pour les entrevues canadiennes, les avis étaient plus partagés comme le montre le tableau 3.12.

Tableau 3.12 - Do you believe crunch to be necessary, unavoidable, part and parcel in game development? (Entrevues canadiennes 2013-2014)

	% des répondants
Avoidable	48
Part avoidable, part unavoidable	28
Unavoidable	24

Dans ce tableau, si on regroupe les concepteurs canadiens qui pensent que c'est en partie inévitable (28 %) et complètement inévitable (24 %), on obtient 52 % des

répondants qui pensent que cette pratique ne peut être complètement évitée, contre 48 % des concepteurs canadiens interrogés qui pensent que cette pratique pourrait être évitée.

Pour savoir quelles étaient les causes du *crunch* dans le studio où les concepteurs travaillaient, nous avons demandé à ceux-ci, lors du sondage international de 2014, de nommer trois raisons pour expliquer cela (tableau 3.13).

Tableau 3.13 - What are the top 3 reasons that crunch happens at your company? (IGDA 2014)

Poor/unrealistic scheduling	61
Feature creep	44
Unclear expectations	40
Not enough people on the team	30
Inexperienced management	29
Changes from external stakeholders (i.e., publisher, head office)	27
People do it voluntarily	26
Inexperienced team	16
Changes from within the studio	15
Software problems (i.e. slowness, not having the needed tools)	15
It is mandated as part of the schedule	12
Changes from within the team	11
Churn/turnover within the team	8
Churn/turnover among managers	4
Physical problems (infrastructure, computer hardware)	4

Les concepteurs interrogés, dans une proportion de 61 %, expliquent la présence du *crunch* par une mauvaise planification et une mauvaise gestion du temps lors de projets. Parmi les sept réponses qui regroupent plus de 25 % des concepteurs, on

retrouve quatre réponses (en bleu dans le tableau 3.13) qui concernent des problèmes de gestion. Outre les problèmes de planification, on y retrouve les attentes trop incertaines (40 %), le manque d'expérience dans l'équipe de gestion (29 %) et une équipe de travail trop petite pour les tâches à effectuer (30 %). On retrouve aussi deux raisons (en vert dans le tableau 3.13) qui concernent les clients ou investisseurs dans le projet : l'ajout excessif de fonctions non essentielles au produit (*feature creep*) à 44 % et les changements exigés par des investisseurs (27 %). Enfin, on note qu'une raison (en jaune dans le tableau 3.13) incombe aux concepteurs eux-mêmes et à leur consentement à travailler en heures supplémentaires (26 %). En somme, les concepteurs mettent en cause trois agents différents : certains attribuent leur insatisfaction aux gestionnaires, d'autres aux investisseurs ou au client et enfin, dans une moindre mesure, d'autres se blâment eux-mêmes.

Dans les entrevues canadiennes, ceux qui disent que le *crunch* est évitable considèrent généralement que celui-ci est le produit d'une mauvaise gestion.

> If a project is managed very well then it doesn't have to be necessary. That being said, it is also very difficult to manage a project. I think [studio] actually didn't have overtime or something like that. They actually didn't have crunch time at all, [...] that's what they said. I could see that happening if a project is managed well. So I guess it's possible; it's not necessary. (M-01-19-T-S-08-01-14-05-13-JT)

Les concepteurs canadiens interrogés qui considéraient le *crunch* comme nécessaire avançaient plutôt que c'était le processus créatif qui était à la base de ces heures supplémentaires. Cependant, ce répondant explique toutefois qu'il est possible de réduire le *crunch*.

> It is necessary and likely unavoidable. It's a creative product that we are creating. It is impossible to account for every single variable in the project planning for it. Yet, we are building things that need to be fun and released at specific deadlines. I see no way that that could happen without some form of crunch or whatever it may be. You can lessen it, absolutely, but at some

> point people are going to have to work more or less. (F-11-11-V-R-26-11-13-14-26-JL)

Ce répondant explique que le *crunch* est évitable, mais que la qualité du produit pourrait subir les contrecoups de l'absence des heures supplémentaires.

> I can't say it's necessary but I do think that having crunch improves the quality of the game when it's a controlled crunch. It definitely improves the quality of the game and if you don't have crunch, then you will see more bugs. You will see more glitches in the game, things that don't look ok, or even things that are worse, like the game hangs for example. And it's in those last few weeks of a project when the team is crunching that a lot of these things are fixed. [...] There is a lot of systems in a integration that gets done at the end of a project because the systems just aren't ready. […] And yeah, it's that last few weeks. So it's not necessary, and I think with proper planning and management throughout the project, they could be avoided. (…) it's a very dynamic environment and features change a lot and there's a lot of trial and error and I think that's why we end up having to crunch. [...] it does improve the quality of the game when it's controlled. When it's a death march, you know, six months of crunch, then no. (M-05-14-L-D-22-07-13-10-23-JT)

Dans tous les cas présentés plus haut, malgré le fait que les répondants soulignent certains bienfaits de la pratique du *crunch* sur leur travail, ils reconnaissent que c'est un facteur contrôlable, puisqu'on peut le réduire.

Mais plus que tout, c'est l'insatisfaction liée à la distribution arbitraire de l'indemnisation des heures supplémentaires qui est perçue comme illégitime par les concepteurs. Les concepteurs de jeux vidéo rejettent la responsabilité sur l'employeur pour cette situation injuste puisque c'est lui qui contrôle la distribution des indemnités. L'absence d'indemnisation contribue aussi à la perception d'illégitimité vécue par les concepteurs de jeux vidéo. On ne peut expliquer cette absence d'indemnisation par une absence d'obligation légale de payer ces heures supplémentaires puisqu'au Québec, il n'existe pas d'exception comme on peut en voir en Ontario, en Colombie-Britannique et aux États-Unis. Pourtant, les

concepteurs ne sont pas pour autant rémunérés pour ces heures travaillées. Dans les territoires assujettis à l'exemption de rémunérer les heures supplémentaires pour les travailleurs du secteur de la haute technologie, les concepteurs expriment aussi leur insatisfaction entourant l'indemnisation, en vertu de sa distribution arbitraire.

D'ailleurs, lors des entrevues canadiennes, des concepteurs ont exprimé leur colère face aux exemptions qui les privent d'indemnisation pour le *crunch*. Cette disposition serait à la base d'une forme d'abus des gestionnaires, selon eux.

> (But did you still put in some overtime then?) I put in some overtime yeah. I think it's an appalling state that we have to put in overtime. But it's a really difficult thing to get out of because the industry has got to that state and it's written into our contract, into the law, by-laws got all of these. Tech industry people you know don't need to pay them overtime. It's like what? We have to do it for free. And basically if you write into the law, just like any game system, if you write into game system that you don't have to pay staff. You can get staff to work for you for free. Then why not take advantage of that why not get them to work for free so now you got the schedules, in the game, why wouldn't they schedule for pre times. Like oh, if I'm making them work 8 hours a day it cost x, if I'm making them work ten hours a day it costs x. Ten hours a day gets me more money so the schedules are encouraged by the law to make us work overtime. (M-14-15-V-N-21-10-14-14-26-AD)

Les bonis alloués aux concepteurs comme indemnité des heures supplémentaires travaillées dépendent souvent des revenus commerciaux du projet. Les revenus générés par un projet sont incontrôlables, puisque très conjoncturels. Un concepteur qui aurait participé à un projet qui ne générerait pas beaucoup de revenus pourrait ne pas être indemnisé pour les heures supplémentaires travaillées. Par contre, l'employeur a une emprise sur la gestion des revenus alloués à l'indemnisation des heures supplémentaires effectuées par les concepteurs. Il a aussi le contrôle sur la distribution de ces montants à chaque concepteur.

La gestion du budget du jeu peut aussi être contrôlée et serait à la base de l'insatisfaction des concepteurs qui jugent cette distribution d'indemnités comme arbitraire puisqu'en l'absence de règles claires, le gestionnaire décide le mode d'indemnisation, le moment de l'octroyer, les personnes indemnisées et dans quelles proportions elles seront indemnisées. Avec une politique d'indemnisation claire et appliquée à tous les employés, un studio pourrait réduire cette insatisfaction. C'est donc un facteur que contrôle la direction du studio et ses gestionnaires.

La cause de la situation perçue comme injuste doit aussi être externe aux concepteurs eux-mêmes. Les concepteurs de jeux vidéo attribuent la responsabilité aux gestionnaires pour le *crunch* qui est considéré comme le résultat d'une mauvaise gestion du temps de travail.

> I blame the producers and project managers that don't tell their executive that they can't get things done on time and they shorten their time periods and make people crunch. I think it's about planning. [...] I try my best to always plan, but sometimes you cannot help something going wrong. If a server blows up and that's like 3 extra days, you can't help it. [...] you should never plan for the perfect project, so there shouldn't be crunch time, but the problem is, it comes down to the project manager fighting with the publisher or their executive who are saying: 'you can do it in this amount of time that's given' [...]. And I know [...] you're going to have to do some overtime once in a while, but I think when a team is on constant crunch, it's really really bad planning, horrible planning. It doesn't need to be that bad at all. (F-13-13-V-I-15-11-13-14-26)

Comme il est également mentionné dans le tableau 3.13, les concepteurs interrogés lors des sondages internationaux attribuent la cause de l'insatisfaction et de l'illégitimité en partie aux demandes des clients pour le *crunch* effectué lorsqu'ils répondent que l'ajout excessif de fonctions non essentielles au produit (44 %) et les changements exigés par les investisseurs (27 %) peuvent expliquer le besoin d'heures

supplémentaires non rémunérées. On peut observer le premier cas avant et pendant le projet. Ce qui est appelé, dans l'industrie du jeu vidéo, le *feature creep*, représente une tendance qu'ont les gestionnaires d'ajouter, lors de la soumission, ces fonctions non essentielles, dans le but d'être choisi par le client. Cet ajout de fonctions peut aussi être observé pendant les projets, puisqu'un gestionnaire ou un membre de l'équipe de conception peut décider d'ajouter une fonction qui n'a pas été demandée par le client dans le but de bonifier le produit. Le gestionnaire peut aussi consentir à une nouvelle demande du client, sans reporter l'échéance du projet. Bien que ces ajouts ne soient pas toujours requis par le client, la forte compétition entre les studios de conception crée un besoin de se démarquer qui peut avoir pour conséquence d'ajouter des aspects considérés comme excessifs. Le désir de plaire au client est donc le point de départ du processus d'ajout de fonctions non essentielles.

La deuxième raison évoquée est le nombre de changements exigés par les investisseurs. On parle de changements puisque, bien qu'un contrat soit conclu entre les représentants des investisseurs de l'éditeur et du studio pour déterminer quelles fonctions aura le jeu, les investisseurs, comme l'éditeur, peuvent demander d'ajouter ou de retirer certaines fonctions pendant, mais aussi à la fin de celui-ci. Lors des entrevues canadiennes, un concepteur explique que l'ajout de nouvelles fonctions peut être exigé par un producteur, que ces ajouts peuvent arriver à n'importe quel moment de la production et que ça peut être une tâche très longue.

> Après [mon chef d'équipe et mon directeur] il y a n'importe qui d'autre genre le producteur qui peut dire « ouais, mais tu fais ça dans un avion, j'aurais plus vu un gros hélicoptère », il y en a des de même, puis là t'es juste *sure*, puis là ton directeur est juste comme « ah, fais-le, fais-le ». […] (Vous êtes obligés de lui donner ce qu'il veut?) Oui, oui absolument. (Ça peut arriver quand dans le jeu?) Au début comme à la fin. La fin c'est le plus frustrant parce que admettons que t'es à trois semaines de le *shipper*, il dit « non finalement, enlève tes caisses puis, mets des barils (…) c'est plus hot, c'est plus beau ». […] Puis là ton directeur, vu qu'il ne veut pas le froisser, il est comme « mets-les,

> on s'en fout en même temps des barils » puis là toi t'es comme « non, mais c'est encore meilleur avec des caisses! » puis c'est de même que tu perds de l'énergie. […] Puis là tu prends deux heures pour faire une tâche qui aurait dû prendre 20 minutes. (M-02-04-M-U-17-10-13-13-19-15-MSO)

Un autre concepteur explique que ces nombreuses demandes des investisseurs et des gestionnaires sont souvent jugées irréalistes. Ces ajouts seraient, selon lui, la principale cause d'heures supplémentaires.

> [Crunch is a necessary part of game development. Would you agree or disagree with that?] I disagree. I think crunch is only there because of mismanagement from the get-go. You shouldn't need crunch if everything is planned properly. (So you feel that the people who plan that schedule maybe need to do a better job.) I don't even think it's their fault, because they know. It's people higher up that are trying to give them unrealistic goals, and that's what causes crunch. (…) The problem with crunch comes from…everybody wants to keep their job, so they're willing to promise the impossible because that's what's expected. So if HQ asks a producer to do a project and they want it in 6 months, he's not going to say no. He's not going to say "how about ten months?" because then they'll just go ask another producer, and then he's [the original producer] going to have to find a new job, and that's the problem. But then he'll try to schedule it to make it fit, and generally things aren't going to go as planned – there's going to be problems and delays, and you need to plan for that. (M-14-13-T-G-18-02-14-04-11-DK)

Ce même répondant explique aussi que les demandes des investisseurs et du client peuvent causer l'absence d'indemnités des heures supplémentaires.

> Also, the higher-ups are going to want to be as cost-efficient as possible, but it all leads to another thing, because once they're given a product – like they said they want a game in six months, and they end up getting it in that time – it's because the development team was working overtime for two months, so it really was like eight months of work and they did it in six. But they see that it got done in six months, so they can ask for the next one in six months too, and the people that pay the price for that are the guys at the bottom who are going to have to put in all that extra time to meet those goals and objectives. (So part of the

> problem is that the game industry is still reaching these goals that development are setting for them in these bad ways.) Exactly. It's not costing them more because those people aren't getting paid for overtime, and because people like the industry and it's not easy to get a job in the first place, a lot of them pay the price and do whatever it takes to keep their job. (M-14-13-T-G-18-02-14-04-11-DK)

La distribution arbitraire d'indemnités semble, pour cet autre concepteur, être répandue dans tous les studios de conception de jeux vidéo, ce qui souligne le caractère commun de cette insatisfaction.

> [At your studio, did you receive extra compensation? Was there a set policy or was it ad hoc?] Well, it was really the discretion of the manager, I guess, as to who would get what. But, again, all the studios I've worked for, you pretty much have deadlines and everybody's expected to work overtime during that period so, whatever. It could be a month, it could be two months, but they don't give you compensation for that. (M-14-19-T-G-08-01-14-05-13-JT)

Il est important de noter qu'une partie non négligeable des concepteurs interrogés lors du sondage international de 2014 (26 %) considèrent qu'ils décident de leur propre chef de travailler en heures supplémentaires et donc sont eux-mêmes responsables du *crunch*.

Cette proportion est aussi représentée chez les concepteurs qui ont participé aux entrevues canadiennes puisque 42 % des concepteurs canadiens disent que la pression la plus importante de faire des heures supplémentaires provient d'eux-mêmes, contre 34 % qui blâment les gestionnaires et 24 % qui disent que la pression vient de leurs pairs. Ces concepteurs canadiens évoquent leur professionnalisme et leur éthique de travail pour justifier leurs heures supplémentaires.

> (Do you work overtime when you are not asked to or if the schedule does not demand it?) All the time. Look, it's a professional work environment, my studio. I'm there when my

> work needs me there, and no-one is micromanaging me and telling me ‘you need to show up at this time.’ There’s no such thing in my studio. (M-05-07-V-M-26-11-13-14-26-PB)

Cet autre concepteur canadien évoque plutôt la passion du jeu et son amour pour son travail pour justifier ses heures supplémentaires de travail.

> [Did you ever choose to work overtime that wasn’t explicitly scheduled?] Yep! There were times when they asked people to sign up they might have to call us in on a day on a weekend. I signed up for those and there are other days where we didn’t get an overtime list until the very last minute and we’re like: “Ok, you know what? I’ll work this…” (So you volunteered to do it?) Yep there were times they would also come down and be like: “Hey we need someone an extra few hours to do this” and I would generally stay for those… (Why did you decide to do that?) ‘cause I enjoyed my job. I think that’s why[…] I enjoy my job, I enjoy the people I work with, I wanted the game to be good for just a bunch a reasons so… you know? (M-13-02-V-E-14-11-13-14-26-LT)

Cependant, les tenants du volontariat dans cette industrie ont tendance à dépeindre un environnement de travail où ils peuvent refuser de faire des heures supplémentaires sans peur de représailles. Ainsi, travailler hors des heures normales serait leur choix aucunement imposé ni explicitement ni implicitement. Dans la même entrevue, ce dernier répondant explique qu’il peut refuser de faire des heures supplémentaires, mais qu’il est normalement attendu de travailler deux jours en heures supplémentaires par semaine.

> (Could you have refused to work overtime?) Oh yeah, yeah. What they had is they have a schedule where you can sign up for overtime, when we did get hired on they did say we will expect overtime from people, but you could easily say: “Hey I can’t work OT this night” and you’d generally don’t get a shift and if you’d get a shift you just had to send a message to the manager and just be like: “Hey I can’t work this, I have other plans” and it wasn’t hard to get out of… (Ok but it was always expected that you would work over time?) It was expected that you would work maybe one or two overtime shifts a week. Eventually it did turn into more, but there were people who didn’t… (M-13-02-V-E-14-

11-13-14-26-LT)

Ce dernier répondant considère donc qu'il fait volontairement un nombre important d'heures supplémentaires, mais qu'il est aussi normalement attendu que les concepteurs travaillent en heures supplémentaires. Cette position contradictoire fait penser à un discours d'entrepreneur dont le dévouement permet à l'entreprise de rester compétitive dans un marché où la concurrence est très importante. En travaillant sans compter le nombre d'heures, l'entrepreneur assure la satisfaction de son client (Legault et Chasserio 2009; Legault et Chasserio 2006). Certains concepteurs de jeux vidéo intériorisent ce discours en s'appropriant les intérêts du studio et plus particulièrement du projet.

Mais ce « volontariat » peut aussi être stimulé par la pression du marché de l'emploi dans ce secteur où on valorise la réputation des concepteurs comme critère d'embauche : on les encourage donc à être les plus « professionnels », les plus « passionnés » et les plus « travaillants ». L'intériorisation des contraintes des concepteurs serait un dispositif de contrôle important (Martuccelli 2001 cité dans Legault et Chasserio 2010), puisque l'envie de satisfaire le client devient une motivation fondamentale pour s'engager dans son travail (Legault et Chasserio 2010). Dans cette logique, certains concepteurs justifient aussi l'absence d'indemnisation pour les heures supplémentaires travaillées pour un projet qui n'aurait pas eu le succès escompté. Puisqu'on vise à satisfaire le client dans un contexte de forte compétition, l'échec est aussi intériorisé. Cette responsabilisation individuelle est la conséquence d'un transfert de risque où l'individu est non seulement responsable de ce qu'il fait, mais aussi de ce qui lui arrive (Martuccelli 2004). En effet, l'échec commercial d'un produit, plutôt que d'être assumé par l'entreprise, est imposé au concepteur qui ne recevra pas d'indemnisation d'heures supplémentaires.

Cette section a montré que, comme l'exige le modèle de Kelly, la situation perçue comme injuste et illégitime est sous l'emprise des dirigeants qui décident arbitrairement du mode et de la proportion de l'indemnisation. Cette injustice devient

la base des revendications communes du groupe de travailleurs. Toutefois, ils ne s'entendent pas pour attribuer le blâme au même agent : pour certains ce sont les gestionnaires qui planifient mal les projets, pour d'autres, ce sont les clients et investisseurs qui en demandent trop sans vouloir fournir un montant d'argent conséquent, tandis que pour d'autres, ils sont eux-mêmes responsables, étant passionnés, créatifs et travaillants.

b) L'identification sociale

Le deuxième processus pour effectuer une transition d'un sentiment d'injustice perçu individuellement à un sentiment collectif d'injustice est l'identification à un groupe qui formera un « nous » et qui s'opposera au « eux » qui leur fait subir cette injustice.

L'identité professionnelle d'un individu ou d'un groupe d'individus est un sujet d'étude en soi et ses multiples facettes le rendent très complexe. Dans le modèle de Kelly, l'identification sociale nécessaire à une mobilisation en milieu de travail n'est pertinente que si elle permet d'opposer deux groupes qui ont des intérêts divergents : d'un côté les travailleurs et de l'autre l'employeur. Dans le cas qui nous occupe, les concepteurs doivent s'identifier à un groupe qui les inclut, mais qui exclut un adversaire commun qui porte la faute de leur situation injuste, cet adversaire étant les gestionnaires et les investisseurs.

L'argument de professionnalisme, qui était évoqué pour justifier le *crunch*, est aussi présent dans l'identité professionnelle des concepteurs (Legault et Chasserio 2012). On accorde beaucoup d'importance au fait d'avoir une réputation de personne travaillante, ce qui peut mener à s'identifier à l'entrepreneuriat où la performance individuelle permet la satisfaction du client et, du coup, assure son propre emploi (Legault et Chasserio 2006). Les concepteurs placent les besoins du client au centre

de leurs préoccupations. C'est d'ailleurs le concept de professionnalisme qui pose obstacle à l'identification sociale puisqu'il fait adhérer à l'éthos de l'entrepreneur, même si les concepteurs sont salariés. Cette adhésion empêche la création d'une identité sociale qui inclut les concepteurs et qui exclut les gestionnaires et s'y oppose.

C'est pour cette raison que les concepteurs canadiens interrogés soulignent souvent qu'ils travaillent fort et longtemps de manière volontaire :

> (Do you feel pressure to spend time at work?) No. I don't feel pressure. Sometimes I feel the want to work hard, or longer, or make something look great, but I've never felt the pressure from higher-ups for me to stay. (M-02-22-M-L-23-11-13-16-02-PB)

Les heures de travail bien qu'insatisfaisantes pour une grande partie des concepteurs interrogés (autant les concepteurs canadiens que les répondants aux sondages internationaux de 2004, 2009 et 2014), sont aussi un signe distinctif de l'industrie.

> Tu rentres entre 7 h et 10 h le matin, il n'y a jamais d'heures fixes dans le jeu vidéo, c'est très rare. Tes *core hours*, les heures que tu dois être au bureau, c'est entre 10 h et 16 h puis c'est là généralement qu'il y a des meetings, qu'on a besoin de tout le monde. (M-02-04-M-U-17-10-13-13-19-15-MSO)

Lors des entrevues canadiennes, bien que le sujet de l'identité professionnelle des concepteurs ne soit pas directement étudié, il n'est pas rare que ceux-ci fassent référence à leur « particularité ». L'exceptionnalisme des concepteurs de jeux qu'apporte le grand nombre d'heures de travail, le côté créatif, innovant, mais aussi technique est donc un bon moyen de se distancer des industries traditionnelles et surtout, des bureaucraties :

> (Est-ce qu'il y a quelque chose que tu aimerais ajouter?) [Dans l'industrie des jeux vidéo :] on ne sait pas trop ce qu'on fait, on le fait, on fait du cash, on trouve ça le fun, on ne se prend pas au sérieux puis ça crée quelque chose de vraiment unique je trouve. [Dans les] grosses compagnies c'est quand même strict, du bureau, bureaucratie puis les jeux vidéo c'est une culture de jeunes qui trippaient puis c'est la même mentalité que dans les

> années 1970, les premiers jeunes qui ont fait « hey on fait un truc sur un écran puis on va pouvoir s'amuser avec un *controller*, ça va être le fun », ils ont gardé la même idée, ils l'ont gardé puis tout ce que j'avais de fantasme [Gros studio] l'a à peu près réalisé, les jeux vidéo aussi ils le font genre. Le fameux gars qui skate dans l'allée, il y en a, des batailles de gun Nerf, sur le plancher, il y en a, c'est le fun. C'est jeune, c'est cool! [Fait que tu y retrouves tout ça] Oui, mais c'est pour tout le monde! Il y a du monde qui ferait « c'est franchement immature », c'est comme « oui, si t'aimes pas ça ben tant pis pour toi puis tant mieux parce que c'est plein de jobs que tu vas adorer ». Fait que bref, on fait des erreurs, on fait de très bonnes choses, mais, wow! (M-02-04-M-U-17-10-13-13-19-15-MSO)

Ces différentes caractéristiques montrent que les concepteurs de jeux vidéo se sont construit un groupe auquel ils s'identifient. Pour que le processus d'identification sociale dans une mobilisation soit complet, il faut aussi que ce « nous » s'oppose à un autre groupe qui leur fait subir une injustice, soit les gestionnaires et les investisseurs. Cependant, il n'est pas clair que le « nous » formé par les concepteurs exclut et s'oppose aux gestionnaires. Les petits studios ont une organisation horizontale, c'est-à-dire qu'il y a peu de niveaux de séparation entre les concepteurs et les gestionnaires. Cette proximité empêche d'identifier les gestionnaires comme un groupe différent et opposé au « nous ». Dans l'extrait qui suit, une participante aux entrevues canadiennes oppose la bureaucratie des gros studios à la structure horizontale des petits studios :

> [Est-ce que tu trouvais ça avantageux ou désavantageux d'être dans une entreprise qui commençait, quand toi-même tu commençais dans le milieu?] Il y a des grands avantages et des grands désavantages. Les grands avantages, c'est que j'ai vraiment touché à beaucoup d'aspects. J'ai souvent entendu dans le milieu, par exemple chez [gros studio] ou dans d'autres compagnies, que les gens sont très spécialisés et très supervisés. Il y a une longue chaîne hiérarchique. Ils vont prendre une décision *design* et ça va passer par le *lead* qui va lui en parler au directeur, qui lui va en parler à un autre gars. La décision peut

> venir trois semaines plus tard. Tandis que chez nous, cette chaîne-là était très, très rapide. Tu vas voir le directeur créatif qui est dans le bureau à côté, tu jases. C'était plus simple comme chaîne hiérarchique. (Plus horizontal?) Plus horizontal, effectivement. Ça, c'était très intéressant. Ça a fait que j'ai touché à beaucoup de domaines différents au niveau du *design*, ce qui m'a énormément intéressée. (F-05-08-19-M-G-21-10-13-13-19-15-JL)

c) L'émergence d'une figure charismatique

Dans le modèle de Kelly, l'émergence d'une figure charismatique peut aider à identifier les coupables des injustices et peut participer au processus d'identification du « nous ». Les chefs de file participent aussi à identifier le « eux », puisque dans leurs actions, ils s'identifient clairement du côté des concepteurs en opposition aux gestionnaires et aux investisseurs, la classe dirigeante. Deux chefs de file de la grande communauté internationale des concepteurs de jeux sont ressortis à quelques reprises lors des entrevues canadiennes : Erin Hoffman et Jason Della Rocca.

Erin Hoffman est une conceptrice de jeux vidéo qui était, en 2004, fiancée à un concepteur qui travaillait pour le studio californien de Electronic Arts. Elle est surtout connue pour avoir été une des premières à dénoncer les heures supplémentaires que faisait subir le studio à ses employés. À travers son blogue EAspouse, qui a rapidement gagné en popularité, elle recueillait des milliers de commentaires et témoignages sur les conditions de travail des concepteurs de jeux vidéo. Ce mouvement est à la base de trois recours collectifs réglés à l'amiable contre différents studios, dont Electronic Arts. Elle a aussi fondé Gamewatch, un site Internet qui se voulait un chien de garde des conditions de travail. Il visait à alerter les concepteurs et dénoncer les studios ayant de mauvaises conditions de travail et à louer ceux qui offrent de bonnes conditions. Erin Hoffman et son blogue, mais surtout les recours collectifs qui en découlent, sont des éléments majeurs dans la constitution de

l'identité des concepteurs puisqu'ils sont parmi les premiers éléments de reconnaissance par les tribunaux de la situation d'injustice que ressentent les concepteurs face aux gestionnaires.

Un autre chef de file de la communauté est Jason Della Rocca, qui a été nommé à quelques reprises lors des entrevues canadiennes. C'est un entrepreneur bien connu des concepteurs, mais aussi des médias, où il est souvent intervenu en matière de condition de travail, de violence dans les jeux vidéo, etc. Il a été directeur général de l'International Game Developers Association de 2000 à 2009 pour devenir investisseur dans différents studios indépendants de conception de jeux vidéo. Cet entrepreneur contribue aussi au processus d'identification des concepteurs, mais son effet est différent de celui d'Erin Hoffman. Il participe à de nombreuses conférences, *podcasts* et entrevues médiatisées pour encourager les concepteurs qui veulent créer un jeu indépendamment des grands studios à gérer leurs propres projets. Il reprend ainsi des éléments du discours de l'entrepreneur autonome pour que les concepteurs gèrent leurs projets et même qu'ils créent leur propre studio. Du même coup, il rend encore plus floue la frontière entre les concepteurs et les gestionnaires.

On peut donc dire que le processus d'identification sociale n'est pas aussi clair que le modèle de Kelly le souhaiterait pour une mobilisation. Le « nous » est bel et bien formé, mais l'organisation horizontale et le discours entrepreneurial intériorisé par les concepteurs font en sorte que certains concepteurs ne voient pas les gestionnaires comme un groupe dominant contre qui ils s'opposent. Le groupe de concepteurs, le « nous », est donc divisé : certains adhèrent à l'opposition « nous » contre « eux », d'autres n'y adhèrent pas.

