

Western University

Scholarship@Western

---

Management and Organizational Studies  
Publications

Management and Organizational Studies  
Department

---

Winter 2014

## Is the Very Notion of “Representation” Relevant for the Regulation Game of Video Game Developers?

Marie-Josée Legault  
*Teluq-UQAM*

Johanna Weststar  
*Western University, weststar@uwo.ca*

Follow this and additional works at: <https://ir.lib.uwo.ca/mospub>



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), and the [Work, Economy and Organizations Commons](#)

---

### Citation of this paper:

Legault, Marie-Josée and Weststar, Johanna, "Is the Very Notion of “Representation” Relevant for the Regulation Game of Video Game Developers?" (2014). *Management and Organizational Studies Publications*. 22.

<https://ir.lib.uwo.ca/mospub/22>

## **Comment jouer la régulation dans l'industrie du jeu vidéo?** **Is the Very Notion of "Representation" Relevant for the Regulation** **Game of Video Game Developers?** **¿Cómo se juega la regulación en la industria de juegos de video?**

Marie-Josée Legault and Johanna Weststar

Volume 69, Number 1, Winter 2014

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1024210ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1024210ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Legault, M.-J. & Weststar, J. (2014). Comment jouer la régulation dans l'industrie du jeu vidéo? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69 (1), 136-158.  
<https://doi.org/10.7202/1024210ar>

Article abstract

Using Kelly's mobilisation theory (1998) to assess their propensity to collective action, this article examines where videogame developers stand regarding the representation of their interests. These workers are good examples of knowledge work in project-based organisations. If Kelly's model allows in general for projections of unionisation in a given sector, we find this is not the case here. Rather, our study leads us to observe how much the labour market has changed since the elaboration of Kelly's model, and how much these workers' needs differ from the options laid out by traditional unions' action as presented by Kelly.

This group fulfills two conditions leading to collective action: it has identified shared working problems across the industry and it primarily attributes the responsibility of these to the management.

Still, three important conditions hinder any coalition movement under Kelly's model. For one, the group is divided on whether to define its interest in collective or individual terms. It is also divided regarding the degree of injustice or illegitimacy of the situations that they face. Moreover, when these workers make a cost/benefit analysis regarding collective action, any traditional enterprise-based certification and unionisation project poses many challenges. Therefore, Kelly's model would not predict mobilization. However, in place of unionization, videogame developers practice their own types of collective action that allow them to come to terms with the constraints of their environment. This brings us to conclude that Kelly's mobilization theory needs to be re-examined such that collective action is not limited to traditional union action.

# Comment jouer la régulation dans l'industrie du jeu vidéo?

Marie-Josée Legault et Johanna Weststar

**Cet article étudie les choix des concepteurs de jeux vidéo en matière de représentation de leurs intérêts à la lumière de la théorie de la mobilisation de Kelly (1998), cela dans le but de mesurer leur disposition à l'action collective. Si le modèle de Kelly permet en principe d'asseoir des projections concernant la syndicalisation d'un secteur, tel n'est pas le cas ici. Notre étude nous amène plutôt à mesurer l'ampleur de la transformation du marché de l'emploi depuis l'élaboration de ce modèle et la distance qui sépare les besoins des travailleurs du savoir, d'une part, et les options que leur propose l'action syndicale traditionnelle telle que présentée par le modèle de Kelly, d'autre part. Le régime général d'accréditation fondé sur l'entreprise-employeur pose plusieurs problèmes concrets aux concepteurs de jeux. Par ailleurs, leurs formes d'action collective sont inspirantes.**

**MOTS-CLÉS: concepteurs de jeux vidéo, organisation par projets, travailleurs du savoir, syndicalisation, action collective.**

## Introduction

Les concepteurs de jeux vidéo sont emblématiques d'acteurs de plus en plus importants sur la scène contemporaine du travail dans l'économie du savoir : scolarisés et qualifiés, très mobiles et organisés sous la forme d'équipes de projet. L'industrie jouit d'une image non conformiste où le travail est synonyme de plaisir et les travailleurs sont payés pour jouer. Mais la réalité commande des nuances (dePeuter et Dyer-Witheford, 2006; Ross, 2009). Comme la compétition internationale et le risque commercial sont élevés, l'industrie est financée par du capital de risque, très mobile et multipliant les précautions afin de protéger son investissement (IGDA, 2004 : 42).

Nos études empiriques confirment l'existence de nombreux problèmes issus de ces contraintes, au premier chef celui des heures supplémentaires gratuites et illimitées. Malgré l'importance de ces problèmes pour les concepteurs de jeux, comme la plupart des travailleurs du savoir, ils ne sont pas syndiqués. Ce n'est pas à dire qu'ils ne sont pas organisés, ne négocient pas et ne résistent pas, car au contraire, on négocie beaucoup dans l'économie du savoir (Haiven, 2006 : 87).

Marie-Josée Legault est professeure à l'École des sciences de l'administration, Téléuq, Université du Québec, Montréal, Québec (marie-josee.legault@teluq.ca).

Johanna Weststar est professeure au DAN Management and Organizational Studies Department, Western University, London, Ontario (weststar@uwo.ca).

D'une part, ils se distinguent jusqu'à présent par l'usage de moyens d'action individuels et collectifs qui leur sont propres; d'autre part, ils réfléchissent au scénario syndical, comme nous allons le voir. Subissent-ils un déficit de représentation, ou jouent-ils différemment leurs cartes?

La fin du 20<sup>e</sup> siècle a été marquée par la réduction des taux nationaux de syndicalisation et le très faible taux de syndicalisation dans les secteurs émergents de l'économie, notamment dans les secteurs de haute technologie. Certains interprètent ce phénomène comme le témoin de la moindre pertinence du syndicalisme ouvrier pour les professionnels individualistes et focalisés sur la carrière (Bassett et Cave, 1993), ou encore comme une demande d'adaptation adressée aux syndicats qui devraient abandonner la confrontation et collaborer davantage au succès économique des entreprises (Kochan et Osterman, 1994).