3.2. L'organisation du groupe

L'autre étape du modèle de Kelly est le degré d'organisation du groupe auquel les concepteurs de jeux vidéo s'identifient et plus particulièrement la capacité, pour les membres du groupe de militants, de communiquer entre eux. Ce groupe doit avoir une certaine forme d'organisation s'il veut être capable de mobiliser ses membres ou ses militants (Kelly 1998). Le groupe, dans le modèle de Kelly, est un syndicat, mais il est possible de voir ce groupe comme un groupe présyndical ou un groupe de militants, ce qui me permet d'appliquer cette partie du modèle à des travailleurs non syndiqués comme les concepteurs de jeux vidéo. Pour évaluer le degré d'organisation du groupe de militants, Kelly propose d'observer les structures internes et la capacité de rejoindre facilement et rapidement tous les militants potentiels pour une action collective.

La communication au sein d'une organisation de militants est importante parce qu'elle permet de définir des enjeux et des problèmes et d'organiser des actions ciblées. Pour que ces actions soient efficaces, il faut aussi que plusieurs militants participent à celles-ci. Encore une fois, la communication permet d'informer les militants d'une action collective possible.

D'abord, une analyse du sondage de 2009 montre que 57 % des concepteurs interrogés disent socialiser principalement avec des collègues de travail (Legault et Weststar 2012). L'IGDA est une organisation professionnelle internationale qui a des succursales (*chapters*) dans la plupart des villes où il y a une forte concentration de studios de jeux vidéo. Cette organisation permet aux concepteurs de se rencontrer et d'échanger à travers plusieurs événements. Ces événements peuvent être locaux, soit organisés par la succursale locale de l'IGDA ou par des groupes indépendants comme Full Indie à Vancouver, Hand Eye Society à Toronto ou la Société ludique du Mont-Royal à Montréal. D'autres événements, plus gros, sont des rendez-vous annuels pour

les concepteurs comme le Game Developers Conference (GDC) ou l'Electronic Entertainment Expo (E3) (Weststar 2015). Tous ces événements ou conférences sont des occasions de discuter entre concepteurs dans des groupes de discussion, de faire du réseautage, mais aussi de rencontrer des concepteurs qui travaillent dans d'autres villes ou d'autres pays (Weststar 2015).

L'IGDA a entre autres pour mandat d'améliorer les conditions de travail de ses membres (IGDA 2016) et elle permet à ses membres de s'exprimer à travers des enquêtes statistiques. Cependant, cette association n'est pas souvent perçue par les concepteurs comme capable de faire de véritables changements dans l'industrie parce que les concepteurs qui en sont membres voient souvent leur cotisation payée par les studios qui achètent des cartes de membres à tous leurs employés (Weststar 2015; Kazemi 2013). L'IGDA se concentre donc plutôt sur des activités de réseautage, sur le partage de connaissances, etc. Certains directeurs de l'IGDA ont cependant voulu orienter l'association pour qu'elle en fasse plus pour améliorer les conditions de travail, qu'elle dénonce les studios où les concepteurs auraient de mauvaises conditions de travail et qu'elle collige et publie des données sur les enjeux de l'industrie (Weststar 2015).

Il existe aussi plusieurs magazines en ligne (comme Gamasutra), des blogues ou des forums (comme Reddit) qui sont très populaires chez les concepteurs de jeux vidéo. Les articles qu'on y publie sont écrits par des concepteurs et contiennent souvent des sections pour accueillir les commentaires des lecteurs, ce qui permet une forme de discussion et un espace pour exprimer son opinion (Weststar 2015).

Un des meilleurs exemples de l'efficacité des communications dans le but d'une action collective est la situation présentée plus haut : EAspouse. En publiant, en 2004, « EA: The Human Story » sous le pseudonyme « EAspouse », Erin Hoffman a permis de délier les langues des concepteurs qui vivaient une situation semblable à celle qu'elle décrivait (Dyer-Witheford et De Peuter 2006). Grâce à la communication qui

s’est effectuée à travers ce blogue en ligne, on a pu articuler le sentiment d’injustice ressenti à l’époque par les concepteurs de jeux vidéo.

> Prior to EA_Spouse, quality of life was kind of like the elephant in the room," [Jason Della Rocca, then IGDA’s executive director] says. "Developers were stuck in their studios and had no idea whether the same problems existed in other studios. So they kept quiet and bit the bullet. The EA_Spouse letter, together with the IGDA's QoL survey blew the doors wide open. (Hyman 2008)

Sur la base de cette lettre ouverte, une action collective sous une forme judiciaire a émergé en Californie : des recours collectifs. Les recours collectifs ont été réglés à l’amiable par les studios en cause. C’est la pression mise sur les grands studios de conception par les recours collectifs qui a amélioré les conditions des travailleurs de l’industrie : Ubisoft Montréal a mis en place une nouvelle division avec 60 employés qui sont chargés d’améliorer les conditions de travail et la planification des projets (Chung 2005 cité dans Dyer-Witheford et De Peuter 2006), EA a proposé une réforme semblable pour améliorer les conditions de travail dans le studio, mais aussi pour éviter une initiative syndicale (Dyer-Withefort et De Peuter 2006). Jason Della Rocca, qui était alors le directeur de l’IGDA, explique que c’est grâce à cet effort pour établir des canaux de communication entre eux que les concepteurs ont pu mettre assez de pression sur les studios de conception pour améliorer leurs conditions de travail.

> Now, says Della Rocca, "every studio head, every producer, every HR person is keenly aware of this quality of life issue, of this working conditions issue and, believe me, none of them want an EA_Spouse to surface in their company." As a result, he says, the number of companies being proactive and deliberate about QoL [Quality of Life] has increased substantially (Hyman 2008)

Ainsi, on peut évaluer que les canaux de communication entre les concepteurs existent et sont très divers : les magazines en ligne, les blogues et forums, les événements locaux et internationaux, etc. D'ailleurs, ces canaux de communication ont déjà été utilisés pour effectuer une forme d'action collective qui a eu des retombées bénéfiques sur les conditions de travail des concepteurs. Kelly, en utilisant les travaux de Charles Tilly, explique que le moyen d'observer le degré d'organisation d'un groupe est de voir à quel point les membres de celui-ci s'identifient au groupe et le degré d'interaction entre ses membres (Kelly 1998, p.37). Le groupe a des canaux de communication efficaces, puisqu'avec les milliers de commentaires que madame Hoffman a reçus, on remarque que les concepteurs partagent le même vécu que la situation décrite dans la lettre ouverte. Le site Internet Gamewatch aussi est une preuve de l'efficacité des réseaux de communication, puisqu'il permettait des interactions entre les concepteurs. Il existe plusieurs moyens de communiquer entre les concepteurs de jeux vidéo qui renforcent le processus d'identification sociale et qui permettent de préparer une action collective.

3.3. L'analyse coût-bénéfice d'une mobilisation

L'avant-dernier déterminant du modèle de Kelly, la mobilisation, ne peut être possible que si les précédents déterminants sont présents : une définition collective des intérêts et un degré suffisant d'organisation et de communication (Legault et Weststar 2015). La mobilisation est le processus par lequel un groupe acquiert le contrôle collectif des ressources nécessaires à une action collective (Kelly 1998). Pour que la mobilisation fonctionne, les concepteurs doivent prendre en compte les coûts d'une action collective, mais aussi les bénéfices qu'elle pourrait rapporter. Il doit aussi exister une interaction sociale au sein du groupe d'individus pour favoriser

une mobilisation. Cette interaction est souvent aidée par une figure charismatique, aussi présente dans d'autres sections du modèle de Kelly, qui porterait les revendications.

3.3.1. Analyse coûts-bénéfices

Les concepteurs de jeux vidéo doivent estimer ce qu'ils gagneraient individuellement et collectivement à se mobiliser, mais aussi les points négatifs d'une telle mobilisation. Kelly explique que d'abord, dans l'analyse coûts-bénéfices, les individus doivent croire que le nombre de militants qui participera à la mobilisation sera grand. Une mobilisation qui a une forte participation a de plus en plus de chance de succès; ainsi, le fait de croire que plusieurs militants y participeront peut motiver un travailleur à faire de même (Kelly 1998).

Lors des sondages internationaux de 2009 et 2014, on a demandé aux concepteurs d'estimer le vote de leurs collègues de travail s'il devait y avoir un vote d'adhésion à un syndicat dans leur studio (tableau 3.14). La proportion des répondants qui ne voulait pas se prononcer a nettement diminué, passant de 40 % en 2009 à 19 % en 2014. En 2014, un tiers des répondants croyaient que le vote pour l'adhésion à un syndicat ne fonctionnerait pas (33 %) et presque un tiers croyaient plutôt l'inverse (29 % soit 11 points de pourcentage de plus qu'en 2009).

Tableau 3.14 - If a vote were held today to form a union at your company/studio, how do you think the other people at your company would vote? (2009, 2014)

	2009	**2014**
More than half would vote for	18	29
The vote would be 50/50	17	19
More than half would vote against	25	33
No opinion/Prefer not to say	40	19

Les concepteurs, lorsqu'ils tentent d'estimer si leurs collègues participeraient à ce type de mobilisation, ne réussissent pas clairement à prévoir une participation importante pour ce type d'action collective. Ces résultats sont d'autant plus surprenants lorsqu'on sait, comme le montre le tableau 3.15, que le soutien à un syndicat est plus populaire (48 % en 2014) que son rejet (24 %).

Tableau 3.15 - If a vote were held today to form a union at your company/studio, how would you vote? (2009, 2014)

	2009 (%)	**2014 (%)**
For	37	48
Against	31	24
No opinion/ Prefer not to say	32	14
I would not vote at all	NA	14

Par ailleurs, la réception d'une action collective par l'entourage social des individus est aussi importante à considérer dans le calcul coûts-bénéfices : l'avis des collègues de travail est perçu par les travailleurs comme défavorable à une mobilisation syndicale, tel que présenté dans le tableau 3.14.

Enfin, les concepteurs doivent évaluer les conséquences positives et négatives qu'un syndicat amènerait dans l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Dans l'état actuel, la négociation des conditions de travail est individuelle et dépend donc des atouts de chacun sur le marché de l'emploi. La possibilité de négocier individuellement ses conditions de travail, pour des concepteurs qui sont en grande demande sur le marché de l'emploi, est un obstacle à une action collective puisque ceux-ci ne voient pas l'utilité d'une organisation pour négocier collectivement leurs conditions de travail (Legault et Weststar 2015).

En outre, les concepteurs de jeux vidéo adressent diverses critiques aux syndicats. Les précédentes recherches montrent que les concepteurs reprochent aux syndicats d'augmenter les coûts de production, de ne pas être adaptés aux travailleurs mobiles, dont les besoins sont différents et, enfin, de mettre fin aux systèmes de récompense basés sur le mérite pour le remplacer par un système basé sur l'ancienneté (Legault et Weststar 2015). Ces arguments aussi soulignés lors des entrevues canadiennes permettent d'expliquer la proportion de concepteurs qui lors des sondages internationaux n'appuient pas le projet de syndicalisation (31 % des répondants en 2009 et 24 % en 2014).

Une critique importante soulevée par les concepteurs canadiens concerne la flexibilité imposée par la gestion de projets. Elle semble incompatible avec la bureaucratisation des règles qu'entraîne la syndicalisation. Le concepteur suivant évoque la difficulté, pour les plus petites entreprises, d'innover dans un environnement syndiqué.

> (What do you think unionization would bring to game developers?) I mean, I suppose it would offer some protections in terms of employment rates, but I also think just in terms of the economy of games and the management side of it. It would hinder small studio's, you know, ability to recruit personnel and be flexible in their projects. When you look at the entrepreneurial side of games, you might start with 5 people, very quickly realize that you don't have a product that is making any revenue and either need to cut employees or just hire them on a short-term basis. So I think unionization would hurt the industry's innovation level overall. Because... It impairs the ability for small businesses to operate the way they need to. But I do think the industry overall needs to improve in terms of its human resources and protection of employees and general unwritten ethos of how employees are treated in the industry. (M-02-01-T-S-08-06-14-05-13-JT)

D'autres concepteurs canadiens soulignent qu'un syndicat entraînerait une augmentation des coûts autant pour les employeurs que pour les employés. Pour leur part, les employeurs devraient payer les heures supplémentaires.

> If we were unionized, we wouldn't have the same benefits. We wouldn't have the same bonus system and our boss would start doing things a lot more by the book. [At the moment] he lets some things go. (Would it cost him more?) Yes, there's no doubt about it. A union costs more. I've worked for unionized companies. Some companies have great unions, but unfortunately there are a lot of crooked unions that try to take advantage of that. There's a lot of corruption in the union movement. I don't know whether, in video games, it would be a good thing. It takes people who do things strictly by the book, who are on top of things, know all the regulations and take the time to do that. [...] We're not ready in video games. (You haven't got there yet?) No. (M-12-16-04-M-W-10-10-13-13-19-15-JL)

Pour les employés aussi, il y aurait une augmentation des coûts, puisque les concepteurs devront payer des cotisations syndicales. Ce répondant évoque aussi la bureaucratie comme un inconvénient, puisqu'elle réduirait la flexibilité de l'emploi. Il considère aussi le syndicat comme une autorité venue de l'extérieur.

> (Do you have an opinion about unions?) I am strongly opposed. Strongly opposed. I think unions are… I think unions shouldn't be necessary. They have their place in history but I think we should not need them anymore. And I especially don't want to be paying dues to an institution that does I don't know what for me. And I certainly don't need to be – to have my job more structured than it already is. I want to be able to produce things and I want to do that within the context of a team. I don't need an external institution with, you know, with the authority to say what I can and cannot do. (M-05-14-L-D-22-07-13-10-23-JT)

Un concepteur canadien explique que si une grève est votée, peu importe la situation financière dans laquelle se trouve ce travailleur, il doit respecter le vote majoritaire. Une organisation syndicale pourrait donc nuire à ses intérêts personnels, puisque l'individualisme est incompatible avec le monopole de représentation collective.

> Unionization scares me. I think in some respects, it's extremely defensible and it protects your role, your salary, but I think there's just a great deal of overhead and that overhead has to be - essentially, someone's got to pay for it and it's certainly not the organization that's running the business. It's the employee. So in

> my experience, knowing people that work for unions, when a strike happens, a strike happens regardless of your financial situation, regardless of your family situation. If a strike occurs, you need to make sure that you've sandbagged your income and you've got a little bit sacked away for maybe a three-month stretch when you're not working. (M-01-04-V-D-24-10-13-14-26-AD-JT)

Ce dernier répondant évoque une autre critique qui est soulevée par les concepteurs canadiens : il existe des solutions individuelles pour résoudre leurs problèmes. La possibilité de négocier individuellement ses conditions de travail fait en sorte que certains concepteurs privilégiés pourraient faire l'expérience d'un recul de leurs conditions de travail à cause d'un syndicat.

> I don't really know what unionization would bring. I think that most games are less a commodity than [for] railroad worker or a much more manual labour job, so, I think a lot of workers in the games industry have a lot of individual power anyway, because they have a unique set of skills. But that's perhaps my personal view because of where I am in my career. I'm not sure if you're an artist if you get the same level of treatment as I do. (M-23-12-V-T-30-10-2013-14-26)

Parmi les concepteurs canadiens qui critiquent une mobilisation syndicale, quelques-uns soulèvent la disparition du système de récompense basé sur le mérite, qui serait remplacé par un système basé sur l'ancienneté, comme dans beaucoup d'industries syndiquées.

> I feel like a lot of the "preppage" is found in the account of the idea: if you just work really hard, if you're really smart, then you know, you're going to go places and… I don't know if it's true or not, but there's definitely this perception that if you put it in the union, they start going to: seniority-based like, how long you've worked here, so you get this much pay and that would keep a lot of companies from wanting to work in, where they would be required to have a union and I also feel like it would be annoying if I saw someone who I thought wasn't good enough get more benefits than me just because they had more seniority, because they're protected by the union. I'm kind of mixed bag about it cause I'm aware if you have a union, you know, you get

> protection from a lot of the layoffs and stuff but at the same time I don't know if the benefits are worth it. (F-09-20-V-A-24-10-13-14-26-AD)

Pour cette répondante, le système de récompense basé sur le mérite permet aux jeunes concepteurs de croire qu'ils peuvent obtenir une très bonne réputation rapidement. Une conceptrice canadienne considère qu'un syndicat est une organisation rigide et bureaucratique qui limite la promotion de concepteurs à l'origine de jeux réussis au profit d'employés détenant plus d'ancienneté.

> I think one of the things with games is there's this very young sense of hotshot-ness about it. A freedom of: anything could happen, like tomorrow I could be this. And unionization, well, is very good I think for the rights of a lot of people. Takes away the excitement in some way. Takes away the excitement of being a hotshot developer or going in and 'look what I can do'. Like, 'You! You're doing this!' And it's like, "Well, no actually. You can't because we have the seniority unionization thing and we have to promote this person before you. So sorry." I think part of the reason that people are in games is because it feels like anything can happen. (F-13-13-T-U-05-05-14-04-11-JT)

D'autres concepteurs canadiens interrogés expliquent qu'un système d'attribution des avantages qui serait fondé sur l'ancienneté pourrait favoriser une forme de complaisance, de paresse. Lorsqu'on récompense sur la base du mérite, on stimule la créativité et l'action. Dans une industrie créative, c'est très important de valoriser les bonnes idées.

> (Do you think that having unions in the video game industry would be beneficial for industry employees?) For security. [Job security?] Yeah, maybe. Despite the fact that it also comes back to what I was saying earlier, that there are some people who are already fairly secure in their jobs even though they're incompetent. I'm just afraid that it'll create a kind of, not gutlessness, but a kind of complacency, where people sit back and nothing much happens anymore. [...] Like working for the city! It seems to me, from what I've seen of unions so far, I haven't had super good experiences. (M-06-15-M-W-20-11-14-13-15-19-MSO)

Un syndicat aurait aussi pour effet de rendre plus opaques les frontières entre les différents emplois occupés, ce qui pourrait être nuisible selon certains concepteurs canadiens interrogés (Thompson *et al.* 2015, p.4; Legault et Chasserio 2012). L'agilité et l'adaptabilité de l'industrie pourraient en être affectées, comme l'explique ce répondant.

> (Do you have any opinions on what unionization could bring or take away from the industry?) I am kind of anti-union myself. I think that if the industry wanted to go down that route, they'd really have to insure they understood all the pros and cons of it. Unions create a lot of overhead and can slow things down, so that overhead really has to insure that it's creating an appropriate value added for what it's costing both in time and money. (Do you think that it would have any benefits?) Potentially, it could improve working conditions or communize some roles or aspects of the industry. A lot of roles in studios are not very clearly defined, so it could probably help to better define those things and ensure that the talent pool was appropriate for that. I would worry that a union would slow things down quite a bit, and it's a very fast moving industry. (F-11-11-V-R-26-11-13-14-26-JL)

Un autre obstacle à la mobilisation syndicale est la grande mobilité des concepteurs. La facilité de quitter son emploi et s'en trouver un autre est un obstacle important à une organisation syndicale. Les concepteurs de jeux vidéo passent rapidement de projet en projet, changeant d'équipe de travail et même de studio. Ainsi, les situations insatisfaisantes vécues sont souvent esquivées en quittant son emploi (Legault et Weststar 2015; Farrell 1983; Hirschman 1970). La mobilité est facile, peu coûteuse pour les concepteurs et peut même être considérée comme un atout, ce qui peut expliquer le choix de plusieurs concepteurs de quitter des situations insatisfaisantes plutôt que de revendiquer des changements profonds, une façon de faire qui peut être accompagnée de représailles (Legault et Weststar 2015; Hirschman 1980). Enfin, la mobilité de la main-d'œuvre est incompatible avec le modèle de représentation qui domine en Amérique du Nord. Les concepteurs changent rapidement d'emploi; il serait alors surprenant qu'ils mettent beaucoup d'efforts pour installer un syndicat

dans un studio qu'ils quitteront une fois leur projet terminé et pour négocier des régimes de protection dont ils ne bénéficieront pas, bien qu'ils les souhaitent, tels les régimes de rentes (Legault et Weststar 2015).

Ces différentes critiques sont donc évaluées dans le calcul des coûts et des bénéfices. Lorsqu'on demande aux concepteurs canadiens de quelle façon un syndicat influencerait leurs conditions de travail, ils soulignent aussi les changements positifs qu'amènerait un syndicat. Le commentaire le plus souvent évoqué est la réduction des heures supplémentaires.

> (How do you think a union could affect your working conditions?) Regular working hours, first of all. I think that would be important. I think a union could bring about positive changes with respect to get-togethers. The boss would listen a lot more to some of the issues we raise. With a union, he wouldn't have a choice. There would be clauses about that. It's important, at times, to protect employees who are overwhelmed, who're tired, who're ill, who're burnt out. I think a union would help a lot with coordination, listening between employers and employees. More humane relations. (M-12-16-04-M-W-10-10-13-13-19-15-JL)

Pour cet autre répondant canadien, un syndicat permettrait aux concepteurs de rendre les gestionnaires imputables de leur mauvaise gestion. Présentement, ils peuvent facilement attribuer la responsabilité des retards aux concepteurs, puisqu'il est difficile pour eux de répliquer sans avoir peur de représailles.

> (What do you think unionization would bring to game developers?) I think one of the key problems in big studio game development right now is that management is insulated from their fuckups essentially. And I think that would provide a measure of leverage to actually allow the rank and file to hold production responsible for the decisions they're making, because I guess this unpacks a little bit about what I was saying with why crunch exists, and I think a lot of it is because so many of these projects are so hugely risky, everybody feels that you have to get it right and the problem with getting it right is super time-consuming, and there's no end-point. However much time you can put in,

> every single hour, reduces that risk a little much. But you still have deadlines. And that's around to the senior people being scared to take the risks with those giant, giant sums. At which point do you say that it's good enough? And saying that it's good enough when you haven't done every single little scrap of improvement that you could possibly have done is a real risk. (And you think unionization would help mitigate that for employees?) Yeah, I think it would provide some leverage for people to actually go: "look, this is what you're doing. All of this overtime is for your job security, not for the benefit of anybody else." (M-07-12-M-F-31-01-14-16-02-PB)

Pour cet autre concepteur canadien, un syndicat ferait en sorte que les heures supplémentaires seraient indemnisées et améliorerait la planification des projets.

> To have that voice that says to the company: "You cannot have these workers working overtime without fair compensation." You can do the overtime - that's fine - but you need to compensate in these ways. If that happened, the whole industry would be turned totally on its head. Companies would start taking project management seriously. They would start thinking: "We can't go overtime because it's going to cost us so much money that we need to just figure out better ways of making games." And they would, because there's so much money in video games, it would work. There's no way it would destroy the industry because people are always going to buy games - just like they're still buying books, right? It's the voice; it's the number one thing. Someone just stand up for the developers, because I don't think they're willing to do it. (M-03-19-T-B-15-05-14-05-13-JT)

D'autres commentaires soulignaient qu'une amélioration générale des conditions de travail favoriserait la créativité et l'innovation et permettrait à l'industrie de mieux retenir ses employés expérimentés.

> (What do you think unionization would bring to game developers?) Well, collective bargaining. Right now, salaries are low, people are being often mismanaged, in some context for long periods of their lives, where they could flourish in different ways, and I feel that probably unionizing would probably also maybe break some patterns of creative and technical game development that can be very incestuous, in that you always make the same game, the same genre. If we took the time to get

> organized, see as creative people what we can make and be paid, and collaborate with institutions and corporations to work on projects that benefit both parties, it will probably help bring a more political stance to the process of game development and shape better policies for development and publishing and creativity in general. It's the sense that if you unionize, you inject political organization in a group, so the group becomes more pro-dialogue to political ideas, so change and politics and discussions are easier to flourish in the sense that right now, game developers work for a company, and they make the game, and then the game is shipped, and the money comes in and it's a churn process. It's very hard to talk about politics in general inside. (M-14-02-M-G-07-02-14-16-02)

En bref, les concepteurs doivent analyser les coûts et les bénéfices qu'une mobilisation apporterait. Parmi les coûts d'une mobilisation syndicale, ils relèvent l'augmentation des coûts de production que l'employeur devrait subir, les cotisations syndicales à payer. Aussi, plusieurs concepteurs tiennent à conserver le système de récompense basé sur le mérite et estiment qu'un syndicat favoriserait un système basé sur l'ancienneté, ce qui pourrait favoriser une forme de complaisance. La grande mobilité des concepteurs aussi est à considérer, puisque les concepteurs qui s'engageraient dans une mobilisation basée sur le modèle dominant en Amérique du Nord ne bénéficieraient pas des changements qu'amènerait une telle mobilisation.

Par contre, les concepteurs voient aussi les bénéfices d'une telle mobilisation, puisque cela réduirait le nombre d'heures supplémentaires et rendrait l'indemnisation de celles-ci plus formelle. Une organisation syndicale rendrait les gestionnaires imputables de leur mauvaise gestion.

3.3.2. Interaction sociale et leadership

Selon Kelly (1998), pour qu'une mobilisation soit un succès, il faut une interaction sociale entre les membres du groupe de militants. Cette interaction est nécessaire pour construire une dynamique de mobilisation en renforçant le sentiment d'identification sociale et la légitimité des revendications. En encourageant la communication au sein de l'organisation présyndicale, on renforce les liens entre les membres d'une communauté, ce qui peut faciliter une mobilisation.

Parmi les données qui me sont accessibles, très peu d'informations concernent les interactions sociales entre les concepteurs. Comme expliqué plus haut, le tableau 3.14 montre que 33 % des concepteurs internationaux interrogés en 2014 pensaient que plus de la moitié de leurs collègues de travail voteraient contre un syndicat dans leur entreprise (25 % en 2009). On peut donc déduire que les interactions sociales qu'il peut y avoir entre les concepteurs ne portent pas sur la possibilité de se syndiquer, puisqu'ils sauraient que près de la moitié (48 % en 2014) de leurs collègues sont favorables à un syndicat dans leur entreprise (tableau 3.15).

C'est un obstacle important puisque bien qu'il existe plusieurs façons de communiquer entre eux, les concepteurs ne se servent pas de ces réseaux pour organiser une action collective syndicale. Les interactions sociales peuvent encourager une mobilisation en diffusant les bienfaits de celle-ci, mais elle peut aussi décourager une mobilisation lorsque le point de vue communiqué est négatif (Legault et Weststar 2015).

Aussi, Kelly souligne que la mobilisation est facilitée par la présence de chefs de file qui tiennent tête aux techniques de contre-mobilisation de la classe dirigeante. Comme mentionné plus haut, un chef de file permet de consolider le sentiment d'identification sociale et améliore les communications au sein du groupe de militants en soulignant les différents enjeux qui méritent une mobilisation et publicise l'action

collective (Kelly 1998). Des acteurs importants de l'industrie se sont manifestés pour renforcer le sentiment d'appartenance au groupe de concepteurs. Les actions collectives auto-organisées, comme les lettres ouvertes, sont souvent initiées individuellement, mais permettent d'entrer en contact avec plusieurs concepteurs. Toutefois, aucun acteur n'a été capable de mobiliser durablement les concepteurs de jeux vidéo (Legault et Weststar 2015).

3.4. Une occasion favorable à la mobilisation

La dernière partie du modèle de Kelly concerne l'opportunité de participer à une action collective et se base sur une évaluation de l'équilibre du pouvoir entre deux groupes aux intérêts divergents : d'un côté un groupe subordonné (les concepteurs de jeux vidéo), et de l'autre, un groupe dirigeant (les gestionnaires, les investisseurs et les clients). Les concepteurs de jeux vidéo, avant de se mobiliser, vont devoir évaluer la probabilité d'obtenir gain de cause avec les moyens dont ils disposent, entre autres, en estimant le rapport de forces entre les parties, l'ampleur des efforts que peut mettre le groupe dirigeant à contrer la mobilisation et le coût de la répression s'il y a lieu, et aussi décider quelle forme prendra l'action collective du groupe subordonné pour poursuivre ses revendications.

3.4.1. La contre-mobilisation

Face à des tentatives de mobilisation de la part des travailleurs, les employeurs peuvent entreprendre des démarches de contre-mobilisation. La contre-mobilisation a pour objectif de repousser la création d'une organisation syndicale et de décourager la mobilisation et l'action collective des travailleurs (Kelly 1998).

Dans le but de découvrir de quelle manière se manifesterait la contre-mobilisation, nous avons demandé aux concepteurs, lors des sondages internationaux de 2009 et 2014, comment leur employeur réagirait si un groupe d'employés essayait d'organiser un syndicat. En 2014, 29 % des répondants pensaient que l'employeur et les gestionnaires ne s'opposeraient pas à l'établissement d'un syndicat dans leur studio, contre près de la moitié des répondants (47 %) qui pensaient que la direction de leur studio s'opposerait de différentes façons. Les concepteurs perçoivent la réaction des gestionnaires plus positivement qu'en 2009 où les réponses positives regroupaient 16 % des concepteurs et les réponses négatives 50 % (tableau 3.16).

Tableau 3.16 - If a group of employees tried to start a union at your company/studio, how would management react? (2009, 2014)

	2009	**2014**
Accept the union, but without much comment	0	13
Welcome and encourage the union	5	8
Wouldn't care and would do nothing one way or another	11	8
Oppose the union through counter information	35	20
Oppose the union but without much comment	0	15
Oppose the union by threatening or harassing supporters	15	12
Prefer not to say	34	24

Les concepteurs internationaux interrogés peuvent donc vivre une peur de représailles s'ils s'engagent dans une action collective ou une démarche de syndicalisation.

Dans les entrevues canadiennes, on posait une question semblable quant à la réaction de la direction du studio sur l'établissement d'un syndicat. Parmi ceux qui ont répondu à cette question (51 % de l'échantillon qualitatif), les réponses les plus

populaires étaient négatives (67 %) : les répondants ont parlé d'une forte opposition sans donner de détail (38 %), d'une délocalisation des emplois par les studios de conception (11 %), d'une peur que les employés associés aux démarches de syndicalisation vivent des représailles (9 %). Le tableau 3.17 montre aussi que 33 % des participants canadiens pensent que l'établissement d'un syndicat n'aurait aucun effet sur la direction du studio pour lequel ils travaillent.

Tableau 3.17 - If a group of employees tried to start a union at your company/studio, how would management react? (Entrevues canadiennes 2013-2014)

	% of respondents	
Strong opposition without details	38	67
Studio would outsource	11	
Fear of retaliation	9	
The studio would retaliate to employee and could outsource	9	
No big effect	33	

Selon ce concepteur canadien, la direction du studio ferait tout ce qui est en son pouvoir pour empêcher un syndicat et les personnes qui amorceraient ce mouvement seraient punies.

> (How do you think the management at your studio would react to unionization?) Woof. Not well. They would probably be… I don't know what is ethical in this moment, but… Oh, oh… (The face says it all. Not happy?) I don't' know what they can legally do in this case, but they would do it. (They would try to prevent it from happening?) They would probably not be open to dialogue, and the people coming forward would probably be… I don't know, something would happen, probably not favouring the people that want to unionize inside the company. They would probably be blacklisted, or something. I have no idea what's possible. (I'm just going to circle 'not well,' a few more times.).

(M-14-02-M-G-07-02-14-16-02)

Parmi les 20 % de concepteurs qui ont abordé la possibilité de délocalisation, certains expliquaient que l'augmentation des coûts de production qu'apporterait un syndicat causerait une délocalisation des emplois dans une autre province ou dans un autre pays.

> (Comment penses-tu que les gestionnaires chez [studio 1] réagiraient s'il y avait un mouvement pour se syndiquer? Penses-tu que la compagnie fermerait?) Chez [studio 1], on est 40 et je sais pas ce qu'il y aurait à revendiquer! Peut-être que non, mais chez [studio 2] je suis sûr qu'ils s'ouvriraient un autre studio à Shanghai ou en Thaïlande. […] Déjà [studio 2] est rendu plus gros à Montréal et de loin par rapport à la France, parce qu'on leur a donné des bonnes conditions. Ça reste un studio français, mais qui fait les trois quarts de sa production à Montréal parce qu'ils ont des crédits d'impôt. Pas juste pour ça, mais ça a commencé parce qu'ils ont des crédits d'impôt. Maintenant, on a des cerveaux et on a l'expérience. Mais c'est pas long que ça peut changer! L'Ontario aimerait ça avoir une partie de ça. Ils en ont peu et ils aimeraient ça avoir des studios et avoir une partie de ça. *Anyway*, ça va changer! Dans 50 ans, plein de jeux vont venir de Chine. Je pense pas que [la syndicalisation] va se faire et que ça serait un plus. (M-12-16-13-M-B-24-10-13-13-19-15-JL)

Selon certains concepteurs canadiens interrogés, l'aspect international de l'industrie facilite la délocalisation des emplois et certains gros studios offrent déjà de très bonnes conditions de travail à leurs employés.

> (If unionization occurred, how do you think the management at your studio would react?) Well, I don't think they'd open them with welcome arms. I think they might because PR-wise it might look bad. But a bigger company might reject it. So a company like [big studio], which has multiple branches everywhere; they might say: because this isn't a worldwide standard, we don't care. Although they also seem to be very employee-centric. They seem to care about the standard of living for their employees, so that's what I mean. A lot of companies, it doesn't seem to be necessary, but for some it seems to be more necessary. (M-07-19-T-B-24-03-14-04-11-JT)

Des concepteurs canadiens prennent très au sérieux les menaces de délocalisation des entreprises, puisqu'ils prennent pour exemple les studios américains qui sont venus s'établir au Canada lorsque les différentes provinces ont mis en place les crédits d'impôt pour favoriser l'emploi dans ce secteur d'activité. Ces menaces nuisent aux démarches de mobilisation des travailleurs.

> [What kind of effect will a union have on your trade?] I kind of feel like if any area needed organization, video games was it because the very reasons behind creating a union, you know, working conditions and things like that, was really relevant. That said, I feel like if that did happen, the companies would just pack up and move somewhere else. I mean, we've kind of seen how that's happened just with the tax credits. [Big studio] closes down and says, "Oh, we're moving to Toronto because there's better tax credits." They just pick up and go because it's easy and I suspect that if there was a kind of rumblings of organization or something like that, the – a lot of companies would just leave. (M-17-13-V-U-25-09-13-10-23-JT)

Parmi les concepteurs interrogés, 20 % pensent que ceux qui amorceraient les démarches syndicales pourraient être sanctionnés par les dirigeants des studios.

> (Quand vous étiez chez [grand studio], qu'est-ce que vous pensez qui serait arrivé s'il y avait eu un syndicat, disons que les gens auraient parlé de syndicat dans la boîte et de se syndiquer? Comment vous pensez que les gestionnaires auraient réagi?) Comme pour n'importe quelle entreprise, je pense que ça aurait été… Si on te pogne à organiser quelque chose, c'est dehors! Je pense que ça aurait été instantané. Je dis ça, mais ça dépend toujours du cas par cas et là je parle de politique officielle. Il n'y a pas un patron d'entreprise qui va dire « ouais, super, venez établir un syndicat chez nous ». (M-13-01-03-M-U-30-10-13-13-15-19-MSO)

Cette perception négative de l'opinion de la direction des studios sur le syndicat peut expliquer le recours à l'anonymat lorsque les concepteurs de jeux vidéo se plaignent

de leurs conditions de travail dans l'industrie en général ou du studio pour lequel ils travaillent (Legault et Weststar 2015). C'est d'ailleurs ce que faisait Erin Hoffman puisqu'elle avait utilisé le pseudonyme EAspouse pour signer sa lettre ouverte.

Les différents travaux sur l'antisyndicalisme patronal permettent de mettre en lumière différentes stratégies de contre-mobilisation utilisées par les employeurs. Laroche et Bernier divisent ces stratégies en deux types : les stratégies de suppression et de substitution (Laroche et Bernier 2016).

Les stratégies de suppression ont plutôt pour objectif de décourager l'adhésion des travailleurs à une organisation syndicale ou de les punir d'y avoir adhéré (Laroche et Bernier 2016). Par exemple, un employeur pourrait congédier un employé qui adhère ou souhaite adhérer à un syndicat, en prétextant une faute grave (Laroche et Bernier 2016). L'employeur peut aussi utiliser des menaces de fermeture ou des fermetures réelles d'entreprise (Laroche et Bernier 2016). Dans l'industrie du jeu vidéo, ces stratégies de suppression sont aussi présentes. La peur de délocalisation est manifeste lorsqu'on interroge les concepteurs canadiens. Elle est souvent appuyée par les conséquences des recours collectifs en lien avec EAspouse : plusieurs studios ont quitté la Californie pour s'établir au Canada (Feldman et Thorsen 2004 cité dans Legault et Weststar 2015).

Les stratégies de substitution ont pour objectif de faire valoir des voies alternatives à la syndicalisation pour les mettre en concurrence avec des modes de gestion directs des revendications des salariés (Laroche et Bernier 2016). Par exemple, un employeur pourrait favoriser la consultation des travailleurs et leur implication dans l'entreprise (Laroche et Bernier 2016). C'est d'ailleurs le cas dans l'industrie du jeu vidéo, où on permet aux concepteurs de s'exprimer sur différents sujets, grâce à la politique de la porte ouverte ou encore grâce à la structure horizontale (Legault et Weststar 2015).

La politique de la porte ouverte est une technique informelle qui consiste, pour les gestionnaires, à accepter d'entendre individuellement les commentaires et les

demandes des employés. Dans les entreprises où il n'y a pas de syndicat, cette technique est surtout utilisée pour éviter les démarches de syndicalisation en montrant qu'il est possible de s'exprimer sans faire appel à des organisations syndicales (Butler 2009; Dundon et Gollan 2007).

Cette forme de proximité entre la direction du studio et les concepteurs peut être illustrée par certains commentaires des concepteurs canadiens interrogés lorsqu'ils étaient questionnés sur la possibilité de se syndiquer. Une répondante canadienne explique qu'elle ne voit pas la nécessité de se syndiquer puisque la direction du studio fait beaucoup d'efforts pour s'assurer des bonnes conditions de travail des travailleurs. Cette répondante utilise les termes « loyauté » face à l'employeur et « passion » pour le jeu sur lequel elle travaille. Ces mots sont souvent utilisés par la direction pour expliquer le consentement aux heures supplémentaires illimitées et non rémunérées en période de *crunch*.

> (How do you think the management at your studio would react to unionization?) Skeptically. Because... At [studio], we feel like there's no reason for it because... Again, I'm only talking for myself, but I mean it would just feel like... We got it pretty good. They cater our meals, we have good health benefits, we are paid well, we are treated like humans, and our opinions seem important. So it'd just be like, why do we need to have something in place to say that when it's happening? But I guess things can fall apart pretty easily. Yeah, I think there would be... 'What does this mean? What would be taken away versus what we have now, right? [You think for sort of your - for your studio specifically, you wouldn't...] Yeah, it wouldn't be like an "ooh..." because it would definitely be - it would be treated with... Well, we're treated pretty good now, so what does this mean? Because there's a bit - you always have to give some stuff up with that sort of thing. And because I believe that the high guys have worked really hard to sort of gain our loyalty or our passion for the thing, that it would - it would be like a weird divide to put there. You know? Yeah. I don't know. It would be weird. (F-13-13-T-U-05-05-14-04-11-JT)

Cette autre répondante explique qu'une hiérarchie horizontale crée un rapprochement entre les concepteurs et les dirigeants. Les dirigeants discutent informellement pour résoudre individuellement des problèmes que peuvent vivre des concepteurs, mais aussi pour entendre des idées données par les concepteurs.

> [C'est quelle sorte de hiérarchie au studio dans lequel tu travailles?] C'est quand même assez horizontal comme type de hiérarchie. Oui, il y a une hiérarchie, mais je peux aller voir le VP de la compagnie et lui parler si je veux. Je peux aller lui dire : « Moi, j'ai une idée bla-bla ». Même le CEO de la compagnie m'a déjà demandé de venir lui parler dans son bureau. C'est amical dans ce sens-là, mais comme c'est très informel il y a beaucoup d'équipes qui se forment. (F-18-02-16-M-W-01-10-13-19-15-JL)

En somme, la pression exercée par les dirigeants pour éviter une mobilisation des concepteurs est très forte. Selon les concepteurs interrogés, les gestionnaires s'opposeraient fortement à toute démarche syndicale dans l'entreprise. Cette contre-mobilisation peut prendre différentes formes, certains concepteurs soulignent que les dirigeants tenteraient de sanctionner les instigateurs de démarches syndicales. D'autres rappellent, avec différents exemples passés, la possibilité de délocaliser les emplois, surtout dans une industrie mondialisée comme celle des jeux vidéo. Les dirigeants exercent aussi une forme de contre-mobilisation indirecte, comme la politique de la porte ouverte qui donne une impression d'ouverture des dirigeants à entendre les demandes des travailleurs. Cette technique est considérée comme une contre-mobilisation parce qu'elle vise à régler individuellement les problèmes vécus collectivement.

3.4.2. La forme d'action collective empruntée par les concepteurs

Lorsque les concepteurs estiment l'équilibre des forces, ils doivent aussi prendre en compte la forme d'action collective qui sera choisie pour régler les problèmes identifiés. Kelly, lorsqu'il évoque cet aspect de son modèle, parle d'actions qui sont souvent liées à une action syndicale : la grève, le refus de faire des heures supplémentaires, la grève perlée ou freinage (*go-slows*), des grèves du zèle, des pétitions, du lobbying, etc. (Kelly 1998; Legault et Weststar 2015). Dans un secteur non syndiqué, les travailleurs ne sont pas inactifs pour autant. Ils choisissent une forme d'action collective différente. C'est le cas des concepteurs de jeux vidéo et je détaillerai la forme d'action collective choisie par ce groupe de travailleurs dans le prochain chapitre.

La mobilisation chez les concepteurs de jeux est possible, comme le montrent les différentes initiatives, comme EAspouse, qui sont entreprises par les acteurs de l'industrie du jeu vidéo. Ce type d'action prend une forme auto-organisée, non permanente et autonome, puisque ce sont les concepteurs qui contrôlent directement cette action, sans organisation intermédiaire (Legault et Weststar 2015). Parmi les actions choisies par les concepteurs de jeux vidéo, on compte des actions comme des recours collectifs, des dénonciations sur des blogues ou des médias en ligne, des pressions faites à travers l'IGDA, etc. Ces actions permettent d'améliorer certaines situations, mais les véritables changements sont plutôt lents, jamais définitifs et toujours locaux ou partiels (Legault et Weststar 2015). Du côté des gestionnaires, on utilise des techniques d'apaisement plutôt que d'effectuer de réels changements dans la manière de gérer les projets. Les concepteurs eux-mêmes se plaignent du caractère trop bref des changements apportés après des actions menées sur Internet, et ce, malgré la popularité de ces actions (Legault et Weststar 2015).

Les concepteurs de jeux vidéo doivent donc composer avec les efforts de contre-mobilisation mis par le groupe dirigeant avant de décider quelle forme prendra l'action collective du groupe de travailleurs. La contre-mobilisation est très présente, selon les répondants aux sondages internationaux et les concepteurs canadiens interrogés lors des entrevues. On y parle d'opposition claire, de peur des représailles, de délocalisation, entre autres. Des techniques managériales comme la politique de la porte ouverte créent un obstacle à une mobilisation collective puisqu'elles permettent la résolution individuelle et à court terme d'une situation insatisfaisante (Legault et Weststar 2015).

Cette section du modèle de Kelly permet de voir une limite de la théorie de la mobilisation, puisqu'elle postule que lorsqu'une action collective survient en milieu de travail, elle ne peut viser que la syndicalisation. Cependant, les concepteurs de jeux vidéo ont effectué différentes actions, sans être syndiqués, qui ont eu un certain succès. Toutefois, ces actions se résolvent souvent par des techniques d'apaisement qui permettent de résoudre temporairement une situation insatisfaisante plutôt que par un changement profond.

3.5. Conclusion

Pour conclure, la théorie de la mobilisation de Kelly (1998) a été publiée alors que les industries qui forment l'économie du savoir, dont l'industrie du jeu vidéo, ne représentaient pas une aussi grande part de l'emploi que présentement. En effet, la part d'emploi dans les industries de savoir élevé a augmenté de 19 % (Chartrand-Beauregard et Gingras 2005). Le travail dans les industries créatives n'est pas organisé de la même manière que dans les organisations bureaucratiques ou la production en série. J'ai détaillé chaque étape du modèle de Kelly avec pour exemple l'industrie et plus précisément l'enjeu du temps de travail et son indemnisation.

Certains facteurs ne sont pas tout à fait applicables tels qu'énoncés par Kelly, ce qui laisse entrevoir une limite importante qui sera détaillée plus loin.

3.5.1. L'application du modèle aux concepteurs

Dans l'application du modèle de Kelly, l'enjeu de l'indemnisation du temps de travail est considéré comme injuste et illégitime par les concepteurs de jeux vidéo. On remarque cependant plusieurs obstacles à l'action collective, par exemple l'identification de l'adversaire responsable de la situation illégitime. Les concepteurs se sont construit un groupe auquel ils s'identifient, mais il n'est pas clair que leur groupe exclut les gestionnaires et s'y oppose. On note aussi que les concepteurs ne blâment pas tous le même agent de leur insatisfaction. L'organisation du projet et du financement de celui-ci sont des facteurs à considérer puisque pour certains, ce sont les gestionnaires qui planifient mal les heures de travail, tandis que d'autres blâment les investisseurs et les clients qui demandent beaucoup de fonctions technologiques sans donner un budget en conséquence et un échéancier raisonnable. Selon les projets et selon les problèmes relevés, les responsables peuvent varier. Rappelons aussi que lorsque le responsable de l'insatisfaction n'est pas l'employeur, le projet syndical perd de sa pertinence, car il n'atteindra pas sa cible et, pire, pourra indisposer le client et l'investisseur et faire déménager le studio.

Ensuite, l'absence de structure de communication qui encourage la mobilisation est un obstacle à la mobilisation. On remarque qu'ils utilisent leur communauté pour se trouver des emplois ou pour améliorer leur formation, plutôt que pour s'organiser de manière syndicale. Toutefois, lors d'action collective, comme cela a été le cas dans le passé, le système de communication est capable de mobiliser les concepteurs.

Bien qu'il existe des chefs de file dans l'industrie qui permettent de renforcer l'identité sociale et qui facilitent la communication, aucun acteur n'a émergé pour encourager l'action collective syndicale.

Comme mentionné, dans les sondages internationaux de 2009 et 2014, la proportion de concepteurs de jeux vidéo qui étaient favorables à un syndicat était de 37 % et 48 %. Cependant, lorsqu'ils pèsent le pour et le contre d'une telle mobilisation, les concepteurs soulèvent certaines craintes. Parmi celles-ci, le paiement de cotisations syndicales, la perte du système de récompense basé sur le mérite et la réduction de la flexibilité dans leur emploi. Les concepteurs de jeux vidéo soulignent cependant qu'un syndicat réduirait le nombre d'heures supplémentaires, améliorerait la planification en rendant les gestionnaires imputables et permettrait peut-être d'indemniser les longues heures supplémentaires.

Un autre obstacle important à l'action collective est l'existence de solutions individuelles pour réguler les conditions de travail. En effet, la négociation individuelle du contrat de travail a un effet double : d'une part, ceux qui sont en demande sur le marché de l'emploi préfèrent négocier individuellement, d'autre part, les autres préfèrent quitter leur emploi plutôt que d'avoir une mauvaise réputation en revendiquant trop de changements. Dans cette industrie, la réputation qu'ont les concepteurs est importante pour se trouver un emploi. Cette réputation est basée sur le succès des projets sur lesquels le concepteur a travaillé, mais aussi sa capacité à travailler de longues heures de travail pour terminer le jeu à temps. Un concepteur qui demanderait des changements pourrait donc avoir une mauvaise réputation et ainsi avoir moins de possibilités d'embauche futures. La mobilité dans l'industrie permet donc de contourner ces situations insatisfaisantes et de choisir un employeur qui offre de meilleures conditions de travail.

Les concepteurs doivent aussi juger de l'opportunité d'une telle mobilisation en évaluant la répression qu'ils vivront de la part des dirigeants. Cette contre-

mobilisation peut s'exprimer par des représailles contre les instigateurs de démarches syndicales. D'autres concepteurs utilisent les exemples du passé pour montrer qu'un studio peut déménager sur un autre territoire pour éviter de changer les conditions de travail. La contre-mobilisation est aussi présente de manière indirecte, puisqu'on permet à certains concepteurs de négocier des solutions individuelles à des problèmes vécus collectivement.

3.5.2. Une limite importante du modèle de Kelly

On note enfin que malgré les sondages internationaux qui soulignent la volonté des concepteurs de se syndiquer, il subsiste des obstacles importants qui doivent être surmontés pour qu'un syndicat basé sur le modèle dominant en Amérique du Nord puisse réellement être envisagé dans des entreprises de cette industrie. Or, on sait que l'action collective peut se faire à l'extérieur d'une organisation syndicale, comme dans plusieurs mouvements sociaux récents (Pleyers 2009). Ainsi, l'application de ce modèle aux concepteurs de jeux vidéo permet de mettre en lumière une limite importante de la théorie de la mobilisation de Kelly : l'étude de la mobilisation menant à l'action collective en milieu de travail comme si elle ne pouvait déboucher que sur un projet syndical. Le modèle de Kelly ne rend pas totalement compte des contraintes additionnelles de se mobiliser dans une industrie organisée différemment des industries bureaucratiques et des industries de production de masse. Cependant, les concepteurs qui travaillent dans une industrie mondialisée, dans laquelle le capital est aussi mobile que la main-d'œuvre, ne peuvent que constater les limites du modèle dominant de syndicalisation en Amérique du Nord :

- Une bureaucratisation des règles entraînées par la syndicalisation limiterait la flexibilité qui est essentielle dans une organisation gérée par projets.

- Un syndicat empêcherait la négociation individuelle des conditions de travail et remplacerait le système de récompense basé sur le mérite, qui est très valorisé, par un système basé sur l'ancienneté.
- La mobilité de la main-d'œuvre dans l'industrie du jeu vidéo est considérée comme un atout, or cette mobilité est incompatible avec le modèle dominant de syndicalisation en Amérique du Nord, où un travailleur qui quitte une entreprise n'est plus couvert par les règles établies par la convention collective.

Les concepteurs de jeux vidéo ont développé des moyens d'action qui ont certes leurs limites, mais qui sont appropriés à leur situation propre. Dans la partie introductive de ce chapitre, j'expliquais que certains interprètent la baisse des taux nationaux de syndicalisation en Occident comme un signe de l'absence d'intérêt des travailleurs pour la syndicalisation. Ce chapitre a montré que ce n'était pas le cas. D'autres soulèvent une deuxième interprétation qui veut que la baisse des taux nationaux de syndicalisation soit une demande de renouvellement adressée aux syndicats traditionnels (Kochan et Osterman 1994).

En effet, les critiques faites au modèle dominant de syndicalisation énoncées dans ce chapitre (la lourde bureaucratie, le système de récompense basé sur l'ancienneté et l'inadéquation entre le syndicat par entreprise et la mobilité de la main-d'œuvre) sont telles que toute référence au Code du travail du Québec, comme à toute autre loi semblable sur le territoire nord-américain, est rendue inutile par le type de syndicalisme souhaité par les concepteurs de jeux. Le prochain chapitre montrera que le type de syndicat souhaité par les concepteurs de jeux vidéo est un syndicat différent et nouveau : un syndicat sectoriel, mais aussi transnational.

CHAPITRE IV

L'ACTION COLLECTIVE CHEZ LES CONCEPTEURS DE JEUX VIDÉO

4.1. L'action collective auto-organisée

Selon le modèle de Kelly, les concepteurs évalueront l'opportunité d'une action collective avant de s'y engager; dans cette démarche, ils doivent déterminer quelle forme prendra l'action pour régler les situations d'injustice. Les actions citées par Kelly lorsqu'il expose les différentes possibilités d'action collective sont souvent liées à une action syndicale (Kelly 1998). Toutefois, les concepteurs de jeux vidéo empruntent une autre forme d'action. L'exposé précédent montre que plusieurs facteurs peuvent influencer la forme que prendra l'action collective des concepteurs.

Dans cette section, je montrerai d'abord ce que la sociologie de la régulation permet de mettre en lumière dans le choix d'action collective des concepteurs. À l'aide d'exemples, je montre qu'il est possible de rapprocher le type d'actions choisi par les concepteurs et les actions directes menées par le mouvement altermondialiste.

J'oppose ainsi deux formes d'action collective : une forme institutionnalisée et une forme auto-organisée. Une action collective institutionnalisée est encadrée par des règles de droit, que ce soit sous la forme d'un ordre professionnel ou d'un syndicat. Dans l'industrie du jeu vidéo, il n'existe pas de syndicat; cependant, l'action collective prend plutôt une forme auto-organisée, autonome, qui peut mener à des actions spontanées et qui n'obéit à aucune règle formalisée.

Ces deux formes d'action collective rappellent ce que Reynaud, théoricien de la régulation, a appelé la régulation de contrôle et la régulation autonome (1997, 1988). Dans le premier cas, on parle de règles extérieures au groupe de travailleurs, qui encadrent l'action collective, comme des lois, des décisions de la direction du studio ou même des syndicats nationaux (Reynaud 1988). Dans le deuxième cas, on parle plutôt de règles qui sont mises en place par le groupe de travailleurs. Les règles sont basées sur des objectifs fixés par les travailleurs. Elles sont souvent influencées par les façons de faire propres à l'entreprise ou à l'industrie concernée (Reynaud 1988). Ces deux formes de régulation sont en concurrence puisque la régulation de contrôle cherche à peser, de l'extérieur, sur la régulation du groupe social, la régulation autonome. Bien que la régulation autonome émane de l'intérieur du groupe social, celle-ci n'est pas insensible au contexte et aux contraintes extérieures (Reynaud 1988). C'est d'ailleurs cette précision qui permet de comprendre le choix de la forme d'action collective des concepteurs de jeux vidéo.

Effectivement, la peur de représailles contre ceux qui amorçaient une mobilisation est ressentie par plusieurs concepteurs. Les tentatives de réprimer les travailleurs qui se mobilisent sont réelles. C'est d'ailleurs ce que les initiateurs du mouvement Ubifree ont connu. En 1998, un patron d'Ubisoft, un grand studio de conception de jeux vidéo, donne une entrevue où il explique que ses employés sont jeunes et ouverts à travailler plus de 35 heures parce que « les 35 heures, 'c'est un truc conçu par des vieux pour des vieux' » (Mauriac 1999). Suite à cette entrevue, un employé d'Ubisoft décide de contacter l'auteur de l'article paru dans le journal français *Libération* pour lui donner son point de vue. Pour s'assurer d'avoir de bons exemples avant son entrevue, lui et six autres collègues recueillent de nombreux témoignages qui leur donnent l'idée de les mettre en ligne, pour que le public sache ce qui se produit dans cette entreprise française. Le site Internet se voulait un « syndicat virtuel », mais s'est vite transformé en plateforme pour dénoncer des conditions de travail qui n'étaient pas acceptables pour les employés de cette entreprise d'environ 1 600 employés

(Mauriac 1999). Après avoir tenté vainement de faire fermer le site Internet, la direction d'Ubisoft a cherché à rencontrer les différentes équipes de travailleurs pour engager une discussion avec ses employés. Elle voulait faire taire les contestations qui étaient de plus en plus nombreuses. Après trois mois d'existence, le site Internet d'Ubifree a fermé, d'abord parce que les initiateurs du site recevaient de moins en moins de messages, mais aussi parce que la direction du studio avait amélioré, d'une certaine manière, les conditions de travail. La direction du studio annonce la création d'un réseau de communication Internet sur les « questions sociales » et la création d'un service des ressources humaines, jusque-là absent de cette grande entreprise déjà multinationale (Mauriac 1999).

Les sept concepteurs à l'origine de cette mobilisation ont eu recours à l'anonymat parce qu'ils avaient peur d'être sanctionnés par la direction du studio. D'ailleurs, dans le site Internet d'Ubifree, ils montrent que la direction du studio a utilisé différentes tactiques pour découvrir quels concepteurs étaient sympathiques à cette action collective. Par exemple, peu de temps après la création du site Internet, une employée lance une pétition pour signifier son désaccord face à ce qu'avance Ubifree et pour rappeler son soutien au studio de conception (Ubifree 1999). Les initiateurs du mouvement pensent que cette pétition était une chasse aux sorcières qui aurait eu pour but d'identifier tous les concepteurs qui refuseraient de la signer. Ubifree publie, peu de temps après cette pétition, un courriel interne qui montre que cette employée a rapidement été promue dans un poste de direction. Les initiateurs de la mobilisation veulent ainsi délégitimer la pétition en l'associant aux propriétaires du studio (Ubifree 1999).

Le recours à l'anonymat est aussi une caractéristique de l'action collective d'EAspouse. L'auteure cherchait à dénoncer une situation insatisfaisante et injuste. Elle reste anonyme pour éviter des représailles. C'est seulement lorsque le couple intente un recours collectif qu'on découvrira qui se cache derrière cette lettre ouverte. L'auteure y explique d'ailleurs cet anonymat : « I am retaining some anonymity here

because I have no illusions about what the consequences would be for my family if I was explicit. » (Hoffman 2004).

Une autre particularité de la forme d'action collective choisie par les concepteurs est l'objectif global de celle-ci. En plus de viser le studio dans lequel les concepteurs travaillent, les différentes mobilisations cherchent à changer les conditions de travail dans l'industrie en général. Reynaud (1998) explique d'ailleurs que les actions encadrées par une régulation autonome ont pour objet, certes, de contrecarrer la régulation de contrôle, mais aussi de dépasser le niveau local de l'opposition de ces deux formes de régulation. L'action collective EAspouse est un bon exemple, puisqu'elle a eu des effets qui vont au-delà du studio de conception (Legault et Weststar 2014; Dyer-Witheford et De Peuter 2006).

Les concepteurs mènent des actions collectives sur les réseaux sociaux et des blogues. Ils peuvent aussi s'exprimer lors des enquêtes d'opinion effectuées par l'IGDA et dans les différents médias en ligne comme Gamasutra qui sont alimentés par des journalistes spécialisés et des concepteurs de jeux vidéo qui peuvent y soumettre leurs textes (Gamasutra 2014). Ces actions sont anonymes et visent particulièrement à dénoncer des conditions de travail délétères et à tirer les sonnettes d'alarme en publicisant les mauvaises conditions de travail dans l'industrie. Ces initiatives deviennent collectives parce qu'elles soulèvent un sentiment partagé par une grande partie des concepteurs de jeux vidéo.

Pour comprendre l'effet d'action collective du type auto-organisé des concepteurs, on peut utiliser les travaux de Reynaud. Il explique que la concurrence des deux types de régulation et leur confrontation visent aussi à faire triompher son type de régulation sur l'autre : « Ce qui est donc en cause dans la rencontre des deux types de régulation, ce ne sont pas seulement les enjeux de chacun, ce sont bien les règles du jeu » (Reynaud 1988, p.11). En l'absence d'un syndicat, la régulation de contrôle est ici exprimée par les décisions de la direction du studio qui encadre les conditions de

travail des concepteurs. Les actions des concepteurs cherchent surtout à rééquilibrer un rapport de force qui semble être défavorable aux concepteurs face à celui des sources extérieures : les lois qui n'obligent pas les entreprises à payer les heures supplémentaires, les dirigeants qui utilisent des tactiques de contre-mobilisation très fortes, etc.