Dans cet article, nous étudions les choix des concepteurs de jeux en matière de représentation des intérêts à la lumière de la théorie de la mobilisation de Kelly (1998) pour mesurer leur disposition à l'action collective. Le modèle de Kelly permet, en principe, d'asseoir des projections concernant la syndicalisation d'un secteur, mais il n'y parvient pas dans ce cas. En effet, l'étude nous amène plutôt à mesurer l'ampleur de la transformation du marché de l'emploi depuis l'élaboration de ce modèle, notamment la distance qui sépare les besoins de ces travailleurs du savoir ainsi que les limites des options que leur propose l'action syndicale traditionnelle telle que présentée par Kelly.

Nous montrons d'abord que les concepteurs de jeux forment un groupe de travailleurs qui remplit deux conditions propices à l'action collective : il a identifié des problèmes communs dans les conditions de travail de l'industrie et il en attribue en général la responsabilité à l'employeur.

Cependant, trois conditions essentielles l'empêchent de s'unir en une coalition. D'une part, il est partagé entre une définition de son intérêt en termes collectifs et individuels; d'autre part, il est aussi partagé quant à la conviction que la situation insatisfaisante est illégitime. Enfin, et surtout, lorsque les travailleurs analysent les coûts et les bénéfices de l'action collective, le projet de syndicalisation via le régime général d'accréditation fondé sur l'entreprise-employeur leur pose plusieurs problèmes concrets. En d'autres termes, même si toutes les conditions propices à l'action collective étaient réunies, les contraintes que pose notre régime juridique de rapports collectifs de travail compromettraient encore un éventuel projet syndical.

Ces observations préliminaires nous permettent, sans du tout partager la croyance en un déclin de l'action collective au profit de l'individualisme, de constater que la théorie de la mobilisation de Kelly assimile action collective et action syndicale traditionnelle. Or, l'action collective des concepteurs de jeux a pour conséquence de mettre en évidence l'inadéquation du régime syndical général pour résoudre leurs problèmes de travail.

## La théorie de la mobilisation à l'épreuve de la conjoncture

Dans la foulée du déclin des taux de syndicalisation, l'émergence de la société du risque (Beck, 1992) est souvent présentée comme une économie où l'individu assume une part croissante de la responsabilité de se protéger, puisqu'il peut de moins en moins compter sur l'État soucieux de réduire son déficit et sur la solidarité collective. Selon certains, on verrait moins d'action collective, tout simplement parce qu'il y aurait moins de conscience collective des intérêts matériels (Brown, 1990; Bassett et Cave, 1993). Cependant, d'autres observateurs notent que la conscience d'un intérêt collectif peut exister en l'absence de toute action collective, car pour s'exprimer, elle requiert une conjoncture qui peut la soutenir (Kelly, 1998).

Ces conjonctures ont les caractéristiques suivantes : un groupe de travailleurs insatisfait d'une situation particulière doit définir son intérêt en termes collectifs plutôt qu'individuels, acquérir la conviction que la situation insatisfaisante est illégitime (ce qui, par conséquent, affecte la loyauté à l'employeur) et en attribuer la responsabilité à un acteur hors du groupe, dans ce cas l'employeur, qui permet au groupe de s'unir en une coalition. Ensuite, une fois réunis, les travailleurs analyseront les coûts et les bénéfices de l'action collective en termes de capacité de mobiliser, de gains anticipés, de contre-mobilisation patronale et de réaction de l'entourage (Kelly, 1998 : 27-34).

En définitive, lorsque le groupe est disposé à l'action collective et que les conditions sont réunies pour la soutenir, cette action prend, selon Kelly, des formes variées incluses dans la panoplie des stratégies syndicales : la grève, mais aussi d'autres actions concertées comme le refus des heures supplémentaires, le ralentissement de la production, le zèle, les pétitions, la multiplication des griefs ou des plaintes, etc. (Kelly, 1998 : 37). Le modèle de Kelly présente l'action syndicale comme la forme accomplie de l'action collective en milieu de travail sans vraiment l'interroger.

Mais notre observation soulève que l'action collective peut chercher sa voie, lorsque certaines conditions propices sont réunies mais que le régime d'accréditation syndicale proposé présente une structure mal adaptée à celle de l'industrie et aux problèmes les plus criants des travailleurs. En d'autres termes, la demande de changement peut être de nature structurelle plutôt qu'idéologique, et révéler ce faisant l'existence de changements structurels dans l'économie qui n'ont pas pour effet premier de rendre obsolète l'action collective.

## Méthode

Cette étude repose sur trois types de données :

- 53 entrevues de concepteurs de jeux des studios de Montréal menées à l'été 2008, femmes et hommes en nombre égal : des artistes 2D ou 3D, des

graphistes, des animateurs, des modeleurs, des programmeurs, des designers de jeux, de niveaux ou de son, des chefs d'équipe et des producteurs. Ces entrevues visaient à documenter l'état de la citoyenneté au travail dans ce groupe et en empruntaient le cadre théorique, tentant de mesurer l'état de la citoyenneté au travail dans un environnement non syndiqué;

- l'analyse du deuxième sondage sur la qualité de vie dans l'industrie mené en 2009 par le comité *Quality of Life (QoL)* de l'*International Game Developers Association (IGDA)* auprès de 3362 concepteurs de plusieurs métiers et contextes d'emploi;
- une étude du contenu du web social entre 2004 et 2010 (articles, blogues, sites spécialisés (*Gamasutra*, *IGDA*, *GameWatch*), magazines électroniques, commentaires et forums) qui concerne directement ou indirectement les conditions de travail dans l'industrie.

## Problèmes de travail communs chez les concepteurs de jeux

### L'industrie du jeu en bref

Déployée en une chaîne de valeur internationale d'une valeur de 87 milliards (ESAC, 2011), l'industrie génère des revenus totaux qui augmentent plus vite que ceux de l'industrie du cinéma et de la musique. Dans l'ordre, les États-Unis, le Japon et le Canada sont les trois principaux pays producteurs de l'industrie. Dans un système semblable à l'industrie du livre et du film, les éditeurs de jeux financent les projets de jeux et détiennent parfois des studios de conception, contractent avec des tiers la confection d'un jeu ou alors achètent d'un indépendant la licence d'un jeu déjà conçu. Les concepteurs de jeux peuvent courir le risque de la production indépendante, être salariés des studios ou pigistes.

La taille et la vocation des studios varient beaucoup. Plus de la moitié (54 %) des concepteurs travaillent dans des studios de 100 employés ou plus, 16 % dans de moyens studios de 50 à 99 employés, un quart dans les petits studios (10-49) et moins de 10 % dans des studios de 10 employés ou moins. Au Canada en 2012, 329 studios employaient 16 500 travailleurs à la conception (ESAC, 2013).

### Les longues heures de travail

Comme la mise en marché contraint de façon impérative le calendrier (la saison des Fêtes en est un bon exemple), chaque jeu doit être terminé à temps, dans les limites du budget, tout en détenant les attributs qui en feront un succès auprès des consommateurs (Deuze, Martin et Allen, 2007; Kline, Dyer-

Withford et dePeuter, 2003). Le travail est organisé sous le régime de la gestion de projets, dans lequel les contraintes du triangle de fer (budget, délais et envergure de la commande) sont les clés du risque et déterminent, en fait, l'organisation du travail (Chasserio et Legault, 2009; Legault et Chasserio, 2012).

Les longues heures de travail, les heures supplémentaires gratuites et illimitées sont le problème le plus discuté chez les concepteurs de jeux, à tel point que l'association professionnelle qui les regroupe, l'IGDA, a fait deux enquêtes sur la qualité de vie chez les concepteurs, en 2004 et en 2009. Ces enquêtes mettent en évidence que la majorité des studios pratique régulièrement les heures supplémentaires en fin de projet (*crunch time*) avant les rapports d'étape (selon 57 % des répondants) ou la livraison (20 % des répondants). Deux tiers des répondants travaillent plus de 55 heures par semaine en fin de projet, un quart travaille entre 65 et 80 heures et la moitié d'entre eux travaille à ce régime plus de 6 semaines par année (Legault et Weststar, 2012 : 35-36).

Au Québec, où se sont déroulées les entrevues, la *Loi sur les normes du travail* (LNT) (RLRQ, ch. N-1.1, art. 52-55) précise qu'un salarié peut être tenu de travailler en heures supplémentaires, contre rémunération à taux et demi au moins, *si l'employeur le demande*. Inversement, si l'employeur ne veut pas rémunérer les heures supplémentaires, il ne peut les exiger du salarié. Néanmoins, les pratiques des studios sont ambiguës par rapport au cadre législatif du fait que les gestionnaires d'équipes ne demandent pas à proprement parler aux concepteurs de travailler en heures supplémentaires et soutiennent qu'elles ne sont jamais imposées, mais consenties de la propre initiative des concepteurs. De fait, certains répondants à notre enquête affirment les refuser. Toutefois, ces derniers doivent, en général, limiter leurs ambitions en conséquence (Legault et Ouellet, 2012). Pour éviter la controverse entourant la rémunération des heures supplémentaires, on désigne d'ailleurs ces heures comme du temps compressé (*crunch time*) plutôt que du temps supplémentaire (*overtime*), présentant ainsi la chose comme une contrainte propre à la gestion de projets.

Les heures supplémentaires « volontairement travaillées » sont partiellement indemnisées; certains concepteurs sont indemnisés, mais l'indemnisation n'est pas garantie. Lorsqu'ils le sont, ils ne le sont que partiellement et la part indemnisée est aléatoire et à la discrétion du gestionnaire (Legault et Ouellet, 2012). On pourrait analyser une telle situation comme le résultat d'un formidable engagement au travail des concepteurs, mais les enquêtes révèlent une face plus sombre.

Selon l'enquête 2009 de l'IGDA, près de la moitié de l'échantillon, soit 1 943 répondants, n'ont pas été indemnisés pour les heures supplémentaires. Parmi

ceux qui ont été indemnisés, 9 % l'ont été en salaire, 20 % en congé compensatoire, 15 % ont reçu un repas gratuit et 13 % un bonus (Legault et Weststar, 2012 : 44). Ce système de gestion des heures supplémentaires est une source d'insatisfaction importante. Par conséquent, 86,2 % des répondants à l'enquête précédente de l'IGDA envisagent difficilement de maintenir ce rythme de travail, car ces longues heures de travail peuvent avoir des répercussions sur leur vie à l'extérieur du travail, principalement sur leurs proches et leur famille (IGDA, 2004, p. 18). On surnomme d'ailleurs marche fatidique (*death march*) la période intensive d'heures supplémentaires qui précède les rapports d'étape ou la livraison. Il est si difficile de concilier la vie privée et la vie professionnelle que les femmes désertent l'industrie : elles n'y comptent que pour 10 % de la main-d'œuvre internationalement.

### **Les autres problèmes de travail que partagent les concepteurs**

Tant les entrevues menées que la consultation des sites d'échange dans le web social révèlent d'autres problèmes de travail largement reconnus par une grande proportion des concepteurs. Leurs principaux problèmes de santé sont liés à l'usure et aux longues heures de travail sans répit, notamment les troubles musculo-squelettiques, la toxicomanie et l'épuisement professionnel.

La maîtrise des outils informatiques (logiciels, équipements, moteurs de jeux) demande, outre de la formation, une constante mise à jour et de l'expérience, du mentorat, de l'apprentissage en cours d'emploi, la participation à des réseaux de partage de savoir et beaucoup d'investissement personnel. L'environnement technologique évolue vite, constamment et l'emprise sur son avant-garde est une condition du succès (Benner, 2003 : 199-200). Mais les studios investissent peu dans la formation en général (Amman, 2002).

La reconnaissance de la propriété intellectuelle et l'attribution des crédits est un autre objet contentieux qui alimente un incessant débat. Les ententes de non-concurrence et de non-dévoilement sont communes dans les emplois qualifiés, où la jurisprudence les considère souvent raisonnables lorsqu'elles s'appliquent pendant la période d'emploi. En revanche, lorsqu'elles s'appliquent au-delà de la période d'emploi, elles compromettent de beaucoup la recherche d'emploi. Elles peuvent même forcer le concepteur à chercher du travail hors du pays ou à quitter l'industrie.