L'action collective choisie par les concepteurs de jeux vidéo se rapproche beaucoup plus de l'action directe du mouvement altermondialiste que des syndicats basés sur le modèle dominant en Amérique du Nord. Le mouvement altermondialiste est un vaste regroupement informel de différents mouvements sociaux comme les syndicats, partis politiques de gauche, des mouvements féministes, écologistes, étudiants, anarchistes, etc. (Dupuis-Déri 2012). Il milite pour que le peuple ait une voix pour s'exprimer dans le débat public et dans le processus collectif de décision (Dupuis-Déri 2012). Ce mouvement utilise l'action directe, c'est-à-dire sans organisation représentative qui servirait d'intermédiaire entre les travailleurs et l'employeur, telle que des manifestations (pacifiques ou non), des réunions publiques, la distribution de tracts, les pétitions, les boycottages, les piquets de grève, les théâtres de rue, les occupations de bureaux ou de terrains, l'accrochage illégal de banderoles, etc. L'action directe permet de rendre audible la voix des activistes et leur permet d'être entendus par les décideurs et d'enclencher un débat public plus inclusif, plus participatif (Dupuis-Déri 2012). Des sociologues politiques expliquent que le mouvement altermondialiste s'oppose à une conception élitiste de la délibération politique qui veut que les individus « ordinaires » n'aient pas assez de connaissances pour pouvoir prendre part au processus délibératif. Cette conception serait encouragée par le discours néolibéral qui considère que l'économie mondiale et la politique soulèvent des questions complexes qui doivent être laissées aux initiés (Dupuis-Déri 2012). On note sept conséquences des actions directes :

> 1) introduire des contenus nouveaux ou marginalisés (« provoquer une délibération »); 2) introduire de nouveaux acteurs à l'intérieur du processus délibératif (« participation »); 3) faire valoir le point de vue d'acteurs marginalisés ou exclus (« représentation »); 4) servir de forum à la diffusion des idées du mouvement (« information »); 5) transgresser les normes établies pour faire valoir de nouvelles avenues possibles de solution (« imagination »); 6) forcer la main des dirigeants par l'entremise de manifestations spectaculaires (« décision »); 7) critiquer ou bloquer le processus décisionnel afin d'élargir ou relancer la délibération (« résultats »). (Hamel 2012)

Donc, le mouvement altermondialiste aurait pour but premier de signifier une intention de la population de participer au processus délibératif et décisionnel.

Les altermondialistes considèrent que les institutions internationales comme le Fonds monétaire international (FMI) ou la Banque mondiale sont illégitimes parce qu'elles ne permettent ni la participation citoyenne, ni de processus délibératif mondial. C'est par un processus de délibération, de participation du peuple qu'émane la légitimité d'une décision politique (Dupuis-Déri 2012). En l'absence de celle-ci, certains sociologues parlent de déficit démocratique (Habermas 2001 cité dans Dupuis-Déri 2012). Même les chercheurs qui n'adhèrent pas à l'idée de déficit démocratique soulignent un changement dans l'esprit de la démocratie et des institutions représentatives (Blondiaux 2008 cité dans Hamel 2012). Dans les dernières décennies, les sociologues politiques notent que la démocratie représentative ne va plus de soi et qu'il existe une méfiance grandissante entre la population et les élus qui la représentent (Hamel 2012; Rosanvallon 2006).

Bien sûr, le mouvement altermondialiste et les différents acteurs qu'il regroupe sont complexes, mais la brève synthèse faite ici permet facilement de voir les rapprochements entre l'action collective faite par le mouvement altermondialiste et celle des concepteurs de jeux vidéo, autant dans l'action elle-même, l'objectif de celle-ci, mais aussi ce qu'elle permet de mettre en lumière.

D'abord, les mouvements altermondialistes utilisent des actions directes – sans l'intermédiaire d'une organisation représentative – pour s'exprimer. Les concepteurs, lorsqu'ils prennent la parole, la prennent sans représentant, et sont rapidement rejoints par d'autres qui partagent les intérêts défendus. Ensuite, les deux groupes utilisent ce type d'action collective pour enrichir le processus décisionnel en le rendant plus inclusif, plus participatif. Les deux groupes luttent contre une conception élitiste du processus décisionnel et délibératif : chez les concepteurs, seuls les gestionnaires sont consultés sur la planification du temps de travail et plusieurs décisions sont arbitraires.

4.2. Déficit de représentation, vraiment?

Dans la dernière section, nous avons vu que le type d'action collective privilégié par les concepteurs prend une forme auto-organisée. Ce choix peut être surprenant lorsqu'on sait que près de la moitié (48 %) des concepteurs consultés lors du sondage international de 2014 souhaitent se syndiquer. On peut alors se demander si les concepteurs vivent un « déficit de représentation » (*representation gap*) (Freeman et Rogers 1999).

Le concept de déficit de représentation est élaboré par Brian Towers en 1997 et est rapidement repris par Freeman et Rogers (1999). On peut le définir comme une proportion de travailleurs qui désire être syndiquée, mais qui n'est pas représentée syndicalement (Heery 2009; Freeman et Rogers 1999). Freeman et Rogers, grâce à une enquête nationale effectuée au milieu de la décennie 1990 aux États-Unis, découvrent que deux tiers des salariés interrogés souhaitent avoir une plus grande influence dans le processus décisionnel de l'entreprise pour laquelle ils travaillent (Freeman et Rogers 1999). Selon les auteurs, cette donnée montre qu'il existe un déséquilibre des forces entre les travailleurs et les employeurs. Ainsi, le déficit de

représentation, lorsqu'on le constate, soulève deux interrogations : la représentation en milieu de travail est-elle automatiquement syndicale ou peut-elle prendre une autre forme, et les politiques publiques en place sont-elles suffisantes pour protéger ces travailleurs? (Heery 2009)

4.2.1. La représentation dans un espace non syndiqué

Pour répondre à la première question concernant la représentation dans un espace non syndiqué, on note qu'il existe, dans certaines entreprises non syndiquées, des comités d'entreprises. Ces comités intègrent les stratégies et les façons de faire des syndicats traditionnels (Heery 2009; Freeman et Rogers 1999). Cependant, les chercheurs restent sceptiques quant à leur possibilité d'améliorer la participation et l'influence des travailleurs dans leurs conditions de travail à cause de l'absence de réel pouvoir décisionnel (Freeman et Rogers 1999). Ces comités peuvent aussi être critiqués quant à la possibilité de bien représenter les travailleurs, d'y faire valoir efficacement leur point de vue (Heery 2009), surtout lorsqu'ils sont mis en place ou dominés par l'employeur (Williams *et al.* 2011).

Il existe toutefois d'autres solutions pour les travailleurs non syndiqués : la participation à des organisations de la société civile (associations citoyennes, organismes communautaires, etc.). Ces organisations ne sont pas typiquement associées à la représentation des travailleurs dans un contexte de travail, cependant, elles peuvent se coaliser pour différentes causes. Par exemple, ce peut être une coalition revendiquant l'augmentation du salaire minimum ou encore l'intégration des immigrants au milieu de travail, etc. (Williams *et al.* 2011). Ces organisations reposent sur des bases différentes que l'emploi, comme le genre, l'ethnicité, l'identité sociale ou encore les droits politiques. On cherche ainsi à améliorer les protections sociales des travailleurs les plus marginalisés. Ces actions collectives ont un effet

indirect sur les conditions de travail des travailleurs non syndiqués, puisqu'elles permettent d'influencer les politiques publiques et de conscientiser la population quant à certains problèmes. Les effets directs sur les travailleurs sont moins certains à cause de l'absence de ces organisations au sein des entreprises elles-mêmes (Williams *et al.* 2011).

Les concepteurs de jeux vidéo n'ont pas tendance à se joindre à des organisations de la société civile. En effet, ce sont plutôt les travailleurs peu qualifiés qui ne sont pas représentés syndicalement qui peuvent faire des gains en s'alliant à ce type d'organisation. Dans le cas des concepteurs de jeux vidéo, les gains obtenus pour améliorer le salaire minimum, par exemple, ne leur bénéficieraient pas personnellement. Cependant, comme expliqué précédemment, le type d'action collective choisi est issu de ces mouvements sociaux. On remarque aussi que leurs actions correspondent mieux à leurs intérêts concrets.

Ils revendiquent de meilleures conditions de travail pour tous les concepteurs de jeux vidéo. L'action collective a ainsi un but plus large que la relation entre l'employeur et l'employé, les actions visent des problèmes vécus collectivement par les concepteurs dans l'industrie en général, bien plus qu'en ciblant seulement un studio. L'affaire EAspouse, bien qu'elle ciblait au départ un studio en particulier, a permis à l'IGDA d'amorcer un mouvement pour dénoncer les heures supplémentaires non rémunérées, touchant du même coup plusieurs studios californiens et plus largement l'industrie nord-américaine (Legault et Weststar 2014).

Pour cette raison, on peut répondre à la première question que soulève le concept de déficit de représentation sur la représentation syndicale comme unique avenue possible de représentation en milieu de travail. La représentation en milieu de travail peut prendre une autre forme, comme c'est le cas pour les concepteurs de jeux vidéo, qui optent plutôt pour un type d'action collective auto-organisé. Puisqu'ils utilisent d'autres moyens pour faire entendre leurs revendications, on ne peut pas clairement

affirmer que les concepteurs de jeux vidéo sont en déficit de représentation parce qu'ils ne sont pas syndiqués, malgré leur désir manifeste de l'être.

4.2.2. Les politiques publiques

La deuxième question que soulève la notion de déficit de représentation est la croyance selon laquelle les politiques publiques protègent l'ensemble des travailleurs et suffisent à résoudre des problèmes individuels et collectifs en milieu de travail. Dans l'enquête de Freeman et Rogers (1999), les travailleurs interrogés soulignent leur méconnaissance des protections gouvernementales et des lois existantes. Parmi les travailleurs interrogés, 59 % des répondants souhaitaient une protection plus grande. Aussi, le cadre législatif présent lors de l'enquête de Freeman et Rogers, c'est-à-dire aux États-Unis vers le milieu de la décennie 1990, n'encourageait pas l'instauration de syndicats locaux, favorisant une résistance antisyndicale des directions des entreprises et du même coup un effort important des gestionnaires de contre-mobilisation face à la création d'associations syndicales (Freeman et Rogers 1999).

Lors des sondages internationaux de 2009 et 2014, on demandait aux concepteurs de jeux vidéo s'ils connaissaient les lois du travail là où ils habitaient. Le tableau 4.1 montre que 57 % des répondants de 2014 connaissaient un peu les lois (46 % en 2009), 25 % des concepteurs interrogés les connaissaient bien (36 % en 2009) et 18 % des concepteurs ne les connaissaient pas (18 % en 2009). On remarque donc que seulement un quart des répondants de 2014 connaît bien les lois du travail.

Tableau 4.1 - Do you know the labour/employment laws where you live? (2009, 2014)

	2009	**2014**

A little	46	57
Yes	36	25
No	18	18

Il est possible de croire qu'une meilleure connaissance des lois déjà en place pourrait améliorer les conditions de travail des concepteurs de jeux vidéo. Cependant, le tableau 4.2 montre que parmi les concepteurs internationaux interrogés, 41 % des répondants de 2014 ne savent pas si les lois déjà en place protègent suffisamment les travailleurs (39 % en 2009), 32 % des concepteurs interrogés considèrent qu'elles suffisent à les protéger (35 % en 2009) et 27 % des concepteurs les trouvent insuffisantes (25 % en 2009).

Tableau 4.2 - Do you feel the labour/employment laws where you live offer sufficient protection should a grievance or problem arise between an employer and employee? (2009, 2014)

	2009	**2014**
Don't know	39	41
Yes	36	32
No	25	27

Lors des entrevues canadiennes, aucune question ne portait spécifiquement sur la connaissance des lois du travail ou sur leur efficacité; cependant, certains concepteurs en ont parlé, dévoilant parfois leur méconnaissance de celles-ci. Ce participant aux entrevues canadiennes travaille en Colombie-Britannique, où une exemption de paiement des heures supplémentaires est incluse dans la loi (Employment Standards Act); il ne semble pas connaître tout à fait cette loi, parlant même de rumeurs :

> (What do you think unionization might bring to your job?) Only a stricter… or some rules about overtime or crunch time. But I think [studio] locked the whole unionization thing at least in deceit, but in the gaming industry. But I wasn't sure about this

> I’ve heard various rumors that I think the gaming industry is the only one that overtime does not have to be paid out or something. It’s considered like part of your job description. (M-19-18-V-D-10-10-13-14-26-AD)

Un autre concepteur qui travaille en Ontario, où une exemption semblable existe dans la loi, souligne que même les lois en place ne protègent pas bien les travailleurs puisqu’elles permettent aux gestionnaires d’abuser des concepteurs.

> (Would you think that a group like that could be useful, say, in some of these situations around overtime, and some of these company policies? Do you know if the IGDA gets involved in that kind of thing? Or would you expect them to or want them to?) I don’t know if there’s much they could do about it. Especially in the kind of companies... Like the previous one I talked about where... Like their approach to overtime, for example, is more like, “We just want the free labour” kind of thing. What are you going to do about that? It’s legal, so they’re going to do it. (M-20-07-L-B-11-07-13-10-23-JT)

Ces deux concepteurs disent être sans recours puisque ces absences d’indemnisation sont légales. Cependant, aucune exemption de ce genre n’existe au Québec, et les entrevues menées avec les concepteurs qui travaillent dans cette province montrent que les heures supplémentaires ne sont généralement pas indemnisées à un taux majoré de 50 % en argent ou en temps.

Malgré la volonté pour plusieurs concepteurs de se syndiquer, on ne peut pas présenter les travailleurs de l’industrie du jeu vidéo en déficit de représentation. Ils utilisent différents moyens, comme l’action directe, pour se faire entendre et faire avancer leurs revendications. Ce type d’action collective se fait à l’extérieur des cadres habituels de représentation. Ces actions directes, loin d’être parfaites, puisque les effets ne sont que très rarement durables, permettent aux concepteurs d’avoir une voix dans le débat entourant leurs conditions de travail. Le concept de déficit de représentation, bien qu’utile pour considérer la participation et la représentation des travailleurs dans un secteur industriel, semble difficilement applicable dans une industrie comme celle des jeux vidéo. En l’absence de syndicat et malgré la

protection des travailleurs jugée insuffisante par ceux-ci, les concepteurs ne sont pas pour autant démunis de moyens de se faire entendre et d'améliorer leurs conditions de travail. Cependant, des problèmes de représentation et de participation dans la régulation du travail demeurent.

En 2013, la Confédération des syndicats nationaux (CSN), une centrale syndicale québécoise, a tenté de syndiquer un grand studio de conception. Lors d'une entrevue avec le quotidien *La Presse*, un coordonnateur de la CSN parle d'une tentative « difficile » (Baril 2014). Malgré cet échec, peut-on dire que les concepteurs rejettent les syndicats dans l'industrie du jeu vidéo? Pas tout à fait.

Le premier problème que les sondages internationaux révèlent par rapport à la syndicalisation est la méconnaissance des organisations syndicales. Lors du sondage international de 2014, pour toutes les questions concernant les syndicats, une proportion entre 33 % et 43 % de l'échantillon n'a pas répondu aux questions (entre 271 et 362 personnes sur 835 répondants). Cette proportion était plus importante encore lors du sondage de 2009, selon les questions, une proportion entre 27 % et 51 % des répondants refusaient de répondre aux questions sur les syndicats.

Lors des entrevues canadiennes, pour les questions concernant les syndicats, un quart des concepteurs interrogés semblaient surpris par les questions, laissant entendre qu'ils n'avaient jamais vraiment réfléchi à cette idée. D'autres ont directement admis ne pas avoir assez de connaissances sur les syndicats pour pouvoir répondre aux questions.

> (Do you have any opinions on how unionization could help?) I don't really, I'm not really familiar with unions, I know some; actually I don't even want to jump in where I don't feel confident making an answer, so I actually don't' know, and it hasn't come to mind. I know a few people who work in the film industry who are unionized, and I know that they've got great perks for that, but also there are some tough aspects of that as well. I'm not one to speak on that. I'm just not educated in it. (F-13-16-V-F-20-11-

13-14-26)

Malgré cette méconnaissance, la proportion de concepteurs qui étaient partisans d'un syndicat est très importante. On peut alors se demander si, dans l'échec du projet de syndicalisation, ce qui est rejeté n'est peut-être pas le syndicat, mais plutôt la forme que ce syndicat prendrait.

D'ailleurs, l'organisation du travail dans cette industrie fait en sorte que la syndicalisation peut être plus difficile parce que les travailleurs ne restent pas longtemps dans le même studio et changent d'employeur rapidement (Legault et Weststar 2015). Cette mobilité est aussi le fait de l'industrie des arts de la scène, du disque et du cinéma (Legault et D'Amours 2011), qui est syndiquée au Canada et aux États-Unis. Cependant, les travailleurs de cette industrie ne sont pas syndiqués sur la base du modèle dominant d'accréditation par employeur en Amérique du Nord. Ils bénéficient plutôt d'un régime particulier d'accréditation sectorielle.

4.3. Le syndicat sectoriel

Cette forme d'organisation syndicale, contrairement au modèle de représentation fondé sur l'employeur (le modèle dominant), est basée sur l'appartenance à un même secteur d'activité (comme l'industrie de la construction, l'industrie des arts de la scène, du disque et du cinéma, etc.). Dans ces cas, lors d'une négociation, il y a d'un côté un seul syndicat qui représente tous les travailleurs d'une unité d'accréditation (qui a le monopole de la représentation de l'ensemble des travailleurs du secteur), et d'un autre, une équipe de représentants des employeurs (ou d'associations d'employeurs). En Amérique du Nord, les accréditations sectorielles sont une exception. Lorsqu'on veut créer un syndicat sectoriel, il doit y avoir une loi spécifique pour l'encadrer : au Québec, on note, par exemple, la Loi sur le statut

professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (CQLR, c. S-32-1).

Pour qu'il y ait un syndicat sur la base du secteur d'activité, l'unité d'accréditation doit être un groupe de salariés dans l'industrie qui occupent, habituellement, la même profession et qui sont reconnus comme ayant des intérêts communs (des infirmières du système de santé et des services sociaux, par exemple). L'unité d'accréditation doit être reconnue par une autorité qui est normalement désignée dans la loi. Comme pour le modèle dominant, il n'y a qu'une convention collective par accréditation. Or, cette convention transcende les frontières de l'employeur et s'applique aux travailleurs de l'industrie ou du secteur d'activité. Un travailleur qui changerait d'employeur serait toujours inclus dans l'unité d'accréditation et bénéficierait des mêmes conditions de travail définies dans la convention collective.

Lors du sondage de 2014, on a demandé aux concepteurs s'ils étaient favorables à un syndicat sur la base du secteur d'activité. Le tableau 4.3 montre qu'une forte majorité des répondants étaient pour celui-ci (64 %). C'est une augmentation de 16 points de pourcentage par rapport à la proportion de concepteurs se disant favorables à un syndicat dans une entreprise (tableau 3.15).

Tableau 4.3 - Some unions represent workers and negotiate issues across an entire industry rather than workplace by workplace. If unionization vote were held today for a national video game industry union in your country, how would you vote? (2014)

	% of respondents
Vote for the union	64
Vote against the union	14
I would not vote at all	11
Prefer not to say	11

Lors des entrevues canadiennes, on demandait d'abord aux concepteurs ce qu'un syndicat pouvait leur apporter ('What do you think unionization would bring to game

developers?’). Les entrevues se situant toutes au Canada, nous avons supposé que les points positifs comme négatifs étaient attribuables au modèle dominant de syndicalisation en Amérique du Nord. Parmi les répondants qui ont dit être favorables à un syndicat sectoriel, 35 % avaient répondu positivement à un projet de syndicalisation sur la base habituelle en Amérique du Nord, 54 % des répondants avaient eu des commentaires mitigés et 11 % avaient eu une réponse négative sur le projet de syndicalisation sur la base de l’employeur. On peut donc dire qu’au moins 11 % des concepteurs canadiens interrogés seraient défavorables à un syndicat local, mais favorables à un syndicat sectoriel.

Les concepteurs canadiens interrogés soulignent qu’un syndicat sectoriel pourrait compliquer la tâche des employeurs qui tenteraient de contourner un syndicat.

> I think if it was across the entire industry... it would absolutely have a different impact... If it wasn’t industry-wide then everyone would just by circumventing the union and just go find non-unionized people and you might as well not even have one at that point, so... if it was an industry-by thing, it will certainly be more effective, I’m sure. (M-04-02-T-G-11-03-14-05-13-JT)

Un syndicat sectoriel permettrait aux concepteurs mobiles de changer rapidement d’employeur sans perdre les avantages négociés inclus dans la convention collective.

> I think the closest we could have is, you know in Hollywood, there’s that screenwriters’ guild and all that? If there was, I’m not too sure how it works, but I figure that could work, that it might be good. Because I’m not sure you could form a union like in a company because everybody’s changing all the time. And I’d be a bit against the idea of limiting movement (…) (M-06-19-16-M-R-18-09-13-13-19-15-MSO)

Une autre forme que peut prendre un syndicat sectoriel est un syndicat dont l’unité d’accréditation est basée sur la profession; dans le cas des concepteurs de jeux, cela signifierait un syndicat rassemblant tous les artistes de l’industrie sous la même unité d’accréditation, tous les programmeurs de l’industrie sous une autre, etc. Nous

n’avons pas séparé les commentaires sur le syndicat sectoriel basé sur l’industrie et ceux sur la base de la profession.

> Man, I do not know enough about how unions work. I kind of feel like [trades] might have to be separate just because the needs of the groups are so different. If they tried to sort of be everything to everyone, then it might end up just kind of not… I don’t know that an artists’ union would happen in that case [...] I feel like the programmers are a lot more organized. There are a lot more of them. In our company, there’re two artists and thirteen programmers or whatever, you know? But yeah... I think probably separate unions? (F-05-19-T-L-19-03-14-04-11-JT)

Les testeurs d’assurance-qualité pourraient bénéficier d’un syndicat sectoriel sur la base de la profession; c’est du moins ce que pense ce répondant qui considère que les testeurs sont en position plus précaire que les autres concepteurs de l’industrie.

> (Do you think unionization would bring something to the video game industry?) For programmers, yes. For all the others, not a lot. There’s always a downside to a union, but there would also be a real upside: that would be to try and establish rules about overtime. Have a kind of overall opinion. For example, in Montreal, this is the average number of overtime hours that programmers put in. People say: “It’s really ridiculous. We’re going to limit it to 10 hours per person per week, and it has to be paid.” There’s really a lack of regulation on that score, and I don’t see the government doing anything about it. I also think it would help QA testers. They’re in more of a precarious situation (…).They would benefit more from it. I think game developers and artists are in a better position. Simply because game developers don’t have to do as much overtime, and I think, overall, artists do less overtime, too. Especially in Montreal, there are huge numbers of schools that churn out video game artists, but there aren’t enough jobs for them all, so there could be some unfair things going on there. (M-13-13-M-G-12-10-13-13-19-15-JL)

Puisque pour plusieurs concepteurs de jeux vidéo, le travail de testeur d’assurance-qualité est une porte d’entrée pour entrer dans l’industrie sans formation

institutionnelle, un syndicat qui imposerait des conditions plus strictes pour devenir testeur d'assurance-qualité pourrait avoir un effet néfaste.

> And so if there was sort of a QA union... A lot of places you don't need much to get in. And that's part of the magic too, right? Like there's a place where you can break into games. And if it was unionized, that wouldn't be the case anymore either, I don't think. You'd have to have gone somewhere for education for it. I didn't. So I mean I don't know if that would mean that I couldn't get in. I don't know if I'd have to know someone to get in which I did in this case, but the first time I didn't. I think some people would have a problem with it if it was like a general thing. Way more of a problem than if it was like a company-by-company thing. (F-13-13-T-U-05-05-14-04-11-JT)

Une autre critique formulée sur les syndicats sectoriels sur la base de la profession est la division poreuse des professions dans l'industrie. Comme l'explique cette répondante, un syndicat différent pour chaque profession pourrait être un problème puisque dans cette industrie, il n'existe pas de frontières claires entre les différents emplois de conception du jeu vidéo.

> (If a union formed across the entire industry. Not a studio-by-studio basis, but on like a sort of job-by-job. Do you think those two systems would have different impacts?) Probably. I mean, because that's the way it is in film, right? Like each individual has their own union. Although I feel like... This is going to sound weird, but I feel like video games are more collaborative and that people feel like there's more bleeding between roles and I don't feel like there's any bleeding in film. And I wonder if that might make people more upset if there was like individual unions for each, you know... "Oh, we're clearly more important!" Or, you know, "We're feeling less important because the creative director's union is getting this and that and we don't have this as artists and we're just as important." So I wonder... I mean that might just make everyone on an equal footing since there won't be very high competition, but I don't exactly know what the impact would be. (F-07-13-T-U-10-05-14-04-11-JT)

Il existe aussi des points négatifs au syndicat sectoriel sur la base de l'industrie. Un concepteur considère cette option comme irréaliste et trop vaste à entreprendre pour une industrie comme celle du jeu vidéo. Pour lui, un syndicat pour chaque employeur serait plus facile à gérer pour les entreprises et rendrait le changement moins brutal.

> (So if a union formed across the whole industry, rather than just studio-by-studio?) I think that studio-by-studio would be more realistic. Forming across the whole industry is probably too vast to actually happen. (Any reasons why that's the case?) There are too much, too many people, too many companies. If it happened studio-by-studio, it would be gradual and I think that it would be less catastrophic to the industry, and I think if it happened as a whole, I think companies would buckle and collapse. If it happened, and all of a sudden everyone's unionized, big companies that exploit their employees wouldn't be able to deal with it immediately. I don't really know. (Are you talking about the rendering farms in Asia? I'm trying to think more specific to Canada) I'm thinking just North America. I still think that there are companies that would collapse. Companies that consistently misuse or exploit their employees and do it completely under the radar. If I was still at [studio], and I joined a union, they would immediately run out of money. They wouldn't be able to keep up with the deadlines that they'd been setting. But if it happened company-to-company, then companies could prepare for it. (M-02-22-M-L-23-11-13-16-02-PB)

Aussi, une grande partie des répondants qui émettaient des commentaires négatifs parlaient de la différence entre les studios. Les nouvelles entreprises ne sont pas organisées comme les grands studios (*Triple A studios*).

> The industry's extreme diversity would still make it pretty difficult. What characterizes a start-up versus [triple A studio] – it's really, really different. In my case, for instance, my duties were so broad. I've done such a wide variety of things. Sometimes, I had to do stuff that had nothing to do with design, like translation or that kind of thing. Compared with [triple A studios] where it's very: "You, you're a developer of that specifically, strictly that." That might be hard, a union that would oversee all that. There would really have to be compartments, specific categories, like "Company with so many to so many

> employees," etc. Because the reality of someone who works at [triple A studio] is completely different from that of someone at a start-up. (So would it be hard to negotiate provisions then?) It would have to be something very broad. For instance, for overtime, I don't think you could get a consensus. For people who are really workaholics, bonuses like, "Do 100 hours of overtime to get your bonus!" are fantastic. But for a new mother or even a new father, it's atrocious. It would be hard to reconcile all that. (F-05-08-19-M-G-21-10-13-13-19-15-JL)

Enfin, un problème persiste lorsqu'on se penche sur le syndicat sectoriel : c'est sur la base d'une loi qu'il doit être créé. Cependant, la loi s'applique dans un espace géographique défini. La loi rend légitime l'utilisation de moyens de pression adéquats et force les deux parties (employeurs et employés) à négocier de bonne foi. Les concepteurs de jeux vidéo s'interrogent alors sur le caractère international de l'industrie. En effet, un syndicat international qui engloberait les concepteurs de différents pays empêcherait une délocalisation importante des entreprises établies au Canada.

> (If there was unionization – a form of unionization – that covered all the companies in the industry, instead of each studio on its own?) That would help a lot, yes. That would fit better. I think that would help tremendously, yes. Look at the IGDA, for instance. Everyone talks about it, everyone knows it, everyone respects it. The IGDA is a symbol of quality, in a way. We'd sponsor them. That'd be cool! If there was a similar movement union-wise, they'd say: "It's everywhere, it's really international. Everyone agrees that having worldwide conditions is healthy. It really applies to you and to me." So, it would help tremendously, yeah, I think so. Especially in Montreal, which is really, really, really AAA and a little less independent studios. I think that the studios would close up shop easily. So, if there were something really serious, something international, approved by lots of independent studios, say, then maybe the AAAs would say: "Yes, us, too, then! We want to still be around 20 years from now. We don't want to close!" (M-13-13-M-G-12-10-13-13-19-15-JL)

Le tableau 4.4 résume les commentaires positifs et négatifs sur un syndicat sectoriel dans l'industrie du jeu vidéo lors des entrevues canadiennes. Les points négatifs concernaient la difficulté pour un petit studio ou un studio indépendant de respecter une convention collective qui nécessiterait une augmentation des coûts de production. On note que seulement 50 % de l'échantillon des concepteurs canadiens a répondu à cette question.

Tableau 4.4 - Reasons of positive and negative answers about a sector-based unionization project (Entrevues canadiennes 2013-2014)

	% of respondents	**% positive/negative**	**% of total sample of respondents**
More efficient	29	81 positive	15
Would be good because each trade has different needs	15		8
Positive, but hesitant	11		6
Industry-based is good, not so sure about dividing by trade	10		4
Industry could prevent outsourcing	7		3
Good for mobility	7		3
Standardization (Hours, wages, etc.)	2		1
Detrimental to indies	13	13 negative	7
Does not know enough	6	6	3
Total	100		50

En bref, lorsqu'on demande aux concepteurs leur avis sur une initiative syndicale sectorielle, ils sont majoritairement en faveur (64 %). Les entrevues canadiennes permettent d'expliquer cette statistique, puisqu'un tel projet rendrait plus difficile pour les employeurs de contourner le syndicat en embauchant des concepteurs non syndiqués. Ensuite, cette forme de syndicat n'entraverait pas la mobilité des concepteurs. La possibilité de diviser l'unité d'accréditation selon la profession recueille des avis mitigés. Les commentaires négatifs sur le syndicat sectoriel concernent surtout la difficulté pour les petits studios d'encaisser le choc monétaire d'un syndicat. Enfin, pour s'assurer d'éviter une délocalisation importante des entreprises, le syndicat devrait avoir une portée internationale. Toutefois, une loi s'applique à l'intérieur de limites territoriales, ce qui rend plus difficile la création d'un syndicat international.

4.4. Conclusion

Dans ce chapitre, j'explique d'abord que le modèle de Kelly n'entrevoit l'action collective en milieu de travail que par une mobilisation d'ordre syndicale, mais les travailleurs du jeu vidéo choisissent une forme différente d'action collective en milieu de travail. Les concepteurs privilégient des actions anonymes qui sont lancées par un individu, mais rallient rapidement une grande proportion de concepteurs qui s'identifient à l'auteur en créant ainsi un mouvement important. Les conséquences de ces actions sont, malgré tout, de courte durée. Cette forme d'action collective ressemble aux actions directes mises en place par le mouvement altermondialiste, qui cherche à se donner une voix dans un débat public élitiste qui exclut une grande partie de la population. De la même manière, les concepteurs de jeux, à travers leurs revendications, cherchent à régler un enjeu précis, l'injustice liée à l'indemnisation des heures supplémentaires par exemple, mais aussi à participer plus largement aux

décisions pour lesquelles ils ne sont pas consultés. Cette forme d'action collective permet aux concepteurs de s'exprimer directement, sans intermédiaire et de viser l'amélioration des conditions de travail dans l'industrie en général plutôt que de viser un studio seulement.

À l'aide du concept de déficit de représentation, on remarque que l'enjeu de la représentation ne peut plus être vu par le simple axe de la présence ou de l'absence de syndicat dans une entreprise. Il existe différents moyens d'agir collectivement; le syndicat en est un. Les concepteurs utilisent une forme d'action collective non institutionnalisée, auto-organisée, autonome et directe pour faire valoir leurs revendications. L'absence de syndicat ne peut automatiquement signifier un déficit de représentation tel que décrit par les auteurs du concept.

Les concepteurs avouent ne pas être informés des façons de faire des syndicats. De plus, l'industrie est composée de travailleurs mobiles, attachés à la reconnaissance du mérite, qui tiennent à décider de leur action, de sa forme, de son début et de sa fin, et un syndicat local ne peut répondre à ces critères. Une forme particulière de syndicat pourrait être envisagée : un syndicat sectoriel qui engloberait toute l'industrie. Cette solution attire la faveur d'une majorité des concepteurs internationaux sondés.

On remarque enfin que le développement d'un type d'action collective auto-organisée ne représente pas un rejet du syndicalisme. Cependant, compte tenu de la particularité de l'industrie du jeu vidéo, je soulève l'hypothèse d'un syndicat sectoriel pour montrer que le rejet d'un projet de syndicalisation sur la base du modèle dominant en Amérique du Nord ne peut être vu comme un rejet en bloc du syndicalisme, mais plutôt comme une demande de renouvellement adressée aux syndicats. En effet, les concepteurs émettent énormément de réserves quant à la possibilité de se syndiquer sous le modèle dominant.

Dans le prochain chapitre, il sera question des conditions de production présentes dans l'industrie du jeu vidéo. Bien que la théorie de la mobilisation de Kelly (1998)

domine encore la scène théorique en matière d'action collective dans le champ des relations de travail, elle a été développée dans un environnement économique différent de celui dans lequel les concepteurs de jeux vidéo évoluent. C'est même la principale critique qu'on peut adresser à cette théorie.

En effet, les conditions de production ont beaucoup changé depuis le développement de la théorie de la mobilisation. Celle-ci est principalement fondée sur un environnement économique manufacturier, alors que l'industrie du jeu vidéo est financiarisée et transnationale. Dans le chapitre suivant, je présente quelques éléments qui provoquent une perte du pouvoir explicatif de cette théorie pour plusieurs environnements économiques du 21e siècle.

CHAPITRE V

LES CONDITIONS DE PRODUCTION

Dans les sections précédentes, j'ai d'abord expliqué que la théorie de la mobilisation telle qu'élaborée par Kelly rencontre des limites lorsqu'on l'applique aux travailleurs de l'industrie du jeu vidéo. J'ai aussi montré que la forme d'action collective que les concepteurs choisissent pour changer les conditions de travail qu'ils jugent insatisfaisantes et injustes est auto-organisée. Le contexte économique a suffisamment changé depuis l'élaboration du modèle de Kelly. L'ordre économique était alors basé sur l'emploi industriel stable et à long terme et sur l'existence de grands collectifs de travailleurs qui partageaient les mêmes tâches et les mêmes conditions d'emploi. Ce n'est pourtant plus le cas; ainsi, on peut s'interroger sur la validité de ce modèle dans l'économie contemporaine. Ce contexte économique permet d'expliquer en partie l'impossibilité d'appliquer le modèle de Kelly sans modification et surtout, il permet d'approfondir l'explication du choix d'action collective des concepteurs. Pour expliquer ce choix, je détaillerai d'abord l'environnement économique en général, je présenterai ensuite brièvement l'organisation du travail, qui influence aussi l'environnement dans lequel les concepteurs évoluent. Enfin, j'exposerai comment ces deux éléments qui conditionnent la production de jeux vidéo influencent les conditions de travail des concepteurs et permettent d'expliquer le type particulier d'action collective de ceux-ci.

5.1. L'environnement économique

L'environnement économique qui nous intéresse est celui dans lequel a évolué l'industrie du jeu vidéo, ce secteur qui s'est développé vers la fin du 20e siècle. Depuis le début des années 1980, on note que la finance est devenue une branche déterminante de l'économie (Konczal et Abernathy 2015). Pour comprendre l'environnement économique de cette période, j'aborderai la notion de financiarisation. J'évoquerai aussi les conséquences du processus de financiarisation sur la gestion des entreprises et, enfin, je présenterai le transfert de risque qui s'opère grâce à ce processus.

5.1.1. Le processus de financiarisation

Les économistes utilisent le terme financiarisation pour parler du processus par lequel la finance devient une part importante de l'économie (Konczal et Abernathy 2015). La définition de ce processus est contestée par certains, mais celle qui sera privilégiée dans ce mémoire est celle de Gérard Epstein :

> Financialization refers to the increasing importance of financial markets, financial motives, financial institutions and financial elites in the operation of the economy and its governing institutions, both at the national and international level. (Epstein cité dans Palley 2008)

Cette définition aborde la place de la finance dans l'opérationnalisation de l'économie, mais aussi dans ses institutions gouvernementales. Le processus de financiarisation, c'est aussi une expansion de la place de la finance grâce à

l'intégration de l'épargne des ménages dans de nouveaux circuits financiers, le changement de la relation de pouvoir entre les gestionnaires et les actionnaires et l'augmentation de l'emprise de la finance sur la distribution de la richesse. Ces aspects de la financiarisation permettront de mieux comprendre le transfert de risque que permet ce processus.

a) L'épargne des ménages

D'abord, l'épargne des ménages est investie sur les marchés financiers. Les gouvernements occidentaux des années 1980 encouragent la consommation en facilitant l'accès au crédit. C'est par ces deux phénomènes que le domaine de la finance prend rapidement de l'expansion puisque le nombre de transactions financières augmente (Konczal et Abernathy 2015). Ces deux phénomènes nuisent à l'économie productive, puisqu'ils retirent du capital dans celle-ci pour l'investir dans le domaine financier (Konczal et Abernathy 2015). L'argent n'est pas investi dans l'économie réelle, c'est-à-dire l'économie concrète de consommation de biens et de services, en opposition à l'économie spéculative, de la finance et de la bourse. L'industrie de la gestion de biens financiers croît aussi grâce à des modes de gestion alternatifs comme des investisseurs de capitaux de risque (*venture capital*), des investissements en capital (*private equity*) et des fonds spéculatifs (*hedge funds*) (Konczal et Abernathy 2015). Ainsi, entre 1980 et 2007, avant la crise financière, la valeur des fonds communs de placement (*mutual funds*) passe de 134 milliards de dollars à 12 000 milliards de dollars (Konczal et Abernathy 2015).

b) La révolution des actionnaires

En plus de la croissance du système financier, la finance empiète aussi sur le territoire de l'économie réelle grâce à ce qui peut être appelé la « révolution des actionnaires » (*shareholder revolution*), une caractéristique importante du processus de financiarisation (Konczal et Abernathy 2015). On parle de révolution non pas parce que les actionnaires n'existaient pas avant la fin du 20e siècle, mais plutôt parce que leur rôle et leur influence ont augmenté. En effet, le rentier, c'est-à-dire un individu dont le principal revenu vient de ses biens financiers, est présent dans l'environnement économique depuis plusieurs siècles (Mason 2015). Ainsi, les actionnaires sont des rentiers puisqu'ils retirent un revenu de la possession d'actions qui représentent une part de la propriété de l'entreprise. Tout au long du 19e siècle jusqu'aux années 1980, les rentiers, ou actionnaires, ne jouaient pas un rôle actif dans la gouvernance des entreprises pour lesquelles ils possédaient des actions (Mason 2015). John M. Keynes va même jusqu'à qualifier les rentiers de « functionless investors » (Epstein 2005). Pendant cette période, le modèle de gouvernance est basé sur le fait que le propriétaire occupe aussi le rôle de gestionnaire; c'est donc lui qui prend les décisions. À l'aube du 20e siècle, ce modèle évolue et on voit apparaître une division entre ces deux fonctions, c'est-à-dire que celui qui gère l'entreprise n'est pas toujours propriétaire de l'entreprise : c'est l'ère des gestionnaires professionnels. Ils ont comme objectif de stabiliser et de faire croître l'entreprise à long terme. Jusqu'aux années 1980, les actionnaires recevaient un stable retour sur le capital investi, proportionnel à la prime de risque (Konczal et Abernathy 2015). Les liquidités étaient réinvesties vers le développement interne de l'entreprise. La dette de l'entreprise était somme toute limitée (Konczal et Abernathy 2015).

Au tournant des années 1980, les actionnaires s'impliquent dans les décisions administratives et dans la gestion quotidienne de l'entreprise (Konczal et Abernathy 2015; Mason 2015; Epstein 2005). L'objectif principal des dirigeants se transforme :

seule la maximisation du profit compte (Konczal et Abernathy 2015). Ainsi, les surplus qui étaient jusque-là divisés entre les investisseurs, les employés et le réinvestissement dans l'entreprise seront presque exclusivement remis aux actionnaires (Konczal et Abernathy 2015). On réinvestit moins dans des intérêts commerciaux, mais on vient plutôt gonfler les revenus des actionnaires. On augmente aussi la dette de l'entreprise pour forcer les gestionnaires à respecter les volontés des marchés financiers. En résumé, pour les entreprises dirigées sous l'influence des gestionnaires, plus de revenus signifient plus d'argent à réinvestir dans l'entreprise. Tandis que pour les entreprises dirigées sous l'influence des actionnaires, plus de revenus signifient de plus grands dividendes pour les actionnaires ou un rachat d'action qui aurait pour effet d'augmenter la valeur de celles qui resteraient en circulation (Mason 2015). On remarque aussi que les entreprises empruntent pour enrichir les actionnaires : pour chaque dollar emprunté, un tiers est alloué au rachat d'actions ou aux dividendes (Mason 2015). Les stratégies adoptées par les entreprises sous le modèle des actionnaires délaissent les investissements à long terme qui sont si importants pour l'innovation et pour la croissance de l'entreprise (Konczal et Abernathy 2015). La vision à court terme fait en sorte que depuis trente ans, les revenus des détenteurs d'actions ont explosé (Konczal et Abernathy 2015). Pour s'assurer que les dirigeants des entreprises partagent les intérêts des actionnaires, on paie les dirigeants et les plus grands gestionnaires en actions (Konczal et Abernathy 2015).

c) L'accroissement des inégalités de revenus

Une autre conséquence de cette révolution des actionnaires est l'accroissement des inégalités de revenus, puisque les propriétaires d'actions captent une plus grande part du revenu de l'entreprise, alors que les salaires des employés stagnent depuis les

années 1970 (Konczal et Abernathy 2015). Les inégalités de revenus ont aussi augmenté pour des raisons associées à l'environnement politique qui a favorisé la financiarisation. En Occident, les politiques publiques du début des années 1980 jusqu'à nos jours ont favorisé les détenteurs de capitaux par des lois fiscales conciliantes (Piketty 2014 cité dans Konczal et Abernathy 2015). Ces politiques favorisent une dérégulation des marchés financiers. En laissant le secteur financier s'autoréguler, on permet un environnement opaque rendant difficile la protection des consommateurs et des salariés (Konczal et Abernathy 2015).

d) Le transfert de risque de l'investisseur au travailleur

Le processus de financiarisation ainsi défini amène une conséquence importante : le risque de perte de revenus vécu par l'investisseur est transféré aux salariés qui travaillent pour les entreprises financées. La dérégulation du secteur financier a permis aux investisseurs de bénéficier d'une liberté d'entrée ou de sortie d'un investissement (Dumenil et Levy 2005). Dans le cas où un investisseur verrait que le projet ou l'entreprise qu'il finance ne lui permettra pas de regagner la somme qu'il a investie et encore moins d'avoir un retour sur investissement, il peut décider de cesser de financer le projet. Grâce à cette liberté, les entreprises qui ont besoin de ce financement se plient aux exigences de l'investisseur. La finance permet donc de déporter le risque d'un investissement aux gestionnaires de l'entreprise, qui doivent tout faire pour garder les investisseurs (Dumenil et Levy 2005). Cependant, les gestionnaires font reposer la responsabilité de la compétitivité de l'entreprise sur les épaules des employés qu'ils gèrent. Ainsi, on observe une baisse de la collaboration dans les relations de travail entre l'employeur et les employés (Epstein et Jayadev 2005). L'exigence de compétitivité signifie aussi une hausse importante des congédiements, une baisse des salaires et des bénéfices pour les employés et une

augmentation du nombre d'emplois délocalisés. On peut donc conclure que, dans un contexte de financiarisation, le risque pris par un investisseur est diminué au détriment des travailleurs de l'entreprise ainsi financée.

En somme, ce processus qui s'est accéléré depuis 1980 fait en sorte que la finance prend une place de plus en plus grande dans l'économie mondiale. La finance empiète non seulement sur l'économie concrète de consommation de biens et de services, mais s'ingère aussi dans la manière de diriger une entreprise et a des conséquences sur la pression mise sur les travailleurs. L'augmentation de l'influence des actionnaires dans la gestion des entreprises a créé un changement important de stratégies, passant d'une vision à long terme à une vision à court terme. On peut résumer ce changement important en reprenant l'expression utilisée par certains économistes : « From retain and reinvest to downsize and distribute » (Froud *et al*. 2006; Epstein et Jayadev 2005). Avant 1980, une entreprise retient ses revenus pour réinvestir dans ses usines, son équipement et son personnel. Après 1980, l'entreprise réduit ses effectifs pour distribuer ses revenus entre actionnaires (Froud *et al.* 2006; Epstein et Jayadev 2005). La dérégulation du secteur financier a permis l'intensification du processus de financiarisation et, du même coup, a encouragé un transfert de risque de l'investisseur vers le travailleur.

Ce processus de financiarisation est opérationnalisé par différents acteurs qui investissent, entre autres, du capital de risque. Ces acteurs peuvent être des investisseurs eux-mêmes ou des fonds spéculatifs administrés par des gestionnaires de biens financiers qui investissent l'argent de différents clients dans des entreprises ou des projets. Le capital de risque et ses différents acteurs seront développés dans la prochaine section.

5.1.2. Le capital de risque

Le processus de financiarisation, dépeint dans la dernière section, permet de décrire une partie de l'environnement économique actuel. Un autre aspect, fortement lié à la financiarisation, et tout aussi important, c'est l'utilisation du capital de risque pour financer des projets et des entreprises. Dans cette section, il sera d'abord question d'une définition de cette notion de capital de risque, de ses acteurs et, enfin, de l'implication de ces acteurs dans les décisions quotidiennes de l'entreprise.

a) Une définition

Depuis les années 1980, les secteurs économiques les plus performants, comme celui des hautes technologies, sont principalement financés par du capital de risque (Jeng et Wells 2000). Le capital de risque est un capital investi pour financer des entreprises naissantes ou des projets à grand potentiel de croissance. Comme son nom l'indique, le risque de perdre l'argent investi est grand; en contrepartie, les rares retours d'investissements sont tout aussi grands (Jeng et Wells 2000).

Le capital de risque réfère donc à un investissement de capitaux pour financer des entreprises qui n'auraient pas été financées à travers les canaux habituels de financement public et privé (Gompers et Lerner 2001). Ce type de financement se fait par l'entremise de différents acteurs qui achètent des actions d'une entreprise cotée en bourse ou qui achètent des parts d'entreprises privées (Gompers et Lerner 2001). On peut distinguer trois types d'acteurs. Premièrement, il y a les entreprises qui pratiquent le capital de risque industriel (*corporate venture capital*). Cette entreprise, pour stimuler son innovation, investit une part de ses capitaux dans de nouvelles entreprises innovantes dans le but d'en acheter la propriété intellectuelle une fois le produit terminé (Dushnitsky et Lenox 2005). Deuxièmement, il y a les intermédiaires

financiers, sous la forme de fonds spéculatifs où des investisseurs confient un montant d'argent à faire fructifier. Ces intermédiaires financiers vont acheter des actions de plusieurs entreprises cotées en bourse avec cet argent (Gompers et Lerner 2001). Enfin, des firmes de capital de risque qui agissent comme des incubateurs, puisqu'elles achètent des parts dans une entreprise et lui offrent des conseils pour la faire prospérer et du même coup, faire augmenter la valeur de l'investissement (Gompers et Lerner 2001; Schultz 2016).

b) L'échec commercial et ses risques

Ces trois différents types d'acteurs risquent très fortement de perdre leurs capitaux investis puisque seulement une minorité des entreprises ainsi financées produisent un haut rendement (Bergemann et Hege 1998). Il existe différentes manières d'évaluer si un investissement dans une entreprise naissante est un échec. D'une part, un échec peut être une perte complète de l'argent investi dans une entreprise (c'est le cas de 30 à 40 % des entreprises américaines financées par du capital de risque). D'autre part, on peut considérer qu'un échec est le simple fait de ne pas recevoir un retour sur investissement satisfaisant (c'est le cas de 95 % des entreprises américaines financées par du capital de risque) (Gage 2012). Pour se prémunir contre ce risque d'échec important, les différents acteurs financiers ont développé leurs propres mécanismes pour sortir l'investisseur d'un projet ou d'une entreprise qui se dirigerait vers un échec (Duménil et Levy 2005; Jeng et Wells 2000). Si un projet atteignait tous les objectifs fixés par l'investisseur, il pourrait ainsi quitter l'investissement lorsque l'entreprise financée entrerait en bourse, vendant du même coup les parts achetées lorsque l'entreprise n'était pas cotée en bourse (Jeng et Wells 2000). Dans le cas contraire où l'investisseur souhaite quitter une entreprise qui se dirige vers un échec, il existe aussi une possibilité de vendre ses titres à un autre investisseur intéressé par

l'entreprise financée (Jeng et Wells 2000). Puisque l'investisseur et l'entrepreneur signent un contrat lors d'un financement, à la fin de celui-ci, un investisseur peut décider de ne pas signer un autre contrat avec ce même entrepreneur. Lors de la signature de ce contrat de financement, l'investisseur et l'entrepreneur négocient les objectifs de cet investissement, le montant de ce financement, la durée du contrat et enfin les revenus à l'investisseur (Bergemann et Hege 1998). La possibilité pour les investisseurs de quitter un investissement de manière assez simple a d'importantes conséquences sur les autres secteurs de l'économie, puisqu'en cas de bulle spéculative, elle contribue à amplifier les crises financières et à en créer de nouvelles en mettant en péril les emplois liés à ces investissements (Dumenil et Lévy 2005).

Cette possibilité de quitter un projet crée une forte compétition entre les entrepreneurs qui souhaitent être financés par des investisseurs. Cette compétition devient rapidement destructrice dans un marché globalisé, puisqu'elle crée une pression sur les entreprises, les gestionnaires et en dernière instance, sur les travailleurs (Crotty 2005). Les gestionnaires des entreprises ainsi financées tentent de maximiser la valeur financière de leur entreprise pour satisfaire les actuels investisseurs, mais aussi pour attirer des investisseurs potentiels. Ce désir de maximiser la valeur financière de l'entreprise qu'ils gèrent fait en sorte que les gestionnaires adoptent une stratégie à court terme, et ce phénomène ne cesse de s'intensifier depuis 1980. On remarque alors une hausse du nombre de congédiements, une hausse du nombre de délocalisations et une baisse des salaires et des avantages sociaux (Crotty 2005). On qualifie la compétition de destructrice parce qu'elle force les gestionnaires à briser leurs contrats implicites avec leurs employés : l'attitude de collaboration dans les relations de travail entre les entrepreneurs et les travailleurs est remplacée par une attitude de confrontation pour imposer une flexibilité aux travailleurs et ainsi pouvoir maximiser la valeur financière de l'entreprise dans une vision à court terme (Crotty 2005). Cette flexibilité est une exigence du capital qui considère que les lois du travail rigides rendent les embauches et les licenciements plus difficiles. Inversement,

une plus grande flexibilité diminue le coût des embauches pour l'entreprise en réduisant les avantages sociaux et facilite les licenciements dans le cas où l'entreprise voudrait réduire ses coûts de production (Jeng et Wells 2000).

Le capital de risque qui finance les industries des hautes technologies depuis plusieurs décennies est utilisé par différents types d'acteurs. Quels que soient les acteurs utilisés pour financer des entreprises naissantes ou des projets prometteurs, le risque de perdre le capital investi est très grand. Ce risque est transféré aux gestionnaires d'entreprises bénéficiaires de ce financement, qui doivent alors tout faire pour satisfaire l'investisseur qui pourrait se retirer du financement si les objectifs n'étaient pas en voie d'être atteints. Ce sont les travailleurs de ces entreprises qui subissent ce transfert de risque, puisque les gestionnaires, pour maximiser la valeur financière de leur entreprise, réduisent les coûts de production par différents moyens (délocalisation, gel des salaires, diminution des avantages sociaux, augmentation du temps de travail, etc.) (Crotty 2005; Dumenil et Levy 2005; Jeng et Wells 2000). Le risque d'échec d'un projet ou d'une entreprise naissante repose donc sur les épaules des travailleurs.

c) Un contrôle exercé par les investisseurs

Le risque inhérent à l'utilisation du capital de risque n'est pas la seule caractéristique de celui-ci comme le soulignent différents chercheurs :

> L'investissement dans les entreprises innovantes n'est pas uniquement un moyen de réaliser des plus-values financières, mais, surtout, un moyen hautement stratégique de garder un contrôle sur l'innovation en acquérant les innovations les plus récentes au moment où elles commencent à se développer. (Lantz *et al.* 2011)

Le contrôle exprimé dans cette citation peut s'expliquer par la possibilité d'être le premier à acquérir une innovation, mais aussi par l'implication de l'investisseur dans le projet ou l'entreprise dans lequel il investit. Ce contrôle peut être perçu comme une manière de gérer le risque de l'investissement. Un financier investit son capital dans une entreprise ou un projet en échange d'une implication dans la manière dont cette entreprise est gérée pour diminuer le risque inhérent à l'investissement.

Cependant, les investissements en innovation nécessitent un apprentissage par la pratique, une forme d'essais et d'erreurs, ce qui entre en contradiction avec les exigences du capital dont les acteurs préfèrent plutôt des résultats à court terme (Crotty 2005). Cette implication accentue le transfert de risque déjà détaillé précédemment, puisque l'investisseur peut plus facilement avoir accès aux travailleurs et exercer une pression sur eux.

Cette implication peut prendre différentes formes. Dans le cas où des investisseurs financeraient une entreprise cotée en bourse, depuis la révolution des actionnaires, les détenteurs d'actions ont assez de pouvoir pour orienter la gestion d'une entreprise pour qu'elle augmente son rendement à tout prix, en embauchant un gestionnaire qui défendra leurs intérêts ou en choisissant de répartir les revenus en dividendes, par exemple. Dans les autres cas où l'entreprise financée ne serait pas cotée en bourse, l'investisseur de capital de risque trouve aussi un moyen d'orienter la gestion de l'entreprise en donnant des conseils qui n'ont pour objectif que de maximiser la valeur financière de l'entreprise (Hellmann 1998) ou d'acquérir la propriété intellectuelle d'une idée innovante (Lantz *et al.* 2011).

Une façon de contrôler l'entreprise est de répartir l'attribution du financement d'un projet ou d'une entreprise en différentes étapes, de sorte que le versement d'une prochaine somme est assujetti à des conditions : « Staged capital infusion keeps the owner/manager on a 'tight leash' and reduces potential losses from bad decisions. »

(Gompers et Lerner 2001). De cette manière, la marge de manœuvre de l'entrepreneur diminue et l'investisseur peut mieux contrôler l'orientation de l'entreprise puisqu'à chaque jalon, l'entrepreneur doit rendre compte de l'atteinte ou non des objectifs fixés. Pour améliorer le rendement de l'entreprise, l'implication de l'investisseur peut même aller jusqu'à remplacer le fondateur de l'entreprise par un gestionnaire professionnel de son choix (Hellmann 1998). L'abandon du contrôle de l'entreprise par le fondateur est la source de conflit la plus importante entre les investisseurs et les entrepreneurs financés par le capital de risque (Hellmann 1998). Il est difficile, pour plusieurs fondateurs d'entreprise, de laisser leur société entre les mains d'un gestionnaire qu'ils n'ont pas eux-mêmes choisi et de se soumettre à celui-ci (Hellmann 1998).

On peut donc dire que le capital de risque fait partie de l'environnement économique puisqu'il gagne en importance depuis les années 1980. Les acteurs qui l'utilisent pour financer des entreprises ont des mécanismes qui leur permettent de cesser de financer une entreprise qui n'atteindrait pas ses objectifs de rentabilité. Cette possibilité de se retirer du financement d'une entreprise ou d'un projet crée une compétition destructrice entre les différentes entreprises qui doivent non seulement avoir des idées innovantes, mais aussi être capables de bien gérer leur entreprise pour offrir un rendement aux investisseurs. Les gestionnaires, pour améliorer leurs chances d'être financés, vont effectuer à leur tour une pression sur les travailleurs de différentes façons. Ce transfert de risque est accentué par l'implication de l'investisseur dans l'entreprise financée. Cette participation peut prendre différentes formes, mais elle a toujours pour but d'augmenter la valeur financière de l'entreprise afin de maximiser le rendement obtenu.

L'industrie du jeu vidéo qui nous intéresse particulièrement évolue dans un environnement où la financiarisation est présente dans l'économie, la politique et différentes sphères de la société. De plus, les entreprises de ce secteur de l'économie

qui sont financées par du capital de risque voient les demandes des investisseurs, celles des employeurs et celles des salariés entrer en conflit.

5.2. L'organisation du travail par projets

La production dans le secteur des hautes technologies, dont fait partie l'industrie du jeu vidéo, s'organise par projets. Le type d'organisation a aussi une incidence sur les conditions de travail des travailleurs de cette industrie et son choix d'action collective. Je montrerai les effets de l'organisation du travail sur les concepteurs. J'expliquerai aussi comment l'organisation du travail par projets facilite le transfert de risque déjà présent à cause de la forme du financement.

Loin d'être une nouvelle forme d'organisation du travail, la gestion par projets est présente dans plusieurs industries traditionnelles comme la construction, la confection de bateaux ou d'avions, etc. (Hobday 2000). La gestion par projets n'est habituellement pas destinée à une production de masse, mais plutôt à des premières productions, des prototypes, des implantations ou des événements uniques; elle est par conséquent répandue dans les services aux entreprises, les biens de grande valeur ou les hautes technologies (Hobday 2000). Le produit offert a un caractère unique et singulier, ce qui implique que les professionnels ne peuvent suivre une démarchequi s'appliquerait à tous les projets.

Le mode d'organisation du travail par projets peut être défini comme une gestion qui dirige diverses ressources vers l'atteinte d'un résultat unique et complexe malgré les contraintes de temps, de coûts et l'atteinte d'un certain niveau de qualité. Chaque tâche demande une multitude d'aptitudes, d'outils et de techniques pour atteindre les objectifs fixés par le client (Atkinson 1999). Chaque projet se définit par des objectifs à atteindre en matière de performance, de délai et de coût (Lenfle et Midler 2003).

Ces contraintes sont inscrites dans un contrat qui lie l'organisation qui fournit le service ou le produit à un investisseur ou un client qui commande le projet. Pour répondre à cette demande, l'organisation qui agit comme fournisseur crée une équipe autour d'un gestionnaire de projet; cette équipe est multifonctionnelle, autonome et temporaire (Legault et Chasserio 2006).

On parle d'une équipe multifonctionnelle, parce que contrairement au principe de division tayloriste du travail, la création d'un objet pour la première fois se fait sans mode d'emploi ni procédure, dans une séquence d'essais et d'erreurs, par des concepteurs qualifiés et non par des exécutants. Cela suppose une combinaison des compétences des différents acteurs, qui coopèrent dans le but de produire efficacement un bien ou un service dans une certaine incertitude quant au résultat (Lenfle et Midler 2003).