Les concepteurs salariés ne s'attribuent pas la responsabilité de ces problèmes et les multiples interprétations qu'ils discutent tiennent en général pour acquis qu'ils résultent des choix posés par la direction. Pour faire face à ces problèmes, les concepteurs se sont donné une variété de moyens dans le but de représenter leurs intérêts et d'intervenir dans la régulation de leur travail.



## Réagir individuellement ou collectivement?

Au moment d'agir devant ces problèmes, les concepteurs sont partagés entre des moyens individuels qui ont une certaine efficacité dans le contexte et des moyens collectifs, qui parfois cohabitent avec les premiers.

### Les moyens individuels

Les employés ont une très grande mobilité d'un projet à l'autre, ainsi que d'un studio à l'autre en vertu d'une très grande demande pour leurs compétences et de la vie éphémère des petits studios. Les employeurs se font une vive concurrence pour les attirer et les retenir au moyen de salaires élevés (150 à 200 % de ceux des travailleurs du même niveau d'éducation au Québec), d'options d'achat d'actions, de services accessoires variés (Milton, 2003).

La mobilité très grande dans l'industrie alimentaire le pouvoir individuel de négociation des concepteurs insatisfaits. Devant un conflit concernant l'abus d'heures supplémentaires, l'échec d'une demande d'augmentation salariale, le refus d'une affectation à un projet qu'on juge mal fondé, une sanction qu'on juge imméritée, un conflit concernant l'évaluation, la gestion d'un projet, la reconnaissance des crédits, la réponse la plus répandue est le départ chez un nouvel employeur. Il est très facile de quitter un emploi vu l'état de très grande demande pour le travail qui facilite le placement. La transaction se soldera souvent à l'avantage du concepteur, car la simple menace de quitter peut permettre de remporter des succès.

Devant les conflits concernant la propriété intellectuelle et la reconnaissance des crédits pour la création d'objets originaux, certains ont opté pour une forme douce de sabotage. Celle-ci consiste à déposer, dans le jeu, une signature donnant accès à une épreuve particulière, ce qui, sous une forme codée, permet de souligner une contribution autrement ignorée (Kline, Dyer-Whiteford et De Peuter, 2003 : 97). La pratique de déposer ces « Œufs-de-Pâques » (*Easter Eggs*) dans les jeux a contribué à faire évoluer la reconnaissance des crédits des concepteurs.

Les employés mécontents peuvent aussi s'exprimer par des activités clandestines, comme le fait de diffuser des informations confidentielles sur un jeu avant sa sortie (Dyer-Whiteford et De Peuter, 2006). Si on parvient à identifier son auteur, une telle faute peut être sévèrement punie, entre autres par une poursuite judiciaire en vertu des ententes de non-dévoilement. Néanmoins, les gestionnaires craignent la menace latente de pré-diffusion.

Selon nos répondants, les grands studios pratiquent des politiques de « portes ouvertes », dans le cadre de stratégies d'évitement syndical, selon lesquelles les gestionnaires doivent allouer 30 % de leur temps à répondre aux questions des

employés et à résoudre avec eux des problèmes liés aux conditions de travail. Les femmes, entre autres, obtiennent de cette manière certains arrangements pratiques en matière de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle.

### Les moyens d'action collectifs

L'*International Game Developers Association* (IGDA) est une association professionnelle destinée avant tout à l'amélioration de la performance et au soutien de l'employabilité (mise à jour des connaissances et du portfolio, réseautage, formation, ressources, partage de savoir) plutôt qu'à la protection des droits; à preuve, les studios défraient souvent l'adhésion des concepteurs. Cela dit, plus récemment, l'association explore un rôle d'animation de l'action collective. À ce titre, elle a mis sur pied les initiatives suivantes :

- Un comité de griefs où les concepteurs peuvent déposer une plainte lorsque leur employeur maintient des pratiques en contravention avec les politiques de l'IGDA (reconnaissance des crédits, indemnisation des périodes de non concurrence, etc.); le concepteur doit accepter de s'identifier, de rendre sa plainte publique dans le site Internet; les résultats de l'enquête – qui confirment ou infirment la plainte – sont rendus publics dans le site.
- Des enquêtes internationales en ligne concernant les problèmes portés à son attention : heures de travail, épuisement professionnel, indemnisation des heures supplémentaires, vacances et congés de maladie.
- La proposition de politiques d'entreprise dont l'adoption est libre et concertée. Une fois adoptées, ces politiques d'entreprise fournissent une accréditation qui confère un avantage comparatif en termes de recrutement, sur le mode de la norme ISO : politique de qualité de vie, de non exclusivité, de reconnaissance des crédits.

Les normes développées par l'IGDA n'ont aucun pouvoir coercitif et sont appliquées volontairement, là où l'employeur y consent. Dans tous les cas, l'IGDA mise essentiellement sur la crainte de la mauvaise publicité de la part d'employeurs en concurrence pour les meilleurs concepteurs; en contexte de pénurie de main-d'œuvre, les studios craignent toute mauvaise publicité.

Tablant sur la même crainte, les concepteurs se sont aussi donné des moyens innovateurs qui leur ressemblent, entre autres l'usage du web social, qui leur permet d'obtenir des résultats tangibles. Par exemple, en 1999, un groupe anonyme a décrit avec ironie les conditions de travail du studio français d'Ubisoft dans le site web *Ubifree*, se présentant comme le site du syndicat virtuel des concepteurs du studio à travers le monde. L'invitation à joindre ses rangs a eu un succès considérable et engendré une série de dénonciations. Après quelques mois, la direction a apporté des améliorations en échange de la fermeture du site. Les bénéfices de cette initiative ont été de courte durée; les employés avaient gagné

un représentant à quelques comités, mais on ne lui a pas conféré de pouvoir décisionnel.

L'affaire *EA spouse* en 2004 présente un exemple plus concluant. Une « veuve » du travail de son mari (Erin Hoffman, Los Angeles) a dénoncé dans un blogue (le *LiveJournal blog*) le recours abusif aux heures supplémentaires non rémunérées au studio *Electronic Arts* (EA). Le message ne lançait aucune menace, n'annonçait aucune action; il n'exprimait que la lassitude et l'indignation de l'auteure. Mais le succès obtenu par son message et le déluge de messages en écho au sien ont entraîné un double effet retentissant.