On parle aussi d'une équipe relativement autonome puisque les professionnels membres de celle-ci ont une liberté quant aux moyens de réaliser le produit demandé par le client (Legault et Chasserio 2010). Cette équipe est temporaire parce qu'elle n'est constituée que dans le but de produire un bien ou un service à une échéance et avec un budget prédéterminés. Une fois le projet terminé, l'équipe est dissoute et les travailleurs sont alors affectés à une autre équipe pour un nouveau projet (Legault et Chasserio 2006).

La production du bien ou du service est donc un processus d'apprentissage où les professionnels découvrent des problèmes auxquels ils n'ont parfois jamais été confrontés et doivent trouver des solutions adaptées à ceux-ci (Lenfle et Midler 2003). Il existe toujours un certain risque à devoir travailler par essais et erreurs et donc un risque d'échec inhérent aux projets (Lenfle et Midler 2003). Cette incertitude fait qu'on ne peut planifier avec précision.

Enfin, une dernière caractéristique est la présence d'une structure flexible (Lenfle et Midler 2003). Pour créer un projet unique, on mobilise différents métiers. En raison

de l'incertitude inhérente au projet et pour éviter d'enfler les coûts de celui-ci, on cherche à requérir juste à temps les différents professionnels. On embauche du personnel dont les compétences sont rarement nécessaires pour des durées limitées et du personnel de l'organisation dont les compétences sont souvent requises, mais juste au moment où on en a besoin. La structure doit donc être flexible pour accueillir les différents professionnels.

Par ailleurs, le lien direct entre le gestionnaire de projet et le client permet à ce dernier d'exercer une influence considérable sur le travail de l'équipe de projet (Legault et Chasserio 2010; Hobday 2000).

Le lien avec le client dans l'organisation par projets est très important puisque c'est la satisfaction de celui-ci qui déterminera la réussite du projet. Lors de la renégociation du contrat qui détermine les exigences du projet, on note trois types de contraintes : un délai, un coût et des objectifs auxquels doit répondre le projet (Atkinson 1999). Comme expliqué précédemment, chacune de ces contraintes est négociée entre un représentant du client et un représentant de l'organisation qui fournit le produit. Les travailleurs participent rarement à la négociation des contrats (Legault et Chasserio 2010). Le client s'implique aussi tout au long du projet pour s'assurer que ces contraintes soient respectées et pour garder un certain contrôle sur le produit fini. D'un côté, le gestionnaire de l'équipe agit comme un agent de liaison avec le client pour s'assurer de sa satisfaction et pour l'informer de l'avancement du projet (Turner et Keegan 2001). D'un autre côté, un représentant du client doit veiller à ce que les ressources requises pour le projet soient fournies à l'équipe qui produit le bien ou le service (Turner et Keegan 2001).

L'industrie du jeu vidéo est organisée par projets : chaque projet est un jeu à concevoir. Dans cette industrie dont la production est organisée par projets, plusieurs risques sont inhérents aux projets. C'est dans le caractère unique, innovant et très spécialisé d'un jeu que réside l'incertitude (Legault et Chasserio 2006). Le

gestionnaire de projet tente le plus possible de réduire le dépassement de coûts et de délais pour satisfaire le client, dans ce cas-ci, l'éditeur. Puisque le gestionnaire de projet a un pouvoir discrétionnaire d'accorder des sanctions ou des faveurs à certains concepteurs, il a un outil de contrôle très important sur ceux qu'il chapeaute (Legault et Chasserio 2010).

De la même façon, la recherche de la satisfaction du client est un instrument de contrôle entre les mains du gestionnaire de projet, car un concepteur qui ne met pas tout en œuvre pour satisfaire le client aurait ainsi moins de chance d'être choisi dans un projet futur (Legault et Chasserio 2010).

Il s'effectue alors un transfert de risque et d'incertitude puisque le concepteur jouit d'une autonomie opérationnelle en échange d'un engagement à satisfaire le client (Legault et Chasserio 2010). Un travailleur peut être tenu responsable de l'insatisfaction de l'éditeur et sa carrière en souffrira. Bien qu'ils ne participent pas aux négociations de ces contraintes, les concepteurs subissent les conséquences de celles-ci en ce que tout dépassement des délais sera récupéré au moyen de longues heures supplémentaires non rémunérées (Legault et Chasserio 2012; Hobday 2000). On parle de transfert de risque puisqu'une mauvaise gestion du temps ou de l'enveloppe budgétaire du projet a pour conséquence l'allongement de la durée de travail des concepteurs sans rémunération proportionnelle, afin de respecter le cadre budgétaire du projet établi à l'avance.

En somme, l'organisation du travail choisie est plus flexible que les bureaucraties ou les productions en série (Legault et Chasserio 2012). Pour satisfaire l'éditeur de jeux, qui commande le jeu vidéo, ces équipes doivent respecter des contraintes de délai, de budget et atteindre les normes de qualité établies par le client. L'éditeur demeure engagé dans le processus de conception du produit pour s'assurer que ces contraintes sont respectées. Puisque le jeu vidéo demandé est unique et spécialisé, il existe un risque inhérent à la gestion par projets.

5.3. Les conditions de production dans l'industrie du jeu vidéo

L'industrie du jeu vidéo, qui est en constante progression autant du point de vue des revenus (ESAC 2015) que du point de vue des emplois (Chartrand-Beauregard et Gingras 2005), évolue donc dans un environnement économique où le processus de financiarisation détaillé précédemment s'intensifie. Cette industrie gère la confection des jeux sous forme de projets, ce qui donne lieu à une forme d'organisation du travail en conséquence, ni industrielle ni bureaucratique; chaque projet est une entité administrative ayant une relative autonomie et peut rassembler des travailleurs de plusieurs métiers chapeautés par un gestionnaire de projet responsable de plusieurs fonctions de production.

Ces conditions de production permettent de mieux comprendre le type d'action collective choisi par les concepteurs. Je présenterai d'abord la chaîne de valeurs en détaillant les différents types de studios de conception et le rôle de l'éditeur. Ensuite, j'utiliserai des exemples réels de financement de studios pour montrer que, quelle que soit la taille du studio, il est assujetti à un risque important qui est transféré aux concepteurs de jeux vidéo à travers leurs conditions de travail.

5.3.1. La chaîne de valeurs

Pour avoir un portrait complet de l'industrie du jeu vidéo, il faut comprendre quels sont les différents types d'acteurs qui participent à la conception d'un jeu. On peut donc se pencher sur la chaîne de valeurs de cette industrie.

La chaîne complète de toutes les activités qui mènent à la vente d'un jeu vidéo à un client peut être divisée en quatre étapes de production : la première est la définition du produit à travers un processus de recherche et développement; la deuxième est la conception du produit; la troisième est l'assemblage du produit fini et la distribution; la dernière concerne plutôt la commercialisation (Legault 2011). Les différents travaux sur le sujet (Legault 2011; Teipen 2008; Johns 2005) m'ont permis d'illustrer la chaîne de valeurs de l'industrie du jeu vidéo par la figure 5.1.

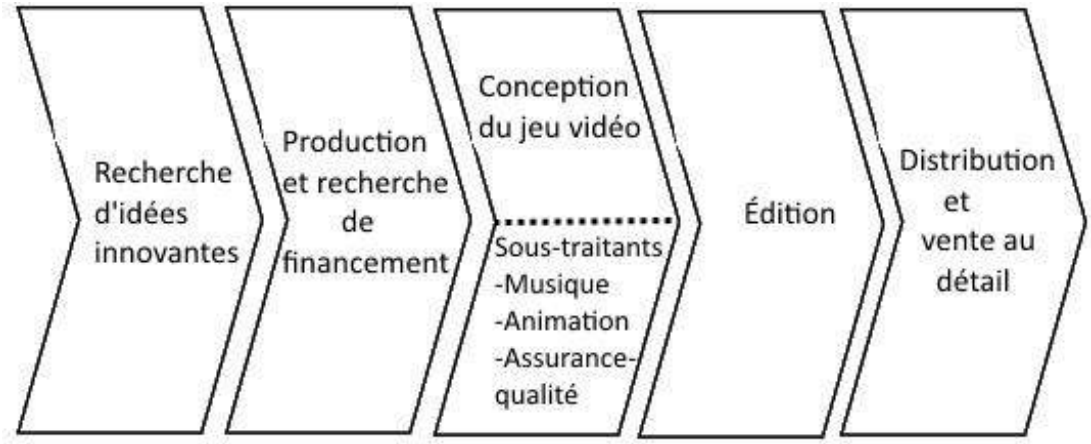


Figure 5.1 - Chaîne de valeurs de l'industrie du jeu vidéo adapté

La première étape d'un projet de jeu vidéo est une idée innovante qui constituera le projet. Cette idée peut venir d'un éditeur, qui commande le projet. Elle peut aussi être issue d'un concepteur lui-même qui crée son projet de jeu. Dans le premier cas, le client sera l'éditeur qui finance le projet ou l'entreprise qui conçoit l'idée. Dans le deuxième cas, le concepteur doit chercher du financement pour s'assurer d'avoir les ressources pour développer l'idée.

Un contrat qui établit différentes contraintes est conclu entre l'éditeur et les concepteurs. Parmi les contraintes, le contrat précise non seulement la date butoir du projet, mais aussi les dates des différents jalons du projet (Teipen 2008). L'étape suivante est la conception du jeu vidéo. Les concepteurs de jeux forment des équipes

qui regroupent différents métiers comme des programmeurs, des designers et des artistes. À cette étape, le gestionnaire planifie le temps de la conception pour s'assurer que chaque fonction commandée soit incluse (Johns 2005). Cette étape est longue puisque chaque fonctionnalité du jeu doit être testée et modifiée s'il y a lieu. On rajoute au projet de la musique, de l'animation, etc. Dans certains cas, il est possible que des tâches soient externalisées (Legault 2011; Teipen 2008; Johns 2005). Ensuite, les éditeurs qui reçoivent le jeu terminé s'occupent de la stratégie commerciale (Teipen 2008; Johns 2005). La dernière étape est la vente et la distribution du jeu vidéo, au détail ou sur des plateformes de distribution en ligne (Johns 2005).

Cependant, certains acteurs peuvent effectuer différentes activités dans cette chaîne de valeurs. Comme présenté dans une précédente section, dans cette industrie, une nomenclature met une étiquette sur les studios de conception par rapport à leur lien avec un éditeur. On parle de studio de conception primaire, secondaire, tertiaire ou indépendant en fonction du lien entre le studio et l'éditeur (cf. p.22). Cette classification montre le rôle central de l'éditeur dans la chaîne de valeurs.

5.3.2. L'éditeur en position de force

Le rôle d'éditeur en est un de première importance, puisqu'il peut englober plusieurs activités présentes dans la chaîne de valeurs. Certains éditeurs manufacturent des consoles ou des plateformes qui permettent de jouer aux jeux vidéo. On les divise en deux catégories : les producteurs de consoles (presque exclusivement Sony, Nintendo et Microsoft) et les autres plateformes (ordinateurs, téléphones ou en ligne) (Kröger *et al.* 2011).

Les éditeurs dominent le rapport de forces dans cette chaîne de valeurs (Teipen 2008). Ces organisations peuvent amener du financement pour les projets, elles peuvent prendre en charge ou déléguer la production à un studio extérieur et prennent en charge la marchandisation du jeu vidéo. Comme expliqué précédemment, ce sont les éditeurs qui, sauf exception, détiennent la propriété intellectuelle des jeux et, du même coup, s'approprient la plus grande part des profits réalisés à la sortie d'un jeu (Teipen 2008). Les éditeurs sont le centre de la captation de la valeur et détiennent un pouvoir certain sur toute cette chaîne de valeurs (Thompson *et al.* 2015).

Dans certains cas, l'éditeur est aussi le client, qui commande un jeu dont il détiendra la propriété intellectuelle. Il se crée alors un effet de compétition entre les studios de conception pour obtenir le contrat. Il y a donc une certaine asymétrie dans la relation de pouvoir entre l'éditeur et le studio de conception, puisque l'obtention ou non d'un contrat peut avoir des conséquences importantes sur la survie de l'entreprise (Thompson *et al.* 2015). Le marché des éditeurs est donc un oligopsone, l'envers de l'oligopole. Dans une situation d'oligopole, les quelques vendeurs ont le pouvoir sur le marché, tandis qu'en situation d'oligopsone, ce sont les quelques acheteurs qui sont en position de force (Erickson et Mitchell 2007). Dans le cas de l'industrie des jeux vidéo, il existe beaucoup de studios de conception qui souhaitent que leur projet soit édité par le peu d'éditeurs qui existent. Cela laisse, du même coup, beaucoup de pouvoir aux éditeurs, qui peuvent non seulement choisir quels projets ils souhaitent commercialiser, mais aussi s'impliquer plus facilement dans la phase de développement du jeu.

Ce déséquilibre permet d'expliquer la grande concurrence qui existe entre les différents studios de conception, qui tentent parfois de réduire le temps de conception, le budget du projet ou encore qui ajoutent des fonctions à un projet dans le but de se démarquer de leurs compétiteurs. Cette concurrence exerce une grande pression sur les studios et se reflète dans les conditions de travail des concepteurs, qui doivent subir les réductions des coûts de production.

La position des studios indépendants dans cette chaîne de valeurs est nécessairement plus faible puisqu'ils ne peuvent financer la conception de jeux. Pour s'assurer d'un projet, le studio de conception doit investir du temps et de l'argent pour créer un prototype qui sera présenté au client en vue d'un éventuel financement (Teipen 2008). C'est aussi le studio qui porte le risque des dépenses impayées, puisque l'éditeur prévoit une enveloppe budgétaire limitée et soumise à des conditions. Ainsi, si un volet du jeu est remis en retard ou encore si l'enveloppe budgétaire est épuisée, les concepteurs courent le risque de ne pas être payés pour certaines tâches effectuées (Teipen 2008). L'éditeur, en tant qu'investisseur dans le projet, exigera de participer à la phase de production du jeu (Thompson *et al.* 2015; Teipen 2008; D'Amours et Legault 2013). Il peut bien souvent ajouter des fonctions à un projet pour que le jeu soit plus rentable (Cushen 2013). Récemment, un nouveau modèle de distribution a émergé : les jeux pour téléphones mobiles (Thompson *et al.* 2015). Cela permet à des concepteurs de créer un jeu vidéo. Ce type de jeux est moins dépendant d'un éditeur, puisque l'équipe de concepteurs peut elle-même publier le jeu sur une plateforme de distribution comme l'App Store d'Apple (Thomspon *et al.* 2015). Cependant, les concepteurs portent l'entière responsabilité d'un échec potentiel. Puisqu'il est plus facile d'accéder à ce marché, il y a une compétition féroce dans ce type de jeu (Thompson *et al.* 2015).

Pour conclure, la chaîne de valeurs telle que décrite montre que l'éditeur, qui joue le rôle du client, est engagé tout au long de la conception du jeu vidéo. L'équipe de concepteurs doit en effet rendre compte de son avancement à chaque jalon à un représentant de l'éditeur. L'éditeur est en position de force puisqu'il détient la propriété intellectuelle du jeu et qu'il contrôle la distribution des jeux. Les studios de conception doivent donc se plier aux demandes de celui-ci, qui est bien souvent aussi l'investisseur qui finance le projet. L'éditeur occupe une position de force dans la chaîne de valeurs parce qu'il y a une forte compétition entre les studios pour obtenir un contrat de la part d'un éditeur. Les éditeurs ne sont pas nombreux contrairement

aux studios de conception. Pour plaire aux éditeurs, plusieurs studios de conception vont réduire leurs coûts de production en augmentant le temps de travail non rémunéré ou en ajoutant des fonctions aux jeux pour les rendre plus attrayants et se démarquer de leurs compétiteurs. Il existe un système émergent de distribution de jeux mobiles; les travailleurs, là encore, portent seuls le risque d'un échec. Dans la prochaine section, je montrerai à l'aide de trois exemples comment le mode de financement des studios de conception influe sur les conditions de travail des concepteurs de jeux vidéo.

5.3.3. Le financement des studios de conception

Ma démonstration cherche à montrer qu'il existe des liens entre le mode de financement et les conditions de travail des concepteurs de jeux vidéo et, du même coup, entre le financement et leur choix d'action collective. Pour illustrer cet argument, j'ai pris l'exemple de trois acteurs différents dans l'industrie du jeu vidéo. D'une part, j'ai observé le financement d'Electronic Arts inc., un éditeur de jeux qui fait affaire avec différents studios secondaires. D'autre part, je me suis intéressé à Ubisoft, un éditeur de jeux qui détient son propre studio de conception secondaire. Enfin, j'ai choisi de me pencher sur le financement de studios indépendants par l'entremise du fondateur d'une entreprise qui agit comme un incubateur et qui finance des studios de conception qui débutent.

Ces trois entreprises ne conçoivent pas le même type de jeux. L'Alliance numérique a fait un classement, en 2014, du temps et du budget moyen de développement pour un jeu vidéo selon le type de plateforme (figure 5.2).

Temps et budget moyen de développement pour un jeu vidéo selon le type de plateforme
En $, mois et taille de l'équipe

TYPE DE JEU	BUDGET MOYEN	MOIS DE DÉVELOPPEMENT	TAILLE DE L'ÉQUIPE
Console (Jeux AAA)	40 M$ à 80 M$	24 à 48 mois	300 à 500
Console (*casual*)	5 M$ à 20 M$	18 à 24 mois	50 à 100
Jeux en ligne massivement multi-joueurs (MMOG)	10 M$ à 20 M$	18 à 24 mois	50 à 100
PC - MAC	1 M$ à 5 M$	6 à 12 mois	10 à 50
En ligne	50 k$ à 2 M$	6 à 8 mois	10 à 30
Mobile / sociaux	50 k$ à 500 k$	3 à 6 mois	5 à 10

Figure 5.2 - Temps et budget moyen de développement pour un jeu vidéo selon le type de plateforme (SECOR/KPMG 2014)

Cette classification comprend les superproductions, appelées jeux « triple A ». Le budget de ces jeux est très important et la conception mobilise une grosse équipe de travailleurs. Elle comprend aussi la catégorie des jeux « mobiles/sociaux », qui regroupe deux types de jeux à petits budgets. D'abord, les jeux mobiles, c'est-à-dire les jeux qui se jouent sur des téléphones cellulaires. Ensuite, les jeux sociaux, c'est-à-dire les jeux qui sont accessibles sur les réseaux sociaux. On peut rassembler ces deux types de jeux dans la même catégorie puisque, bien souvent, ce sont les mêmes jeux qui sont utilisés sur des plateformes différentes.

Dans les cas qui nous intéressent, Electronic Arts a plutôt tendance à concevoir des superproductions, souvent qualifiées de jeux « triple A », et des jeux mobiles/sociaux. Ubisoft, pour sa part, a plutôt tendance à faire des jeux de console de tout genre et des jeux PC-MAC. Enfin, les studios indépendants financés par Execution Labs peuvent concevoir des jeux qui se situent dans les trois dernières catégories du tableau. Ainsi, les trois exemples permettent de voir une grande diversité des types de projets et comment le mode de financement dans ces entreprises peut avoir des conséquences sur les conditions de travail des concepteurs.

a) Electronic Arts inc.

Établie en Californie, aux États-Unis, Electronic Arts (EA) détient des studios dans plusieurs pays. Elle est partenaire de Sony et Microsoft, c'est-à-dire qu'elle offre des jeux sur leurs plateformes, respectivement, la PlayStation et la Xbox. Elle offre aussi des jeux et applications pour téléphones cellulaires intelligents et des jeux distribués sur des plateformes en ligne (EA 2016). Les studios d'EA ont conçu *Madden NFL 16*, le meilleur vendeur de jeux de sports aux États-Unis en 2015, et *Star Wars: Battlefront* a aussi été un grand succès avec plus de 14 millions d'exemplaires vendus en 2015 (EA 2016).

Dans son rapport annuel de 2016, EA affichait des revenus nets de 4,4 milliards de dollars. Cotée en bourse, elle a un peu plus de 301 millions d'actions en circulation (EA 2016). Les deux seuls actionnaires qui détiennent plus de 5 % d'actions sont des fonds spéculatifs. Le plus gros actionnaire d'EA est Vanguard Group Inc., un fonds d'investissement qui offre différents fonds de placement pour particuliers et investisseurs institutionnels. Il gère plus de 4 000 milliards de dollars et détient 8,81 % des actions d'EA. L'autre actionnaire, FMR LLC, est une société à responsabilité limitée, c'est-à-dire une société qui gère des actifs pour le compte de tiers. Elle gère environ 2 100 milliards de dollars et détient 8,7 % des actions d'EA. Le rapport annuel indique aussi que les membres de la direction du studio détiennent 3,46 % des actions en circulation. Le membre de la direction qui détient le plus d'actions est Jay C. Hoag, un investisseur de capital de risque, et la société qu'il dirige gère plus de 10 milliards de dollars dans différentes entreprises. À lui seul, il détient 2,33 % des actions d'EA (EA 2016). Cette entreprise est donc financée par du capital de risque sous la forme de fonds spéculatifs et d'investisseurs de capital de

risque qui achètent des actions dans le but d'obtenir un retour élevé sur l'investissement.

Dans son rapport annuel, EA présente une liste de risques et d'incertitudes qui sont inhérents à l'industrie des jeux vidéo et à leur type de produit. Parmi ceux-ci, EA note qu'elle évolue dans un milieu très compétitif qui la force à produire des jeux qui seront des succès commerciaux (EA 2016). Pour minimiser ce risque, EA travaille sur peu de projets pour s'assurer de la qualité des jeux produits. La contrepartie de ce petit nombre de jeux produits est que chaque échec peut avoir des conséquences importantes sur les états financiers de l'entreprise (EA 2016). Aussi, EA se spécialise dans les franchises de produits : des jeux de sports (FIFA, Madden, NHL, etc.) ou encore des jeux liés à des films (Harry Potter, Le Seigneur des Anneaux, etc.). Cela exige une planification serrée, puisqu'elle est reliée à des événements hors de son contrôle, comme la sortie d'un film. EA signale aussi que la plus grande part de ses revenus est créée dans le troisième quadrimestre (de septembre à décembre) en raison des fêtes de fin d'année (EA 2016). Ainsi, un jeu qui n'arriverait pas à être livré à la bonne date aurait une incidence importante sur les revenus de l'entreprise. Ce risque illustre bien ce qui a été développé précédemment : le fait de travailler sur peu de projets accroît l'effet de l'échec commercial d'un jeu sur le chiffre d'affaires de l'entreprise et sa capacité à attirer d'autres franchises. Un calendrier très rigide, comme des dates de sortie de films, rajoute une pression sur les concepteurs qui, pour satisfaire le client, devront tout faire pour respecter les conditions du contrat, soit la date de sortie du jeu en respectant le budget alloué.

De la même manière, EA ne conçoit pas tous les jeux qu'elle produit; ainsi, si un studio de conception tertiaire auprès duquel elle a commandé un jeu n'arrive pas à respecter la date butoir, cela pourrait avoir des répercussions sur les revenus de l'entreprise (EA 2016). Puisqu'EA choisit de concevoir des jeux basés sur des franchises, elle ne possède pas les droits de propriété intellectuelle; le studio dépend alors de sa capacité à attirer des marques comme Disney, qui détient les droits sur

plusieurs projets comme *Star Wars* (EA 2016). Un autre risque notable est la disponibilité et l'accessibilité des consoles avec lesquelles EA fait affaire. Si les plateformes partenaires ne sont pas accessibles, cela pourrait affecter les ventes du jeu (EA 2016). EA dépend des plateformes de diffusion (consoles ou autres) qui peuvent refuser de diffuser un projet sur leur plateforme. Par ailleurs, les producteurs de plateforme peuvent modifier les conditions d'utilisation de leur plateforme de manière unilatérale et peuvent aussi modifier le coût du partenariat (EA 2016).

En tant que studio de conception, EA se finance partiellement en s'endettant, c'est-à-dire que l'entreprise emprunte plus d'un milliard de dollars pour avoir des liquidités. Elle est donc sujette aux aléas du marché financier et de ses créanciers (EA 2016). L'entreprise s'expose ainsi à une contrainte supplémentaire et à un plus grand risque encore en cas de baisse de revenus. Enfin, la valeur de l'action d'EA est très volatile. Depuis que l'entreprise est cotée en bourse, la valeur de l'action n'a cessé de fluctuer considérablement, ce qui peut, au bout du compte, jouer sur la valeur financière de l'entreprise et l'envie pour des investisseurs d'acheter des actions dont le cours est imprévisible (EA 2016). Cette instabilité rajoute une pression sur les travailleurs qui seront les premiers à subir des licenciements si les objectifs de rentabilité de l'entreprise ne sont pas atteints.

La liste des risques n'est pas exhaustive, mais elle permet de voir que bien qu'une entreprise soit établie sur la scène internationale, elle peut quand même subir des risques importants. Aussi, cela permet de voir à quel point la pression est forte pour que les studios de conception qui appartiennent à EA, qui lui sont affiliés ou qui souhaiteraient faire affaire avec elle, réduisent leurs coûts de production. Or la réduction des coûts de production, comme expliqué précédemment, se fait aux dépens des travailleurs, qui doivent gérer un horaire et un budget stricts et rigides et produire un jeu de qualité qui saura se démarquer des autres studios de conception.

b) Ubisoft

Établie en France, Ubisoft a des studios dans plusieurs pays du monde. Ce studio de conception, surtout connu pour les différents titres de la série *Assassin's Creed* et *Prince of Persia*, fait des jeux « triple A ».

Dans son rapport annuel, Ubisoft déclare un chiffre d'affaires de plus de 1,3 milliard d'euros (Ubisoft 2016). C'est aussi une entreprise cotée en bourse qui a environ 3,6 millions d'actions en circulation (Ubisoft 2016). Cinq actionnaires détiennent 5 % ou plus des actions en circulation. Détenant environ 25 % des actions en circulation, le groupe Vivendi est le plus grand actionnaire. Ce groupe se spécialise en production de contenu numérique.

Le deuxième groupe est la famille Guillemot, les fondateurs d'Ubisoft, avec 13,6 % des actions en circulation. Les trois suivants sont des fonds d'investissement : FMR LLC avec 10 % des actions, JP Morgan Securities avec presque 8 % des actions et enfin BlackRock qui détient 5 % des actions en circulation (Boursorama 2017). FMR LLC est aussi le deuxième plus grand actionnaire d'EA.

Ubisoft est différente d'EA sur plusieurs plans parce que l'éditeur détient le studio qui conçoit les jeux qu'il publie; par conséquent, presque l'entièreté des jeux sont produits sans relation de sous-traitance (Ubisoft 2016).

Le studio finance ses activités grâce à ses fonds propres, puisqu'ils totalisent 1 018 millions d'euros et que tous les investissements liés à la production des jeux s'élèvent à 587 millions d'euros (Ubisoft 2016). Le studio de conception est donc moins soumis à la concurrence pour obtenir des projets d'éditeurs.

Malgré cette apparente indépendance, Ubisoft souligne qu'elle ne peut se permettre de décaler la sortie d'un jeu, puisqu'un retard enverrait un mauvais signal à ses actionnaires et pourrait affecter ses états financiers (Ubisoft 2016). En effet, en cas de

mauvaise planification du temps ou des exigences du processus créatif ou encore dans le but d'améliorer la qualité du jeu, elle peut retarder la sortie d'un jeu (Ubisoft 2016). Cependant, tout comme pour EA, la période de l'année où son chiffre d'affaires augmente le plus est les 3e et 4e trimestres, c'est-à-dire lors des fêtes de fin d'année. D'ailleurs, en 2015, 85 % du chiffre d'affaires s'est fait pendant les six derniers mois de l'année (Ubisoft 2016). Le studio, qui n'a aucune obligation de date de sortie d'un projet, contrairement à EA, se refuse à décaler un projet, parce que cela pourrait déplaire aux actionnaires. Du coup, les concepteurs qui travaillent pour ce studio de conception sont aussi sous pression et doivent s'assurer que la sortie des jeux conçus respecte l'horaire prévu.

Parmi les risques figurant dans son rapport annuel, Ubisoft souligne le même risque qu'EA, c'est-à-dire qu'elle limite son nombre de jeux pour se concentrer sur certaines superproductions qui sont appelées à être des succès commerciaux (Ubisoft 2016). Ainsi, si un projet phare n'obtient pas le succès escompté, ses résultats financiers pourraient en subir les conséquences (Ubisoft 2016). Puisque la majeure partie des projets est produite à l'interne, le risque est moins grand, pour l'éditeur, de recevoir les parties de jeux confiées à des sous-traitants en retard. Les sous-traitants représentent moins de 10 % du chiffre d'affaires (Ubisoft 2016).

De la même manière, Ubisoft détient la totalité des droits de propriété intellectuelle pour tous les jeux produits. Cela fait en sorte qu'elle a un meilleur contrôle sur les projets (Ubisoft 2016).

En résumé, Ubisoft intègre plusieurs parties de la chaîne de valeurs et, ainsi, contrôle sa production. Le studio dépend moins des sous-traitants qu'EA. C'est un éditeur de jeux qui détient son propre studio de conception, mais qui ne possède pas de plateforme de diffusion. Cependant, compte tenu de l'importance du chiffre d'affaires dans les derniers trimestres de l'année, si le studio décidait de retarder un jeu, il pourrait voir ses ventes réduites de manière considérable. Donc, le problème pour les

travailleurs du studio de conception, qui doivent accomplir plusieurs tâches dans un temps limité, demeure.

c) Execution Labs

Le troisième exemple de financement que je présente est le financement des studios indépendants. Pour illustrer cet exemple, je me référerai à une entrevue donnée par Jason Della Rocca, personnage phare de l'industrie du jeu vidéo, qui a cofondé Execution Labs (EL), une entreprise qui investit dans des studios indépendants.

Dans cette entrevue, il explique que son entreprise investit dans des entreprises naissantes dans le domaine du jeu vidéo (Schultz 2016). En échange de futurs bénéfices, Execution Labs achète des parts dans le studio de conception et s'engage à faire du mentorat (Schultz 2016). Puisqu'EL investit dans les capitaux propres de l'entreprise, c'est un engagement à long terme, contrairement aux éditeurs présentés plus haut qui ne font affaire avec des sous-traitants ou des studios affiliés que pour le temps d'un projet (Schultz 2016). À la signature du contrat le liant à un studio qu'il finance, il exige une division des revenus de 70 % pour le studio financé et 30 % pour EL (Schultz 2016).

Jason Della Rocca explique qu'il agit comme mentor pour ces entreprises naissantes; sa participation dans ces studios est très grande. Il les conseille quant aux stratégies d'affaires, aux méthodes de commercialisation et à la recherche de financement, certes, mais il reconnait aussi avoir un droit de veto sur les jeux qui sortent du studio (Schultz 2016). En tant qu'investisseur, il a donc un contrôle sur le côté développement des affaires du studio, mais aussi sur le processus créatif et les jeux que ce studio produit (Schultz 2016). Il détient des parts dans différents studios autour du monde. Cependant, si les studios indépendants sont situés dans la région de

Montréal, là où il travaille, il leur offre un espace de bureaux qui lui appartient, pour pouvoir avoir un contrôle plus facile sur le travail (Schultz 2016).

EL finance différents studios indépendants en même temps. Ces studios en quête de financement vont lui présenter leur entreprise et les idées de jeux vidéo qu'ils aimeraient concevoir. Les présentations peuvent se faire de manière formelle ou informelle. Jason Della Rocca raconte que bien souvent, c'est grâce à son réseau de connaissances qu'il entre en contact avec des studios indépendants. Il peut aussi croiser des concepteurs dans des événements de l'industrie; d'autres fois, ce sont simplement les studios en quête de financement qui viennent se présenter à son entreprise pour lui faire des propositions d'affaires. Jason Della Rocca explique qu'il n'investit pas dans toutes les propositions qu'il reçoit. Il les choisit selon différents critères. Il regarde si l'équipe de conception a un potentiel de croissance et si l'idée principale du studio de conception permettra une marge de profit importante (Schultz 2016).

Les studios indépendants ainsi financés ont donc aussi des contraintes de temps et d'argent et des obligations de résultat face à l'entreprise qui les finance. Execution Labs est un exemple d'entreprise qui agit comme un incubateur d'idées. Là aussi, même si l'investisseur offre des conseils de développement des affaires, il exerce également un contrôle sur le processus créatif. Les concepteurs qui travaillent dans ces petits studios sont donc tout aussi sous pression et subissent des conditions de production qui mènent aussi à des heures supplémentaires non rémunérées et à une grave insécurité d'emploi, surtout en cas d'échec commercial.

5.4. Conclusion

Dans cet exposé, j'ai détaillé le processus de financiarisation qui est en trame de fond du secteur économique des hautes technologiques. J'ai ensuite présenté un outil qui contribue à ce processus : le capital de risque. Le financement d'entreprise avec du capital de risque est fréquent dans les industries des hautes technologies comme celle des jeux vidéo. Il est aussi très présent lorsqu'il s'agit de financer des projets. L'organisation du travail par projets est aussi une condition de production qui est caractéristique de l'industrie des jeux vidéo. Dans un studio de conception, des équipes se forment et collaborent le temps de la conception d'un jeu, pour ensuite se dissoudre à la fin du projet. Ces trois éléments contribuent tous à un transfert de risque du haut vers le bas de la chaîne de valeurs. L'investisseur qui utilise du capital de risque investit dans un marché financier de moins en moins régulé. Cette absence de régulation fragilise l'investisseur, puisqu'il n'a que très peu de garanties financières. Cependant, la dérégulation facilite aussi l'interruption d'un investissement qui n'atteindrait pas ses objectifs. Cela a pour effet de transférer le risque vécu par l'investisseur au studio, qui doit tout faire en son pouvoir pour maximiser le retour sur investissement et ainsi rester attrayant aux yeux de l'investisseur.

La figure 5.3 est un résumé de la pression financière qui s'observe dans l'industrie du jeu vidéo. Dans cette figure, chaque acteur est nommé, de même que les risques qu'il encourt et les techniques de gestion de risque. Les flèches noires à droite montrent la direction du transfert de risque dans l'industrie des jeux vidéo. Les techniques de gestion de risque utilisées par l'investisseur et par l'éditeur ont pour effet d'exercer une pression sur le studio de conception. Les studios de conception, pour leur part, transfèrent cette pression aux travailleurs.

Acteurs	Risques	Technique de gestion de risque
Investisseur	-Perdre l'argent investi -Ne pas recevoir un retour sur investissement satisfaisant	Mécanisme permettant de quitter un investissement qui se dirige vers un échec
Éditeur	-Déplaire aux actionnaires de l'entreprise -Perdre de l'argent investi	Exerce un contrôle important sur la production et la conception
Studio de conception	-Déplaire au client (éditeur ou investisseur) -Avoir une mauvaise réputation dans l'industrie (ce qui se résulte en fermeture)	-Bonifier son offre en ajoutant des fonctions non essentielles au jeu -Baisse des coûts de production : • Délocalisation d'emplois • Sous-traitance • Hausse du nombre d'heures de travail non rémunérées
Concepteur de jeux vidéo	-Perte d'emploi -Mauvaise réputation dans l'industrie (Ce qui se résulte en difficulté d'être engagé dans le futur)	

Figure 5.3 - Chaîne de pression financière et de transfert de risque dans l'industrie du jeu vidéo

Dans un secteur économique où l'innovation est très importante, comme celle des jeux vidéo, il est difficile de garantir le succès, puisqu'une innovation requiert un apprentissage par essais et erreurs. Ainsi, les studios qui s'appuient sur un financement par des capitaux de risque doivent faire le moins d'erreurs possible et ne doivent pas perdre trop de temps à faire des essais inutiles. Lorsque tel est le cas, les

concepteurs doivent absorber les coûts en travaillant en heures supplémentaires sans rémunération.

L'organisation du travail en projets, essentiellement focalisée sur la production d'un objet unique pour un client, dans un contexte concurrentiel, rend l'équipe entièrement dépendante de la satisfaction du client.

Lorsque la production est très spécialisée et repose sur du travail qualifié, l'organisation du travail confère une grande autonomie opérationnelle aux professionnels qui forment les équipes de travail. Cependant, cette autonomie a une forte contrepartie pour les travailleurs : en cas d'échec, ils sont tenus responsables. La satisfaction du client passe par trois contraintes qui doivent toujours être respectées : un délai, un budget et des normes de qualité établies par le client. Ainsi, si une de ces contraintes n'est pas respectée, le risque d'insatisfaction du client ou encore d'échec commercial est élevé et tant le studio que les professionnels en porteront la responsabilité. Le studio perdra des contrats, mais plus encore, les travailleurs qui forment cette équipe souffriront d'une mauvaise réputation dans l'industrie qui pourra limiter leurs chances d'être engagés de nouveau.

Dans la production des jeux vidéo, il n'y a pas de mur séparant la production et la conception, puisque le client participe tout au long du projet. Dans la chaîne de valeurs exposée plus haut, le studio de conception est en position de faiblesse, puisqu'il existe une forte concurrence entre les studios pour concevoir un jeu pour un éditeur. Dans cette chaîne de valeurs, l'éditeur est en position de force. Pour respecter les horaires stricts, les concepteurs augmentent les heures de travail sans rémunération et parfois sans indemnisation.

Cet environnement économique montre que le mode de financement et l'organisation du travail ont une influence sur les conditions de travail dans l'industrie du jeu vidéo. Ces conditions de travail sont fortement influencées par la pression subie par les concepteurs de jeux vidéo de la part des détenteurs de capitaux. Les conditions de

production permettent de comprendre en partie le choix d'action collective. Le processus de financiarisation et l'utilisation du capital de risque montrent que les travailleurs n'occupent pas une position de force dans l'industrie. De plus, l'organisation du travail qui lie à court terme l'employé et l'employeur ainsi que la forte mobilité nationale ou internationale dans l'industrie ne conviennent pas aux moyens habituels de négociation collective.

Au contraire, le mode d'action collective choisi répond aux particularités de cette industrie. Il permet de conserver la flexibilité nécessaire aux organisations gérées par projets comme l'industrie du jeu vidéo; de conserver un système de récompense basé sur le mérite; et de maintenir la mobilité des travailleurs, qui est considérée comme un atout dans l'industrie, puisque les biens faits de ce type d'action collective ne se limitent généralement pas à un studio, mais plutôt à l'ensemble de l'industrie.

CONCLUSION

De cette recherche, plusieurs éléments sont à souligner. D'abord, les précédentes études montrent qu'une proportion grandissante de concepteurs internationaux souhaite se syndiquer (de 37 % en 2009 à 48 % en 2014). En se documentant sur l'action collective en milieu de travail, on remarque que la théorie de la mobilisation de Kelly est incontournable pour comprendre les motivations d'une mobilisation dans le but d'accomplir une action collective. Les travaux de Reynaud nous apprennent qu'il existe différentes formes d'actions collectives autres que le projet syndical. Les concepteurs de jeux vidéo choisissent une forme plutôt auto-organisée, malgré l'appétit grandissant pour un syndicat, représentant une forme institutionnalisée d'action collective. Les concepteurs de jeux vidéo sont très qualifiés, contrairement aux travailleurs qui font habituellement l'objet d'études sur l'action collective en milieu de travail. Les concepteurs évoluent plutôt dans un contexte économique où les studios de conception sont financés par du capital de risque et où la production de l'industrie est organisée par projets. À l'aide de précédentes recherches, j'ai souligné la difficulté d'illustrer la chaîne de valeurs de la production de jeux vidéo.

Étant donné que les sondages révèlent qu'une grande part des concepteurs de jeux, à l'échelle internationale, souhaite se syndiquer, ce mémoire a cherché à expliquer pourquoi, jusqu'ici, l'action collective menée par ces travailleurs prend une forme auto-organisée et peu structurée.

Pour répondre à cette question, j'ai d'abord tenté de comprendre les motivations des concepteurs à se mobiliser. Avec l'exemple de l'enjeu des heures supplémentaires et de leur indemnisation, j'ai détaillé les différents facteurs du modèle de Kelly. À l'aide des données quantitatives recueillies lors de trois sondages internationaux menés en 2004, 2009 et 2014 et grâce à 90 entrevues de concepteurs canadiens, j'ai pu montrer

que cet enjeu est considéré comme injuste et illégitime par les concepteurs de jeux vidéo. Cependant, les concepteurs ne s'entendent pas sur l'agent à blâmer. Aussi, ils ne réussissent pas à identifier un groupe social avec des intérêts qui s'opposent aux leurs. Au contraire, le groupe social auquel ils s'identifient n'exclut pas toujours les gestionnaires. Cette difficulté à déterminer le coupable de leur situation injuste et à montrer que ceux-ci ont des intérêts qui s'opposent à ceux des concepteurs est un obstacle important dans le cadre d'une mobilisation. Nous avons vu que lors d'action collective, il existe différents canaux et structures de communication qui aident à organiser l'action. Dans ma démonstration, j'ai aussi montré à l'aide de statistiques issues des sondages internationaux et des extraits d'entrevues canadiennes que les concepteurs soulèvent de bons arguments en faveur et en défaveur d'une mobilisation.

Ensuite, les données montrent que les concepteurs feraient face à une forte répression s'ils s'organisaient une mobilisation syndicale. Les studios de conception pourraient aussi décider de déménager dans un autre pays. Pour régler leurs problèmes, les concepteurs les plus populaires sur le marché de l'emploi préfèrent négocier individuellement leurs conditions de travail.

La théorie de la mobilisation permet de comprendre les motivations d'une mobilisation dans cette industrie. Toutefois, les concepteurs ne rassemblent pas tous les facteurs pour favoriser une mobilisation. Cela peut s'expliquer par le fait que le modèle de Kelly se concentre sur les mobilisations dans le but d'une action collective syndicale. Or, on sait que l'action collective peut se faire à l'extérieur d'une organisation syndicale.

Dans mon quatrième chapitre, j'ai alors voulu savoir si on pouvait interpréter l'adoption d'une forme d'action collective auto-organisée comme une demande de renouvellement adressée aux syndicats. L'action collective choisie par les concepteurs est une action directe, semblable à celle utilisée par le mouvement

altermondialiste. En prenant l'exemple d'Ubifree, je montre que cette action est directe et autonome. J'ai aussi montré que l'absence d'un syndicat, bien qu'il soit souhaité par une proportion grandissante de concepteurs, n'est pas nécessairement la preuve qu'il existe un déficit de représentation dans l'industrie. Les concepteurs utilisent plutôt des moyens alternatifs de mener leur action collective.

Parmi ces moyens, j'ai soulevé la possibilité d'un syndicat sectoriel pour montrer que le rejet d'un projet de syndicalisation sur la base du modèle dominant en Amérique du Nord ne peut être vu comme un rejet en bloc du syndicalisme. La majorité des concepteurs internationaux interrogés étaient pour la création d'un syndicat sectoriel dans l'industrie du jeu vidéo.

Dans mon cinquième chapitre, j'ai voulu dresser un portrait du contexte économique dans lequel évolue l'industrie du jeu vidéo. J'ai détaillé le processus de financiarisation de l'économie qui est en trame de fond du secteur économique des hautes technologies. J'ai aussi montré que les studios sont financés par du capital de risque. Grâce à la dérégulation des marchés financiers, les investisseurs disposent de différents moyens de se retirer d'un investissement qui se dirige vers un échec. Ainsi, les studios de conception financés par du capital de risque doivent tout faire pour assurer l'investisseur qu'il ne perdra pas d'argent. Le risque de perdre l'argent investi est transféré au studio de conception et devient, pour le studio, le risque de perdre son financement.

L'industrie du jeu vidéo est organisée par projets, une organisation du travail qui met la satisfaction du client au centre des préoccupations. Cette satisfaction passe par trois contraintes : un délai, un budget et des normes de qualité établies par le client. Les concepteurs vivent une forte pression pour respecter ces contraintes. Le respect des contraintes peut être responsable des heures supplémentaires et de l'absence d'indemnisation de celles-ci.

La chaîne de valeurs de la conception de jeux vidéo met l'éditeur en position de force. Les studios de conception sont en position de faiblesse, puisqu'il existe une forte concurrence entre les studios pour obtenir des contrats de jeux offerts par les éditeurs. À l'aide de trois exemples où je détaille le mode de financement d'EA, d'Ubisoft et de studios indépendants qui font affaire avec une entreprise qui sert d'incubateur, je montre que ceux qui financent les studios de conception exercent un contrôle important sur ceux-ci et influencent les conditions de travail des concepteurs. Tous ces facteurs ont aussi des répercussions sur le choix d'action collective, puisqu'il crée les conditions de travail qui rendent les syndicats basés sur le modèle dominant en Amérique du Nord inadéquats pour les travailleurs de cette industrie.

Ce mémoire permet d'enrichir le corpus de recherches sur l'action collective chez les concepteurs de jeux vidéo. Il ouvre certaines pistes de réflexion, comme la possibilité de généraliser les conclusions de cette recherche à d'autres industries de l'économie du savoir qui sont aussi gérées par projets. Pour le savoir, d'autres recherches devront être menées afin de relever les ressemblances entre les différentes industries de ce secteur économique. Par contre, rien n'indique qu'on ne peut pas faire de liens entre l'industrie du jeu vidéo et une industrie des hautes technologies qui évoluerait dans le même contexte et qui organiserait sa production par projets.

La principale piste de réflexion qu'apporte ce mémoire concerne les solutions alternatives que pourraient employer les concepteurs de jeux vidéo. Dans mon mémoire, j'explore la piste du syndicat sectoriel. Cependant, ce type d'organisation syndicale est créé par une loi, qui n'est applicable que sur un territoire donné. Le syndicat sectoriel est donc limité dans son espace géographique. Les effets des nouvelles technologies de l'information et de la mondialisation ont rendu impossible la perception uniquement nationale de l'espace économique (Arthurs 1996). Il en va de même pour la régulation du travail qui doit s'appliquer à des employés d'entreprises transnationales dans des espaces géographiques et économiques de plus en plus libéralisés (ALENA, Union européenne, etc.). Au Canada, le système de

régulation des relations de travail a été créé dans un contexte d'après-guerre; cependant, les nouvelles contraintes économiques ont développé un climat hostile à ce système. À cause des espaces économiques libéralisés et de l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail, les réformes de ce système de régulation sont rendues difficiles (Arthurs 1996). L'industrie du jeu vidéo est une industrie mondialisée, et il n'est pas rare de voir des concepteurs changer de territoire pour pouvoir travailler. Ainsi, d'autres études pourraient être faites pour détailler une solution syndicale pour des travailleurs qualifiés, qui tiennent à un système de récompense basé sur le mérite et dont la mobilité est internationale.

.

ANNEXE A

LETTRE D'INFORMATION ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DU SONDAGE

2016 IGDA Developer Satisfaction Survey

Lettre d'information et formulaire de consentement

Utilisez le menu déroulant à la droite, au haut de votre écran pour choisir la langue de votre choix : anglais, français, chinois, allemand, italien, japonais ou espagnol.

Invitation à participer

Nous vous invitons à prendre part à cette enquête sur la composition et l'expérience de travail des personnes qui travaillent dans l'industrie du jeu vidéo à titre de travailleur ou d'étudiant dans le domaine du jeu. Toute personne engagée dans l'industrie peut y prendre part, notamment les chercheurs, étudiants, consultants, travailleurs autonomes, créateurs de la scène *indie*, journalistes, amateurs de jeu, etc.

Pourquoi faire une telle étude?

Nous sondons régulièrement les acteurs de l'industrie du jeu pour tenir à jour notre connaissance de sa démographie, pour connaître la qualité de vie au travail et mesurer la satisfaction des concepteurs de jeux à l'endroit de l'état de l'industrie et des tendances qui se dessinent.

Qu'attend-on de vous?

Si vous consentez à participer à l'enquête, nous vous demandons de remplir un questionnaire détaillé en ligne, qui prendra entre 30 et 45 minutes de votre temps. Vous pouvez le remplir en une seule fois ou vous interrompre pour y revenir. Le logiciel d'enquête laisse un cookie dans votre fureteur qui vous permet d'avoir accès de nouveau à vos données à condition d'utiliser le même appareil et le même fureteur chaque fois.

L'enquête comporte des questions propres à chaque groupe auquel elle s'adresse. Selon votre position dans cette industrie, on vous demande des questions différentes quant à votre profil sociodémographique, votre satisfaction, l'état de l'industrie et les tendances marquantes, la nature de vos recherches, l'effectif de votre studio, vos conditions de travail (par exemple les heures de travail, la rémunération, les avantages sociaux et les problèmes locaux) et la diversité dans l'industrie.

Quels sont les risques et les inconvénients de prendre part à cette enquête?

Outre le temps que vous y consacrez, il n'y a pas de risque ou d'inconvénient connu qui soit associé à votre participation.

Quels sont les avantages?

Vous ne retirez pas d'avantage personnel à prendre part à cette enquête, mais l'information recueillie améliore l'information et la compréhension de l'industrie, des conditions de travail qu'on y pratique. Elle permet de comparer cette industrie avec le marché de l'emploi en

général, de soutenir des campagnes et des demandes, de guider le développement de l'industrie, etc. Vous n'êtes pas indemnisé pour répondre au sondage.

Les participants peuvent-ils se retirer de l'enquête?

Votre participation est libre et volontaire. Même si vous y consentez, vous pouvez refuser de répondre à certaines questions en cochant l'option « refuse de répondre ». Vous pouvez vous retirer en tout temps en fermant votre fureteur; les données déjà fournies auparavant seront conservées. Si vous désirez revenir à l'enquête dans un délai d'une semaine plus tard, re-cliquez sur le lien avec le même appareil et le même fureteur et vous retrouverez l'accès aux réponses fournies.

Si vous refusez de participer ou décidez de vous retirer de l'enquête, cela n'a aucune conséquence d'aucune manière. Vous ne renoncez à aucun de vos droits en consentant à prendre part à cette enquête.

Comment l'information fournie demeure-t-elle confidentielle?

À aucun moment le questionnaire ne requiert de vous identifier. Si vous voulez recevoir une copie des rapports d'enquête vous pouvez, à la fin du questionnaire, fournir votre adresse courriel sur un formulaire distinct. Nous la conservons en un lieu sûr et absolument confidentiel jusqu'à l'envoi des rapports. Après l'envoi, nous les détruisons.

Comment utilisons-nous l'information?

L'IGDA utilise l'information à ses propres fins; elle diffuse dans les médias certains résultats concernant des objets d'intérêt public et publie les rapports détaillés que font les chercheurs universitaires dans son site internet. Les chercheurs universitaires analysent aussi certaines données de façon plus approfondie.

Qui contacter si vous avez des questions?

Dans l'industrie:
Kate Edwards, Executive Director
International Game Developers Association
kate@igda.org

Chercheure principale
Dr. Johanna Weststar, Management & Organizational Studies
Western University
weststar@uwo.ca
519-661-2111 x86148

Si vous avez des questions concernant vos droits à titre de répondant ou la conduite de cette enquête, vous pouvez contacter :

The Office of Research Ethics at Western University, Canada 1-519-661-3036, email: ethics@uwo.ca.

Consentement implicite

En répondant au questionnaire, vous signifiez votre consentement libre et volontaire à participer à l'enquête.

Imprimez cette lettre si vous voulez y référer plus tard.

ANNEXE B

LETTRE D'INFORMATION ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LES ENTREVUES

LETTRE D'INFORMATION ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LES CONCEPTEURS DE JEUX

Monsieur /Madame. X (concepteur, conceptrice invitée à participer au projet de recherche CRSH *Coping with Risk among VGDs*)
Object: Consentement à participer au projet de recherche CRSH *Coping with Risk among VGDs*

Chercheurs : Marie-Josée Legault, Téluq, 514 843-2015 * 2943
Johanna Weststar, Western University, 519 661-2111 * 86148
Assistants de recherche : Marie-Soleil Ouellette, étudiante à la maîtrise, département de sociologie, Université du Québec à Montréal, 514 843-2015
Nancy Zenger, MA Media Studies, 604-434-3095
Elham Marzi, PhD student, Centre for Industrial Relations and Human Resources, University of Toronto,
elham.marzi@mail.utoronto.ca

Invitation à participer

Vous êtes invités à participer à une entrevue concernant vos expériences de travail en tant que concepteur de jeux salarié (non cadre) employé par un studio de développement de jeux.

Présentation de la recherche

La présente recherche s'intéresse à documenter les modes de régulation du travail en vigueur chez les travailleurs du savoir en contexte de projet, les concepteurs de jeux vidéo illustrant bien ce phénomène. Les résultats de cette étude permettront d'améliorer les connaissances sur les relations de travail contemporaines et les pratiques de travail et d'emploi dans l'industrie du jeu. Cette recherche contribue aussi à la formation des étudiants.

Dans le cadre de la présente étude, vous êtes invité à m'accorder une entrevue d'une durée d'environ

une heure et demie. L'entrevue sera encadrée par un guide d'entretien, mais nous vous invitons à vous exprimer librement sur chaque question posée. Nous interrogeons des femmes et des hommes occupant des postes semblables au vôtre, dans votre studio ou d'autres. Nous allons vous demander quelques informations démographiques d'usage : votre âge, votre situation familiale et votre niveau de revenu. Nous allons vous demander de décrire votre travail, vos conditions de travail, le contenu quotidien de votre poste, le processus qui mène aux décisions de divers types, les politiques de votre studio et la façon dont vous gérez divers risques qui peuvent interrompre le travail ou le revenu. Nous vous demandons la permission d'enregistrer l'entrevue.

Confidentialité

Toutes les personnes pouvant avoir accès l'information permettant de vous identifier ont signé un engagement de confidentialité. Nous nous engageons à notre tour envers vous. L'engagement consiste à :

- N'utiliser toutes les informations recueillies qu'aux fins de l'enquête et respecter l'anonymat de tous les répondants;
- identifier les entrevues enregistrées au moyen d'un code dont la clé de déchiffrage n'est accessible qu'au personnel de la recherche;
- conserver le fichier de l'enregistrement et sa transcription dans un ordinateur jusqu'à leur destruction, cinq ans après le début de cette recherche; seul le personnel de ce projet a accès à cet ordinateur;
- dans toutes les productions qui diffuseront les résultats de l'enquête, ne nommer aucun des répondants interrogés ni des entreprises visitées; nous pourrions reprendre certains de vos propos sans jamais citer votre nom ni celui de votre studio.
- ne divulguer aucune information permettant de retracer l'identité d'un participant ou d'une entreprise;
- respecter toute demande de la part des répondants d'exclure des informations de l'ensemble des données recueillies.

Compte tenu des thèmes qui seront abordés et des mesures de confidentialité qui seront prises, le fait de participer à notre projet de recherche ne devrait vous causer aucun préjudice. Cela ne devrait pas non plus vous profiter directement mais nous vous dédommageons d'une somme de 40 $.

Enfin, vous ne devez, en aucun cas, vous sentir obligé d'y participer. Vous pouvez refuser de répondre à une ou plusieurs questions, ou vous retirer de l'entrevue, sans avoir à fournir d'explication, et sans subir de préjudice. Si vous quittez avant la fin de l'entrevue, vous recevrez 10 $ pour indemniser vos frais. Vous pouvez retirer vos données à n'importe quel moment avant la publication ou présentation de la recherche si vous choisissez de retirer son consentement.

D'ici deux ans nous vous écrirons pour vous signaler les publications issues de la recherche. Vous pourrez nous écrire pour obtenir les résultats de la recherche, principalement des publications, à compter de 2016.

Si vous avez des commentaires à formuler ou des questions concernant les principes d'éthique en vigueur à la TÉLUQ, veuillez les adresser :

- à monsieur François Pichette, professeur à la Téluq et président du comité d'éthique en recherche : fpichett@teluq.ca
- The Office of Research Ethics à Western University : 519-661-3036; ethics@uwo.ca

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LES CONCEPTEURS DE JEUX

Ayant lu le texte et a eu toutes les réponses à mes questions à ma satisfaction, je consens à participer à cette recherche.

☐ *Je consens à l'enregistrement audio de l'entrevue*

Prénom et nom du participant _____

Signature du participant _____

Date (aaaa-mm-jj) _____

Engagement du chercheur ou de la chercheuse à respecter les conditions ci-dessus mentionnées.

Prénom et nom du chercheur/chercheuse _____

Signature du chercheur/chercheuse _____

Date (aaaa-mm-jj) _____

ANNEXE C

CERTIFICAT ÉTHIQUE DE LA TÉLUQ POUR LE PROJET DE RECHERCHE

TÉLUQ

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le comité d'éthique de la recherche de la Téluq certifie avoir examiné la proposition de recherche soumise par

Marie-Josée Legault

intitulée

Coping with risk: regulation and work citizenship in the project-based context

et avoir conclu que la recherche proposée est entièrement conforme aux normes d'éthique en recherche selon la *Politique d'éthique de la recherche avec les êtres humains*.

Valide jusqu'au 14 octobre 2016

Membres du comité

Lamiot, Éric	Agent recherche et planification, TÉLUQ	Recherche
Pichette, François	Professeur, TÉLUQ	Linguistique
El Kamel, Leila	Professeure, TÉLUQ	Marketing
Bissonnette, Steve	Professeur, TÉLUQ	Psychopédagogie
Kpanake, Lonzozou	Professeur, TÉLUQ	Psychologie
Bélanger, Nicolas	Professeur, TÉLUQ	Environnement
Laprise, Mario	Avocat, RRQ	Affaires juridiques

2015/11/04		2015.11.04
Date	François Pichette Président par intérim	Éric Lamiot Agent de recherche et de planification – Recherche TÉLUQ

ANNEXE D

QUESTIONS DE SONDAGES ANALYSÉES

Les questions des sondages en lien avec les heures de travail

How many hours per week on average do you ACTUALLY work when in REGULAR schedule? (2004, 2009, 2014)
How many hours per week on average do you ACTUALLY work when in CRUNCH time? (2004, 2009, 2014)
On average how many weeks per year do you crunch? (2009, 2014)
Do you get extra compensation for working beyond normal office hours/stated hours for your job (i.e. crunch)? Check all that apply (2004, 2009, 2014)
Bonuses do compensate for the extra work hours that are required (2009, 2014)
I share in the profitability of the company (2009, 2014)
Have you ever been denied a vacation / been asked to cancel a vacation you'd already scheduled? (2009, 2014)
Any sacrifices I make for my job are worth it just to work here/in the industry (2009, 2014)
Crunch is a necessary part of game development (2009, 2014)
What are the top 3 reasons that crunch happens at your company? (2014)

Les questions des sondages en lien avec les risques de la précarité :

Have you ever been laid off from a game development job? If so, why? (2004);

Which of the following assertions best describe your company's policy regarding credits? Check all that apply (2004);

Have you been laid off in the last 2 years? (2014);

How often have you had to relocate for work? (2014);

Have you perceived inequity towards YOURSELF or OTHERS on the basis of gender, age, ethnicity, ability, or sexual orientation in any of the following areas? (Check all that apply – 2014);

Do you feel there is equal treatment and opportunity for all in the game industry? (2014).