Aux États-Unis, les concepteurs ont déposé (avec succès) trois recours collectifs pour réclamer le paiement d'heures supplémentaires, dans autant de studios californiens, couronnés d'un grand succès pour les parties plaignantes indemniées (Schumacher, 2006). La direction de EA a mis fin à la pratique du travail le dimanche. De plus, elle a adopté une politique visant une semaine de travail de cinq jours et implanté la rémunération des heures supplémentaires. La contestation a propulsé le mouvement amorcé par l'IGDA et a fait réagir le reste de l'industrie. Les directions ont modifié leurs pratiques. Toutefois, à la suite de cette vague de recours collectifs, EA a déménagé ses activités de la Californie vers la Floride et le Canada (Feldman et Thorsen, 2004) et les concepteurs californiens ont ainsi perdu des emplois.

En 2006, Erin Hoffman a lancé le site *GameWatch*, qui joue un rôle de chien de garde de l'industrie et fonctionne sur la base d'une dénonciation publique (*whistle-blowing*). On y invite les concepteurs à mettre en évidence les bonnes comme les mauvaises pratiques de leur employeur. Les contributions sont multiples, ouvertes, internationales et aucun studio ne veut se voir en vedette dans ce site à titre de mauvais employeur. Le site diffuse aussi de la « bonne publicité » aux studios qui s'illustrent en matière de gestion des ressources humaines. Le site internet *Gamewatch* n'est alimenté que par la vigilance des concepteurs de l'industrie quant aux pratiques de gestion des studios, entre autres celles des heures de travail. Son action ne peut cependant pas être considérée systématique.

En conclusion, les concepteurs de jeux peuvent négocier certains enjeux individuellement : l'évaluation, la rémunération, l'affectation à un projet, les sanctions, la reconnaissance des crédits. Toutefois, la majorité ne parvient pas à négocier le travail en heures supplémentaires; seules les *vedettes* y arrivent. En revanche, les concepteurs mènent des actions collectives anonymes en cette matière, qui s'adressent à l'ensemble des concepteurs via les réseaux sociaux et qui visent tour à tour divers employeurs en particulier. Ces actions collectives se déroulent au sein d'une communauté occupationnelle, dont les membres se définissent par leur travail et en référence à leurs pairs, sans égard à leur employeur, mais plutôt à leur métier. Sans égard aux frontières d'une organisation

ou d'une région, la communauté occupationnelle se distingue par le fait que ses membres, au-delà du fait qu'ils occupent un même emploi, partagent les mêmes valeurs et normes et définissent même leur identité par rapport à ce groupe (Van Maanen et Barley, 1984). C'est là une première différence importante avec le modèle de Kelly, dans lequel l'acteur collectif est constitué des employés d'un même employeur.

## L'interprétation de ces problèmes

Selon la théorie de la mobilisation, il ne suffit pas que les travailleurs se reconnaissent des problèmes communs qui incombent à l'employeur, encore faut-il qu'ils considèrent qu'ils émergent pour des raisons illégitimes.

Les longues heures de travail illustrent bien les tendances qui divisent les concepteurs à cet égard. Une partie des concepteurs présente la situation comme une exploitation de la passion des créateurs de jeux; cette frange définit le problème comme illégitime, puisque les éditeurs transfèrent le risque de l'entreprise le long de la chaîne de valeurs jusqu'aux concepteurs, pendant que l'industrie génère des profits très élevés. Son organisation pyramidale est en effet un modèle d'accumulation capitaliste et de transfert de risque (Legault, 2013).

Cependant, une autre partie des concepteurs présente la situation autrement. La communauté occupationnelle des concepteurs de jeux a ceci de particulier qu'elle a une interface commune avec la communauté des joueurs (*gamers*). Ces consommateurs avides de jeux ont des exigences qui se conjuguent avec les principes de la gestion par projets, selon lesquels la création d'un objet unique n'est pas planifiable, comporte un niveau maximal d'incertitude, est une « aventure » qui ne se prête pas aux attitudes bureaucratiques. On y partage une notion des attitudes « professionnelles » selon laquelle l'équipe en charge du projet doit tout mettre en œuvre pour le succès de ce dernier dans le cadre contraint du triangle de fer, ce qui impose une discipline serrée et revient en général à fournir toutes les heures nécessaires sans compter (Legault et Chasserio, 2012; Legault et Ouellet, 2012; Weststar, 2013). Les longues heures de travail y sont inévitables parce qu'inhérentes au métier, comme au contexte d'urgence des projets en général, et les plaintes y sont décriées comme le fait de ceux qui ne sont pas « à la hauteur » ni « faits pour ça ».

Bref, la communauté occupationnelle est partagée et si une partie interprète le phénomène comme illégitime, une autre attribue les heures de travail trop nombreuses à une mauvaise gestion, tandis que leur gratuité est imputée à la concurrence féroce sur le marché et à la cupidité des éditeurs. Ainsi ce groupe de concepteur évite d'interpréter le phénomène du surtemps non payé comme une injustice incombant à la direction des studios.

## L'analyse des coûts et des bénéfices

### L'efficacité des moyens utilisés

Les concepteurs de jeux misent sur les divers facteurs qui leur confèrent un pouvoir de négociation très différent de celui des travailleurs manufacturiers : la pénurie de main-d'œuvre et la demande élevée pour des savoirs précis, le caractère hermétique des savoirs détenus qui rend l'employeur dépendant d'eux (arme limitée aux vedettes), leur accès à l'information confidentielle hautement stratégique concernant les produits en cours, et l'accès rapide à une plate-forme de diffusion dans les médias sociaux. Dans un tel contexte, l'employeur doit s'assurer de leur collaboration plutôt que d'user d'autorité (Haiven, 2006 : 87).