Les questions des sondages en lien avec la représentation des intérêts :

If a vote were held today to form a union at your company/studio, how would you vote? (2009, 2014);

If a group of employees tried to start a union at your company/studio, how would management react? (2009, 2014);

If a vote were held today to form a union at your company/studio, how do you think the other people at your company would vote? (2009, 2014);

Do you agree or disagree with the following statement: "I'd feel more comfortable raising workplace problems through an employee organization rather than as an individual"? (2014);

Overall, how effective is your company's system for resolving the problems INDIVIDUAL employees have at work? (2014);

Overall, how effective is your company's system for resolving the problems GROUPS of employees have at work? (2014);

Overall, how would you rate relations between employees and management at your current/most recent company? (2014);

Some unions represent workers and negotiate issues across an entire industry rather than workplace by workplace. If unionization vote were held today for a national video game industry union in your country, how would you vote? (2014);

There are a number of different ways to increase employees' say in workplace matters and make sure they are treated fairly. Which ONE of the following do you think is the most effective? (2014).

Les questions des sondages en lien avec les lois du travail:

Do you know the labour/employment laws where you live? (2009, 2014);

Do you feel the labour/employment laws where you live offer sufficient protection should a grievance or problem arise between an employer and employee? (2009, 2014).

ANNEXE E

QUESTIONS DE LA GRILLE D'ENTREVUE ANALYSÉES

Working time

– How many hours do you work each week? (normally and during crunch time, if different)

- In the latest QoL Survey of the IGDA, respondents were asked the following question:

  Do you receive extra compensation for crunch?

  And their answers were varied: paid, unpaid, time off, bonuses, perks, etc. In your studio, is there is a set policy or is this determined ad hoc for each project?

  - (if needed, probe) Do you have a say in setting the compensation policy for crunch?
  - Do you feel the compensation is equitable for the amount of crunch?
  - How/Why so?

- Have you ever had a situation where something was promised at the end of a project (i.e. a bonus or time off) and this never came to be? Or something different or lesser was given instead of what was promised?

  - What did or would you do in that case?

- In this latest Survey, respondents were asked whether they agreed to the following assertion:

  Crunch is a necessary part of game development

- Do you believe crunch to be necessary, unavoidable, part and parcel in game development?

  - Why so?

- Do you work overtime when you are not asked or if the schedule does not demand it?

  - Why so?
  - How do you know you need to work overtime? Does someone tell you or do you just do it yourself?

- Do you feel pressure to spend time at work?
  - Where does this pressure come from? Your lead or producer or other team members?

- In the latest Survey of the IGDA, respondents were asked whether they agreed to the following assertion:

  I am judged more by the hours I put in than by the quality of my work

- Do you feel this statement would apply to you or colleagues at your studio?
- How are you evaluated in your job / Do you have a formal evaluation process? Is it fair?

- In the latest Survey of the IGDA, respondents were asked whether they agreed to the following assertion:

  Any sacrifices I make for my job are worth it just to work here

- Do you feel that you make sacrifices to work at this studio or have a job in the games industry?
  - Do you feel they are worthwhile?
  - Why so?

- Do you feel that there is room for mistakes in your job?
  - (if needed) Is there room for risk-taking and/or innovation?

Risk: Representations and Prevention/Management Strategies and Actions

Now we're going to talk about situations that might affect your job or employment income

Out of work

- Since you started working in the game video industry, have you ever been out of work, unemployed: Sick or injured, either physically or psychologically, laid off, so that you couldn't work as usual? Has a child arrived in your household (including through adoption)?
  - **If so**: Do you do anything special to protect yourself against the problems caused by a lack of work?
  - **If not**: Do you think that you might ever be out of work or unable to work?

Ageing

- How long do you plan to work in this industry?
  - Probe if people say they want to leave early: What worries you about this work or a career in this industry?

Keeping up to date

- What do you do to maintain your employability in your field/occupation?
  - (If needed, probe): training, networking, conferences, peers?
  - Do you do this individually? As a group? Formally or informally?
  - Does your studio or other groups/associations provide support for these initiatives?

Professional misconduct

- In your job or occupation, is there anything that could be considered to be a case of serious professional misconduct, even if it is done in good faith?
  - **If so**: What would that be? In what way would that be a problem for you?

In general

  - In all these situations that might affect your job or employment income, what resources would you be able to count on? For example,

employment insurance, private insurance, support of spouse, family or friends, professional networks or associations.

- The IGDA asked a question about unionization on their 2009 Quality of Life survey.
    - What do you think unionization would bring to **game developers**?
    - What would it bring to the **industry**?
    - How do you think the management at your studio would react to unionization?
- If a union formed across the whole industry and not just studio by studio (like the actors union, or the unions in professional sports), do you think this would have a different impact or be received differently?

– Is it important to you to have your say in society in general, elsewhere than at work?
    - Do you vote in elections?
    - Do you participate in political campaigns by volunteering or through donations?
    - Do you participate in social/community organizations by volunteering or through donations?
    - Do you feel that participating in political and social life, for example, is a more important form of commitment than getting involved in the workplace, or in shaping company policies?
    - **If so**, why?
    - **If not**, what do you think it is important to spend time on?

BIBLIOGRAPHIE

ACTON, Mike (2010). “It doesn’t have to suck”, *Gamasutra*. Récupéré de URL: < http://www.gamasutra.com/view/feature/3656/quality_of_life_does_anyone_still_.php?print=1 >

AHMADNEZHAD, Elham (2009). “Research Design Mixed Methods”, Conférence en novembre 2009, < http://slideplayer.com/slide/5770388/ >.

ALLIANCE NUMÉRIQUE (2014). *Perpétuons le miracle Québécois: l’avenir de l’industrie du jeu video au Québec*, Mémoire de l’Alliance numérique déposé à la Commission d’examen sur la fiscalité québécoise, 10 octobre 2014. Récupéré de URL : < http://alliancenumerique.com/wp-content/uploads/2016/05/M%C3%A9moire_AN-commission-Godbout-2014.pdf >.

ATKINSON, Roger (1999). « Project management : cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria », *International Journal of Preject Management*, vol 17 (6), p.337-342.

ATZENI, Maurizio (2010). “A Marxist perspective on workers collective action” in Atzeni, M. *Workplace conflict: mobilization and solidarity in Argentina*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, p.14-31.

BARIL, Hélène (2014). “Les unions, qu’ossa donne?”, *La Presse*, 26 janvier. Récupéré de URL : < http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/201401/24/01-4732159-les-unions-quossa-donne.php >

BASSETT, Philip & Alan CAVE (1993). *All for one : The future of the unions*. Fabian Pamphlet , No. 559. London, UK.

BENNER, Chris (2002). *Work in the New Economy: Flexible Labor Markets in Silicon Valley*, UK: Blackwell Publishing, 293 p.

BERGEMANN, Dirk et Ulrich HEGE (1998). « Venture capital financing, moral hazard, and learning », *Journal of Banking & Finance*, vol.22, p.703-735.

BLONDIAUX, Loïc (2008). *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Paris: Seuil.

BONDS, Scott *et al.* (2004). "Quality of Life in the Game Industry: Challenges and Best Practices", < http://c.ymcdn.com/sites/www.igda.org/resource/collection/9215B88F-2AA3-4471-B44D-B5D58FF25DC7/2004_IGDA_QualityOfLife_WhitePaper.pdf >.

BOURSORAMA (2017). Activité entreprise UBISOFT ENTERTAIN. UBI. Récupéré de URL : < http://www.boursorama.com/bourse/profil/profil.phtml?symbole=1rPUBI >.

BRYMAN, Alan (2006). "Integrating quantitative and qualitative research: How is it done?", *Qualitative research* 6 (1), p. 97-113.

BUTLER, Peter (2009). "Non-union employee representation: Exploring the riddle of

managerial strategy", *Industrial Relations Journal*, *40*(3), 198-214.

CAMPBELL, Iain (2002). « Snatching at the Wind? Unpaid Overtime and Trade Unions in Australia », *International Journal of Employment Studies*, vol. 10 (2), p.109-156.

CHARTRAND-BEAUREGARD, Julie et Sylvie GINGRAS (2005). *L'économie du savoir au Québec, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Direction de l'analyse économique et des projets spéciaux*, 23 p.

CHASSERIO, Stéphanie & Marie-Josée LEGAULT (2010). "Discretionary power of project managers in knowledge intensive firms and gender issues", *Revue canadienne des sciences administratives – Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 27, no.3, p. 236-248.

—. (2009). "Strategic Human Resources management is irrelevant when it comes to highly skilled professionals in the new economy", *International Journal of Human Resources Management*, vol. 20, no.5, p. 1113-1131.

CHUNG, Emily (2005). « Dream jobs in hell », *Toronto Star*, p.R5-7.

COUTU,Michel & Gregor MURRAY (2010). « Vers une nouvelle citoyenneté au travail? », dans Michel Coutu et Gregor Murray (dirs.), Travail et citoyenneté. Quel avenir?, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 453-475.

CORBEIL, Vincent & Hugo BRODEUR (2012). *L'emploi dans l'industrie du jeu électronique au Québec en 2011 : un portrait sommaire de la situation*,

février 2012, Récupéré de URL : < http://www.technocompetences.qc.ca/industrie/%C3%A9tudes-et-rapports/tous >.

CRESWELL, John W. (2014) « Mixed Methods Research : State of the Art (What has developed in Mixed Methods) » Présentation powerpoint. Récupéré de URL : < http://slideplayer.com/slide/5233780/ >.

CROTTY, James (2005). "The neoliberal paradox: The impact of destructive production market competition and modern financial markets on nonfinancial corporation performance in the neoliberalism era", dans EPSTEIN, Gerald (dir.), *Financialization and the World of Economy*, London: Elgar Edition, 456p.

CUSHEN, Jean. (2013). « Financialization in the workplace: hegemonic narratives performative interventions and the angry knowledge worker », *Accounting, Organizations and Society*, no 38, p.314-331.

D'AMOURS, Martine & Marie-Josée Legault (2013). "Highly Skilled Workers and Employment Risks: Role of Institutions", *Labour Studies Journal*, vol.38, no.2, p. 89-109.

De PEUTER, Greig & Nick DYER-WITHEFORD (2005) « A Playful Multitude? Mobilising and Counter Mobilising Immaterial Game Labour" *The Fibreculture Journal*, no. 5. Récupéré de URL : < http://five.fibreculturejournal.org/fcj-024-a-playful-multitude-mobilising-and-counter-mobilising-immaterial-game-labour/ >

DEUZE, Mark, Chase BOWEN MARTIN et Christian ALLEN (2007). « The Professional Identity of Gameworkers » *Convergences*, vol.13 (4), p.335-353.

DION, Gérard (1986). *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Québec : Presses Université Laval, 993 p.

DUMÉNIL, George et Dominique LEVY (2005). « Costs and benefits of neoliberalism : a class analysis » dans EPSTEIN, Gerald (dir.), *Financialization and the World of Economy*, London: Elgar Edition, 456p.

DUNDON, Tony & Paul J. GOLLAN (2007). "Re-conceptualizing voice in the non-union workplace", *The International journal of Human Resource Management*, vol.18 (7), p.1182-1198.

DUNDON, Tony *et al.* (2005). « The Management of Voice in Non-Union Organisations: Managers perspectives», *Employee Relations*, vol. 27(3), p.307-319.

DUPUIS-DÉRI (2012). "Contestation international contre élites mondiales: l'action directe et la politique délibérative sont-elles conciliables?", *Les ateliers de l'éthique/The Ethics Forum*, vol7(1), p.50-75.

DUSHNISTKY, Gary et Michael J. LENOX (2005). « When do firms undertake R&D by investing in new ventures?",*Strategic Management Journal*, vol. 26, p.947-965.

DYER-WITHEFORD, Nick & DE PEUTER, Greig (2006). " 'EA Spouse' and the crisis of video game labour : enjoyment, exclusion, exploitation, exodus", *Canadian Journal of communication*, vol. 31, p. 599-617.

EDWARDS, Kate *et al.* (2014). “Developer Satisfaction Survey 2014 – Summary Report”, *IGDA*. Récupéré de URL : <http://r-libre.teluq.ca/300/1/IGDA%20DSS%2014-summRepFINAL.pdf >

ELECTRONIC ARTS (2016). *Electronic Arts Inc. Fiscal Year 2016 : Proxy statement and Annual Report*. Récupéré de URL : < http://investor.ea.com/annuals.cfm >.

EPSTEIN, Gerald (2005). “Introduction” dans EPSTEIN, Gerald (dir.), *Financialization and the World of Economy*, London: Elgar Edition, 456p.

EPSTEIN, Gerald et Arjun JAYADEV (2005). « The rise of rentier incomes in OECD countries : Financialization, Central bank policy and labour solidarity », dans EPSTEIN, Gerald (dir.), *Financialization and the World of Economy*, London: Elgar Edition, 456p.

ERICKSON, Christopher L. et Daniel J.B. MITCHELL (2007). « Les nouveaux marchés du travail : monopsone et faiblesse syndicale », *Revue internationale du Travail*, vol. 146 (3-4) p.180-206.

ESAC for ENTERTAINMENT SOFTWARE ASSOCIATION OF CANADA (2016). *Playing for the future: the critical role of skills for Canada’s video game industry*. Récupéré de URL : < http://theesa.ca/wp-content/uploads/2016/03/DawsonStratESACReportEnglish-Final.2.pdf >.

—. (2015). *Playing for the future: the critical role of skills for Canada’s video game industry*. Récupéré de URL : < http://theesa.ca/wp-content/uploads/2015/11/ESAC_2015_Booklet_Version02_14_Digital.pdf > .

FARRELL, Dan (1983). “Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study”, *The Academy of Management Journal*, vol. 26(4), p.596-607.

FELDMAN, Curt & Tor THORSEN (2004). “Employees readying class-action lawsuit against EA”, *Gamespot News* (Nov.11). Récupéré de URL : < http://www.gamespot.com/news/2004/11/11/news_6112998.html >.

FREEMAN, Richard B. & Joel ROGERS (1999). *What Workers Want*, Ithaca: Cornell University Press, 241 p.

FREGE, Carola M. & John KELLY (2004). *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, New York: Oxford University Press, 214 p.

FROUD, Julie *et al.* (2006). *Financialization and Strategy: Narrative and Numbers*,London: Routledge, 412p.

FUDGE, Judy (2005). “After Industrial Citizenship: Market Citizenship or Citizenship at Work?”, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol.60(4), p. 631-656.

GAGE, Deborah (2012). “The Venture Capital Secret: 3 out of 4 Start-ups Fail”, The Wall Street Journal: US Edition. Récupéré de URL : < http://immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/GENPRESS/W120919G.pdf >.

GAMSUTRA (2014). “How we work”. Récupéré de URL : < http://www.gamasutra.com/static2/howwework.html >.

GODIN, Benoît (2008). “The Knowledge Economy: Fritz Machlup’s Construction of a Synthetic Concept”, *Project on the History and Sociology of S&T Statistics*, no.37, 33 p.

GOMPERS, Paul et Josh LERNER (2001). “The Venture Capital Revolution” *Journal of Economic Perspectives*, vol. 15, no. 2, Spring, p.145-168.

GOUGLAS, Sean *et al.* (2010). *Computer Games and Canada’s Digital Economy: The Role of Universities in Promoting Innovation*. Récupéré de URL : < http://circa.ualberta.ca/wp-content/uploads/2010/03/ComputerGamesAndCanadasDigitalEconomy.pdf >.

HABERMAS, Jürgen (2001). *The Postnational Constellation: Political Essays*, Cambridge: Polity.

HAMEL, Pierre (2012). “L’action collective et la légitimité de la démocratie deliberative”, *Les ateliers de l’éthique/The Ethics Forum*, vol7(1), p.76-87.

HANDMAN, Daniel H. (2005). “Electronic Arts settles a class action overtime lawsuit for 15.6 million: Red flags and pratical lessons for the entertainment software industry”, *Entertainment Law Reporter*, 27(6).

HEERY, Edmund (2009). “The Representation Gap and the Future of Worker Representation”, *Industrial relations Journal*, 40 (4), p. 324-336.

HELLMANN, Thomas (1998). “The Allocation of Control Rights in Venture Capital Contracts”, *The RAND Journal of Economics*, vol.29 (1), p.57-76.

HIRSCHMAN, Albert O. (1980). “ ‘Exit, Voice and Loyalty’: Further Reflections and Survey of Recent Contributions”,*The Milbank Memorial Fund Quarterly.Health and Society*, vol.58 (3), p.430-453.

—. (1970) *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

HOBDAY, Mike (2000). “The project-based organisation: an ideal form for managing complex product systems?”, *Research Policy* (29), p.871-893.

HOFFMAN, Erin (2012). “Welcome to Gamewatch”. Récupéré de URL : < https://sites.google.com/site/gamewatchorg/ >.

—. as EA_SPOUSE (2004). “EA: The Human Story”. Récupéré de URL : < http://ea-spouse.livejournal.com/ >.

HYMAN, Paul (2008). “Quality of life? Does anyone still give a damn?” *Gamasutra*. Récupéré de URL : < http://www.gamasutra.com/view/feature/3656/quality_of_life_does_anyone_still_.php?print=1 >.

IGDA for International Game Developers Association (2016). “About”. Récupéré de URL : < https://www.igda.org/?page=about >.

JENG, Leslie A. et Philippe C. WELLS (2000) « The determinants of venture capital funding evidence across countries » *Journal of Corporate Finance*, no. 6, p.241-289.

JOHNS, Jennifer. (2005) « Video games production networks : value capture, power relations and embeddedness », *Journal of Economic Geography*, p.1-30.

JOHNSON, R. Burke, Anthony J. ONWUEGBUZIE & Lisa A. TURNER (2007). "Toward a Definition of Mixed Methods Research", *Journal of Mixed methods Research*, vol. 1 (112), p.112-134. DOI: 10.1177/1558689806298224.

KAZEMI, Darius (2013). "Some thoughts on the IGDA (or: Why I quit)", *Tiny Subversions*, 3septembre. Récupéré de URL : < http://tinysubversions.com/2013/09/some-thoughts-on-the-igda-or-why-i-quit/ >.

KELLY, John (2002). *Industrial relations: critical perspectives on business and management, Volume I: Approaches to industrial relations and trends in national systems*, New York: Routledge, 445 p.

—. (1998). *Rethinking industrial relations: mobilization, collectivism and long waves*, London: Routledge, 181 p.

KOCHAN, Thomas & Paul OSTERMAN (1994). *The Mutual Gains Enterprise*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

KONCZAL, Mike et Nell ABERNATHY (2015). *Defining Financialization* pour Roosevelt Institute: Finance project. Récupéré de URL : < http://rooseveltinstitute.org/wp-content/uploads/2015/10/Defining_Financialization_Web.pdf >.

KRÖGER, Sonja, Emese DOMAHIDI et Thorsten QUANDT (2011). « The Game Boys' Network. A Network Analysis of the German Digital Games Industry », conférence donnée dans le cadre de la Digital Games Research Association (DiGRA) : *Think, Desing, Play*.

KUCHLICH, Julian (2005). « Precarious Playbour : Modders and the Digital Games Industry », *The Fibreculture Journal*, no. 5. Récupéré de URL : < http://journal.fibreculture.org/issue5/depeuter_dyerwitheford.html >.

LANTZ, Jean-Sébastien, Jean-Michel SAHUT et Frédéric TEULON (2011). « Capital risque industriel et innovation technologique » *Gestion* 2000, vol. 4, p.103-118.

LAROCHE, Mélanie et Marie-Ève BERNIER (2016). « Employeurs et antisyndicalisme au Canada », *Travail et Emploi*, no.146 (avril-juin 2016). Récupéré de URL : < http://travailemploi.revues.org/6998 >.

LAZONICK, William & Mary O'Sullivan (2000). "Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance, *Economy and Society*, vol 29 (1), p.13-35.

LEE, Sangheon, Deirdre MCCANN et Jon C. MESSENGER (2007) *Working Time Around the World : Trends in working hours, laws and policies in a global comparative perspective*, Genève: Routledge.

LEGAULT, Marie-Josée (2013). "IT firms' working time (de)regulation model", *Work, Organization, Labour and Globalisation*, vol. 7, no 1. Récupéré de URL : < http://analytica.metapress.com/content/121034/ >.

—. (2011). “Capital and Developers’ Mobility in Video game Industry and Propensity to Unionizing”, communication présentée dans le cadre du colloque *Multinational companies, global value chains and social regulation* organisé par le CRIMT.

LEGAULT, Marie-Josée & Stéphanie CHASSERIO (2012). “Professionalization, risk transfer and the effect on the gender gap in project management”, *International Journal of Project Management*, no. 30, p.697-707.

—. (2010). « La domination dans le modèle de production de haute performance dans la gestion de projets », dans Romaine MALENFANT et Guy BELLEMARE (dirs.), *La domination au travail : des conceptions totalisantes à la diversification des formes de domination*, Québec : Presses de l’Université du Québec, p. 99-124.

—. (2009) «Le client et l’équipe, importantes sources de régulation dans la gestion par projets », dans Béatrice APPAY et Steve JEFFERYS (dirs.), *Restructurations, précarisation, valeurs*, Toulouse : Octares, p. 143-156.

—. (2006). « La gestion de projet dans les services technologiques aux entreprises et ses effets différenciés selon le genre », *Regards sur le Travail*, vol. 2(3).

LEGAULT, Marie-Josée & Martine D’AMOURS (2011). « Représentation collective et citoyenneté au travail en contexte de projet », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 66 (4), p. 655-677.

LEGAULT, Marie-Josée & Kathleen OUELLET (2012) “So into it they forget what time it is? Video game designers and unpaid overtime” dans D. JEMIELNIAK et A. Marks (dirs.) *Managing Dynamic Technology-Oriented Business: High-Tech Organiztions and Workplaces*, p. 82-102.

LEGAULT, Marie-Josée & Johanna WESTSTAR (2015). “The Capacity for Mobilization in Project-Based Cultural Work: A Case of The Video Game Industry”, *Canadian Journal of Communication*, vol. 40 (2), p. 203-221.

—. (2014). « Comment jouer la régulation dans l’industrie du jeu vidéo? », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69 (1), p. 136-158.

—. (2012). *Quality of Life in the Game Industry. Report of the Quality of Life Survey 2009*, pour le compte de International game developers’ association (IGDA). Récupéré de URL : < http://gameqol.org >.

LENFLE, Sylvain et Christophe MIDLER(2003) “Management de projet et innovation” dans (dirs.) Ph. MUSTAR et H. PENAN, *L’encyclopédie de l’innovation*, Economica : Paris.

MARTUCCELLI, Danilo (2004) « Figures de la domination » *Revue Française de sociologie*, vol. 45 (3), p.469-497.

—. (2001). *Dominations ordinaires*. *Explorations de la condition moderne*, Paris : Éditions Balland.

MASON, Joshua W. (2015). *Disgorge the Cash: The Disconnect Between Corporate Borrowing and Investment*, pour Roosevelt Institute: Finance project. Récupéré de URL : < WWW.ROOSEVELTINSTITUTE.ORG >.

MAURIAC, Laurent (1999). « EMPLOI : J’irai cracher sur ma boîte… », *Libération*, 25 mai. Récupéré de URL : < http://www.liberation.fr/cahier-

special/1999/05/25/emploi-j-irai-cracher-sur-ma-boite-ubi-free-ephemere-brulot-virtuel-pendant-trois-mois-un-site-a-per_273970 >.

MCKINLAY, Alan et Chris SMITH (dirs.) (2009). *Creative Labour. Working in the creative industries.Critical perspectives on work and employment series*, Houdmills: Palgrave Macmillan.

NIELSON, Brett et Ned ROSSITER (2005). « From Precarity to Precariousness and Back Again : Labour, Life and Unstable Networks »,The Fibreculture Journal, no. 5. Récupéré de URL : < http://journal.fibreculture.org/issue5/neilson_rossiter.html >.

NORDICITY (2013) *Canada's Video Game Industry in 2013. Final Report*, Préparé pour Entertainment Software Association of Canada. Récupéré de URL : < http://theesa.ca/wp-content/uploads/2013/10/ESAC-Video-Games-Profile-2013-FINAL-2013-10-21-CIRC.pdf >.

OCDE (2017) *Taux de syndicalisation*. Récupéré de URL : < http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN_DEN&Lang=fr# >.

OUELLET, Kathleen (2010). *Les heures de travail chez les concepteurs de jeux vidéo. De la passion pour les jeux aux pratiques de mobilisation*, mémoire de maîtrise en sociologie, Université de Montréal.

PAILLÉ, Pierre. (1994). L'analyse par théorisation ancrée, *Cahiers de recherche sociologique*, n° 23, p. 147-181

PALLEY, Thomas I. (2008). "Financialization: What it is and Why it Matters", *IMK Working Paper*, vol.04.

PLEYERS, Geoffrey (2009). « Horizontalité et efficacité dans les réseaux altermondialistes », *Sociologie et sociétés*, vol. 41(2), p.89-110.

REYNAUD, Jean-Daniel (1997). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin, 348 p.

—. (1988). « Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome »,*Revue française de sociologie*, vol.29(1), p.5-18.

ROCKSTAR SPOUSE (2010). « Wives of Rockstar San Diego employees have collected themselves », *Gamasutra Blog*, January 7. Récupéré de URL : < http://www.gamasutra.com/blogs/RockstarSpouse/20100107/4032/Wives_of_Rockstar_San_Diego_employees_have_collected_themselves.php >.

ROSALIND, Gill (2002). « Cool, Creative and Egalitarian? Exploring Gender in Project-Based New Media Work in Europe », *Informaiton, Communication & Society*, vol. 5 (1), p.70-89.

ROSANVALLON, Pierre (2006). *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*, Paris : Seuil.

ROSS, Andrew (2009). *Nice work if you can get it. Life and Labor in Precarious Times*, New York: New York University Press.

—. (2003). *No-collar. The humane workplace and its hidden costs*, Philadelphia: Temple Univeristy Press.

ROUILLARD, Jacques (2004). *Les déboires du syndicalisme nord-américain (1960-2003) : pourquoi le mouvement syndical canadien se tire-t-il mieux d'affaires que celui des États-Unis?*, Les classiques des sciences sociales.

SCHULTZ, Logan Adam (2016). « Jason Della Rocca, Co-Founder of Execution Labs », *Indie Insider*, Podcast #14, 12 décembre 2016. Récupéré de URL : < http://blackshellmedia.com/2016/12/12/indie-insider-14-jason-della-rocca-co-founder-execution-labs/ >.

SCOTT, Sean R. (2014). "Maintaining Quality of Life as a Game Developer, Entrepreneur, and Parent" *IGDA Perspectives* newsletter, August 31. Récupéré de URL : < http://newsletter.igda.org/2014/08/31/maintaining-quality-of-life-as-a-game-developer-entrepreneur-and-parent/ >.

SECOR/KPMG (2014). *L'industrie du jeu vidéo : Un moteur économique pour le Québec*, pour le compte de l'Alliance numérique intégré au Mémoire de l'Alliance numérique déposé à la Commission d'examen sur la fiscalité québécoise, 10 octobre 2014. Récupéré de URL : < http://alliancenumerique.com/wp-content/uploads/2016/05/M%C3%A9moire_AN-commission-Godbout-2014.pdf >.

STATISTIQUE CANADA (2017). *Déclin de la syndicalisation*. Récupéré de URL : < http://www.statcan.gc.ca/pub/11-630-x/11-630-x2015005-fra.htm >.

—. (2013). *Revenu en 2010 selon le groupe d'âge, le sexe et le plus haut certificat, diplôme ou grade pour la population âgée de 15 ans et plus dans les ménages privés du canada, Canada*, Enquête nationale auprès des ménages de 2011, *Numéro 99-014-X2011040 au catalogue*.

TEIPEN, Christina (2015). « The Implications of the Value Chain and Financial Institutions for Work and Employment : Insights from the Video Game Industry in Poland, Sweden and Germany », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 54(2), p.311-333.

—. (2008). « Work and Employment in Creative Industries : The Video Games Industry in Germany, Sweden and Poland », *Economic and Industrial Democracy*, no. 29, p.309-335.

THOMPSON, Paul M., Rachel L. PARKER et Stephen D. COX (2015). "Interrogating Creative Theory and Creative Work : Inside the Game Studio", *Sociology*. DOI : 10.1177/0038038514565836. Récupéré de URL : < http://eprints.qut.edu.au/82563/ >.

TURNER, Rodney et Anne E. KEEGAN (2001). "Mechanisms of governance in the project-based organization: Roles of the broker and steward", *European Management Journal*, vol. 19 (3), p.254-267.

UBIFREE (1999). Le pays joyeux des enfants heureux : Ubisoft. Récupéré de URL : < http://hack.tion.free.fr/mvtsoc/Entreprises/UbiFree/ubifree.multimania.com/Index2.htm >.

UBISOFT (2016). *Document de reference incluant le rapport financier annuel 2016*. Récupéré de URL : < https://www.ubisoft.com/fr-FR/groupe/espace_investisseurs/rapports_annuels.aspx >.

WESTSTAR, Johanna (2015). "Understanding video game developers as an occupational community", *Information, Communication and Society*. DOI: 10.1080/1369118X.2015.1036094

WESTSTAR, Johanna et Marie-Josée LEGAULT (2015). *Developer Satisfaction Survey 2014 : Employment Report*. Récupéré de URL : < http://www.igda.org/news/232140/DSS-2014---Employment-Report-Now-Available.htm >.

WILLIAMS, Steve, Brian ABBOTT et Edmund HEERY (2010). “Non-union worker representation through civil society organisations: evidence from United Kingdom”, *Industrial Relations Journal*, 42 (1), p. 69-85.