Toutefois, les stratégies gestionnaires de « portes ouvertes » et de *dialogue* en milieu non syndiqué qui visent l'évitement syndical et la mise en place d'une forme de démocratie industrielle ne parviennent pas à atteindre ces deux objectifs, car ils se contredisent en pratique. Pour permettre l'évitement syndical, il faut limiter à la fois les objets discutés et les employés consultés, ce qui a pour effet de circonscrire la portée de la démocratie industrielle (Butler, 2009; Heery, 2009). Loin de permettre aux employés de participer à la régulation du travail comme la négociation collective peut le faire, ces stratégies permettent avec une plus grande efficacité l'atteinte des objectifs gestionnaires : assurer le consentement aux intentions de la direction, mobiliser les employés, engendrer l'engagement au-delà des simples exigences du contrat de travail ainsi que favoriser la coopération, le partage d'information, l'esprit d'équipe et, en définitive, l'efficacité (Butler, 2009 : 211; Taras et Kaufman, 2006 : 519).

La mobilité peut constituer un outil de négociation qui permettra à un concepteur d'éviter la victimisation, peut aussi contribuer à améliorer la situation d'un individu, mais non celle du collectif. En somme, c'est une solution de fuite plutôt que d'action dans le milieu (Hirschman's, 1970). Son efficacité repose sur la grande demande de main-d'œuvre; tout changement de conjoncture peut compromettre l'efficacité de ce moyen : migration de la production vers les pays émergents, récession, augmentation de l'offre de formation spécialisée et donc de travail.

Les concepteurs de jeux usent très efficacement des médias sociaux à des fins militantes et tablent sur leurs compétences, ressources et réseaux (Milton, 2003 : 45) pour obtenir des succès dont l'affaire *EA spouse* n'est qu'un exemple particulièrement éloquent. La capacité de partager l'information instantanément, internationalement et de coordonner une action collective par les mêmes moyens permet de constituer un répertoire de témoignages et de redoutables dossiers en cas d'action médiatique ou judiciaire. Les réseaux sociaux font tomber

deux obstacles importants à l'organisation collective : la circulation limitée de l'information et la contrainte du regroupement physique pour l'expression collective (Shirky, 2008 : 143-160).

Les mouvements collectifs des concepteurs de jeux sont plutôt des campagnes, des mouvements émergents, non permanents, non hiérarchiques, sous l'emprise des acteurs et cela importe beaucoup aux concepteurs, pour qui « un autre type d'action collective est possible ». Les concepteurs ont souvent été socialisés dans des communautés de joueurs (*gamers*) et de « moddeurs » (*modders*), très près du mouvement *open source*<sup>1</sup>, où l'action posée sur un jeu pour le modifier demeure sous l'emprise des participants. Plus près d'un modèle de *démocratie de la multitude* typique du mouvement altermondialiste, ils rejettent toute hiérarchie de commandement dans l'organisation militante (Hardt et Negri, 2004 : 336-40; Milton, 2003).

Toutefois, bien que le mouvement *EA spouse* ait engendré les succès mentionnés plus haut, les pratiques de l'industrie n'ont pas changé en profondeur. Deux autres affaires du même type, dénonçant les heures supplémentaires non rémunérées, l'une publiée dans le site Gamasutra (Hyman, 2008) et l'autre par les *Wives of Rockstar* (*Rockstar Spouse*, 2010), ont reçu moins d'attention. Une vingtaine de jours plus tard, les gestionnaires se sont excusés, ont versé une somme forfaitaire pour indemniser quelques salariés, mais ont refusé le blâme, forçant le dénonciateur à s'excuser publiquement des termes utilisés dans sa dénonciation.

Au-delà des commentaires de soutien affichés dans les blogues, les concepteurs discutent de plus en plus des limites de leurs formes d'action collective, doutant de leur pouvoir de susciter un engagement envers l'objectif d'un changement à long terme et en profondeur dans les pratiques du milieu. Pour l'instant, les employeurs consentent à des compromis devant une contestation ouverte en raison de deux facteurs importants :

- on l'a vu, ils souhaitent attirer et conserver une main-d'œuvre rare et convoitée;
- les studios sont prodigement soutenus par les États québécois et canadien, notamment au moyen d'exemptions fiscales qui peuvent éponger jusqu'au quart des coûts de production des jeux. Dans le reste du Canada, les studios peuvent aussi bénéficier d'exemptions fiscales fédérales pour la recherche et le développement (Alliance numérique, 2003 et 2008).

Les associations professionnelles ne peuvent exercer aucune des formes de contrôle que peuvent assurer les professions autogouvernées : elles ne peuvent contrôler l'offre de travail qualifié, imposer des normes de production ou réserver le titre ou l'exercice des fonctions. De tels monopoles sont inconcevables dans le cadre d'évolution rapide de la technologie et de mobilité des capitaux

(Benner, 2003 : 182). Les travailleurs sont constamment soumis à la compétition sur le marché de l'emploi quant à la pertinence de leurs compétences et aux problèmes qu'ils peuvent résoudre. Dans cette confrontation, une association comme l'IGDA ne peut faire beaucoup sur le front des conditions de travail : elle peut engager des recherches, soutenir des campagnes de sensibilisation, diffuser des plaintes et faire connaître les employeurs récalcitrants, intervenir pour concilier certains conflits si les deux parties y consentent. Cependant, sans mandat formel de représentation des intérêts, son pouvoir est limité à cet égard.

### **La syndicalisation comme alternative?**

Les pratiques d'évitement syndical sont courantes dans l'industrie qui n'en fait pas un secret. Parmi les concepteurs que nous avons rencontrés en entrevue, il était bien connu que ce n'est pas un objet de plaisanterie depuis qu'un employé a tenté de faire signer de fausses adhésions syndicales pour le Poisson d'avril. Le site spécialisé Gamasutra, qui exclut en général tout commentaire anonyme, le permet dans les cas de commentaires concernant les conditions de travail ou la syndicalisation. De la même façon, la moitié des répondants (51,7 %) à l'enquête 2009 de l'IGDA ont affirmé que la direction de leur studio s'opposerait à tout projet de syndicalisation et parmi eux, 15,5 % ont affirmé que la direction userait de menaces et de harcèlement (tableau 1). Cela ne peut que faire écho au déménagement du studio EA hors de la Californie après l'exercice de recours collectifs. Le capital de risque est très mobile et les studios sont toujours à l'affût d'environnements propices à leur activité, comme on l'a vu dans le cas du déménagement de certaines activités du studio EA en Floride et au Canada, à la suite des recours collectifs intentés en Californie.

Les limites des moyens individuels et collectifs empruntés par les concepteurs de jeux soulèvent la question de la pertinence de la syndicalisation pour représenter leurs intérêts. Tant au Canada qu'aux États-Unis, les concepteurs y ont juridiquement accès. La dernière enquête de l'IGDA en 2009 révèle que les concepteurs sont divisés et indécis envers la syndicalisation : un tiers d'entre eux la souhaitent, et subit, à cet égard, un déficit de représentation (Freeman et Rogers, 1999; Heery, 2009). Cependant un autre tiers s'y oppose et le dernier tiers est sans opinion.

Pour comprendre ces réponses, il est utile de se tourner vers le discours des concepteurs dans les entrevues, qui révèle que la forme qu'emprunte notre régime de rapports collectifs de travail pose bien des obstacles concrets à la représentation des concepteurs de jeux.

TABLEAU 1

## Réponses aux questions concernant la syndicalisation, 2009 QoL Survey de l'IGDA

Question	N	Réponses	%
Certains concepteurs croient que la seule façon d'améliorer la qualité de vie dans l'industrie est de syndiquer les travailleurs. Si vous deviez voter aujourd'hui, quelle serait votre position?	2362	Pour	34
		Contre	31
		Sans opinion / Préfère ne pas répondre	35
Quel serait le résultat dans votre studio?	1607	Plus de la moitié en faveur	19,8
		Plus de la moitié contre	26,2
		Moitié / Moitié	16,4
		Sans opinion/ Préfère ne pas répondre	37,5
Si un groupe tentait de syndiquer les employés chez vous, comment réagiriez-vous?	1607	Accueillir favorablement	34,2
		S'opposer en diffusant de l'information	24,3
		Sans opinion/ Préfère ne pas répondre	41,6
Si un groupe tentait de syndiquer les employés chez vous, comment réagirait votre employeur?	1607	Accueillir favorablement	6,5
		S'opposer en diffusant de l'information	36,2
		S'opposer par des menaces et du harcèlement	15,5
		Ne pas s'en soucier	11,3
		Sans opinion/ Préfère ne pas répondre	30,6
Trouvez-vous que les lois du travail protègent bien dans les cas de conflit entre employeur et employé?	2362	Oui	37
		Non	21,8
		Ignore	41,2

### La mobilité des concepteurs et l'accréditation par entreprise

L'accréditation du syndicat majoritaire, qui acquiert le monopole de la représentation des travailleurs dans l'entreprise, présente un inconvénient de taille pour des travailleurs aussi mobiles. Si ces travailleurs très qualifiés sont engagés envers leur profession et leur groupe professionnel, ils le sont peu envers le studio qui les emploie. Ils voient peu d'intérêt à soutenir des luttes dans un environnement qu'ils vont bientôt quitter. Les efforts mis à négocier localement des régimes privés de rentes, notamment, leur semblent vains, puisqu'ils sont très mobiles et ne restent pas longtemps à l'emploi d'un studio particulier.

### La méritocratie

Comme la plupart des travailleurs des secteurs de haute technologie, les concepteurs que nous avons interrogés reprochent au syndicalisme de compromettre la qualité de la création par l'importance qu'ils accordent à l'ancienneté, à la rémunération, aux horaires et à l'égalité (lire à ce sujet Milton, 2003 : 43). Protéger de tels enjeux n'est non seulement pas approprié lorsque la valeur des produits sur un marché compétitif repose sur l'innovation et la créativité, mais encore les institutionnaliser en systèmes est incompatible avec les atten-



tes de travailleurs ambitieux qui négocient leurs avantages sur la base de la réputation (Legault et Ouellet, 2012). La progression salariale automatique, qui dissocie le niveau de la rémunération du mérite individuel leur semble indésirable. Dans certains secteurs syndiqués de l'économie du savoir, chez les artistes de la scène et du cinéma et dans les secteurs de haute technologie, les systèmes de rémunération composites, qui allient rémunération fixe et variable selon le mérite, se répandent en Amérique du Nord et témoignent d'une nouvelle demande en matière de syndicalisme (Legault et D'Amours, 2011).

Plus encore, dans un *star system* où la réputation est la clé de la mobilité, les concepteurs sont prêts à accepter de mauvaises conditions, telles que les heures supplémentaires illimitées et gratuites, dans un projet qui leur permet d'acquérir des compétences et d'être à long terme associé à un succès (Milton, 2003). Nos entrevues révèlent en fait que les concepteurs consentent aux heures supplémentaires illimitées et gratuites parce que dans un système fondé sur la réputation, le consentement aux heures supplémentaires illimitées et gratuites achète le très important bénéfice de participer à un grand succès commercial et d'estime. Ce dernier enrichit le porte-folio et donne, à son tour, accès à des augmentations de salaires, à des promotions ou à des choix d'affectations ainsi qu'à une plus grande mobilité (Legault et Ouellet, 2012).

### La menace de délocalisation

Comme l'industrie est internationale, même l'accréditation sectorielle est peu appropriée pour les concepteurs de jeux. Les pays émergents proposent aux investisseurs de capital de risque des conditions et une main-d'œuvre de plus en plus compétitives. La menace de délocalisation est constante, quoique latente. Elle présente le meilleur instrument d'évitement syndical, comme en témoignent le contenu du Web social et les réponses des participants.

Devant une semblable situation, les syndicats de l'industrie du cinéma ont pris des initiatives communes aux pays émergents et développés (par exemple entre les États-Unis et l'Inde), pour contrer le *dumping social* et rehausser le niveau général en matière de conditions de travail. Les concepteurs d'ici n'ont pas encore réfléchi au syndicalisme comme un instrument de lutte contre la menace de délocalisation.

### L'identité professionnelle

La propension à la syndicalisation ne répond pas simplement à des objectifs de protection des droits et d'amélioration des conditions de travail, mais aussi à la perception d'une identité de groupe, dimension trop souvent négligée dans l'étude du conflit en milieu de travail (Deuze, Bowen Martin et Allen, 2007, Milton, 2003). L'identification sociale est en effet une condition importante de

la mobilisation (Kelly, 1998 : 30-33). Au moment de choisir ou de rejeter un projet syndical, les concepteurs confrontent la culture, les valeurs et les normes du milieu du jeu vidéo avec les exigences du statut de syndiqué et de l'action syndicale (Weststar, 2013). Les concepteurs le font au sein d'une communauté occupationnelle, qui n'a pas pour but premier la défense des droits de ses membres, mais qui peut devenir le creuset de la coalition des intérêts en cas de mobilisation (Weststar, 2013), comme le développe aussi Campbell dans ce même numéro. Or les concepteurs s'insèrent dans communauté internationale qui définira le « nous » rassembleur à ce même niveau, compromettant ainsi l'intérêt d'un projet de syndicalisation limité à un studio et même à un État-nation.

### **L'inspiration d'une nouvelle forme de syndicalisme**

Vraisemblablement, pour surmonter les obstacles posés par les régimes nord-américains de rapports collectifs de travail, un régime alternatif sectoriel, comprenant un scénario d'accréditation et de négociation multi-employeurs et des droits transportables lève une partie des obstacles que rencontrent les concepteurs de jeux. Adoptée en 1987 au Québec, la *Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma* (RLRQ, chap. S-32.1) agit comme précurseur à cet égard. Près de 700 ententes collectives (incluant les renouvellements) ont été conclues en vertu de cette loi depuis son adoption. Dans le cas des comédiens membres de l'UDA par exemple, les ententes prévoient un niveau de rémunération minimal, certaines conditions de travail (heures, pauses, temps supplémentaire, modalités de répétition, déplacements, sécurité, etc.) et les droits de suite (rémunération additionnelle pour les reprises, les rediffusions).

Elles prévoient la contribution des producteurs à la protection sociale : rentes de retraite, assurances, vacances, procédure de griefs; assurance salaire en cas de maladie. Inspiré du régime général, le régime de négociation collective des artistes interprètes s'en distingue de façon importante en ce que l'entente collective porte sur des conditions *minimales* de travail et de rémunération et prévoit que, selon sa réputation et son degré de « désirabilité », l'artiste peut négocier individuellement des conditions supérieures (Legault et D'Amours, 2011).

Un tel régime permet de traiter deux enjeux importants pour les concepteurs : d'une part une forme de protection générale de la propriété intellectuelle qui ne s'interrompt pas avec le contrat les liant avec un studio et, d'autre part, une combinaison de rémunération fixe (minimale) et variable (au mérite) qui permet de rémunérer la contribution reconnue et le prestige (Legault et D'Amours, 2011).

## Conclusion

Les concepteurs de jeux interviennent dans la régulation de leurs conditions de travail en tirant de la demande pour leur travail un certain pouvoir de négociation qu'ils déclinent en divers moyens d'action individuels ou collectifs. Cependant, la portée de leurs actions est couramment limitée par la mobilité du capital de risque, les modes de contrôle propres à la gestion de projets et principalement les contraintes du triangle de fer, principales sources d'incertitude et de risque (Chasserio et Legault, 2009; Legault et Chasserio, 2012).

L'usage de la théorie de la mobilisation de Kelly met en évidence les éléments suivants :

- Les concepteurs de jeux remplissent deux conditions propices à l'action collective : le groupe a identifié des problèmes communs dans les conditions de travail de l'industrie et il en attribue généralement la responsabilité à l'employeur.
- Cependant, trois conditions essentielles l'empêchent de s'unir en une coalition. D'une part, le groupe est partagé entre une définition de son intérêt en termes collectifs et individuels; d'autre part, il est aussi partagé quant à la conviction que la situation insatisfaisante est illégitime. Jusque-là, le modèle permet d'interpréter la propension à l'action collective chez les concepteurs de jeux, à un détail près : si le modèle de Kelly présuppose que le groupe mobilisé correspond aux travailleurs d'un employeur donné, les concepteurs de jeux sont rassemblés en une communauté occupationnelle qui dépasse largement ces frontières. Cette communauté démontre une capacité de discuter ces enjeux et d'agir collectivement, mais à la mesure de l'ensemble de l'industrie, donc dans des contextes nationaux et chez des employeurs très variés.
- Enfin, et surtout, lorsque les travailleurs analysent les coûts et les bénéfices de l'action collective en termes de capacité de mobiliser, de gains anticipés, de contre-mobilisation patronale et de réaction de l'entourage, le projet de syndicalisation via le régime général d'accréditation fondé sur l'entreprise-employeur leur pose plusieurs problèmes concrets. En d'autres termes, même si toutes les conditions propices à l'action collective étaient réunies, les contraintes que pose notre régime juridique de rapports collectifs de travail compromettraient encore un éventuel projet syndical. Et c'est là que le modèle de Kelly présente à notre avis sa limite intrinsèque, celle de ramener l'action collective au modèle dominant de l'action syndicale.

Les moyens individuels et collectifs utilisés ne permettent pas de résoudre les principaux problèmes de travail, mais le régime général de rapports collectifs nord-américain présente une solution tout aussi bancale dans ce milieu. La mobilité

nationale et internationale de la main-d'œuvre pose une barrière importante, alors que la culture méritocratique répandue dans cette industrie en constitue une autre. Les coalitions temporaires ciblées, qui disparaissent dès qu'on obtient un résultat, présentent une alternative intéressante (Milton, 2003). Bien que plus fragiles que la négociation collective, elles conviennent à l'identité collective des concepteurs de jeux. Mais, surtout, elles répondent aux contraintes matérielles que posent leur grande mobilité et le système méritocratique dans lequel ils évoluent. S'il y a une préoccupation contemporaine qui émerge de l'étude de ce cas, c'est celle de la prédominance du régime syndical fondé sur l'entreprise.

L'action collective peut aussi avoir pour conséquence de mettre en évidence l'inadéquation du régime syndical général pour résoudre les problèmes de travail d'un milieu donné, et déboucher sur une demande d'adaptation. Mais à la différence de l'adaptation idéologique suggérée par certains, il peut s'agir d'une adaptation plutôt structurelle. La théorie de la mobilisation de Kelly, dans la période contemporaine, a intérêt à « ouvrir la boîte noire » de l'action syndicale qui résulte de la mobilisation, plutôt que de proposer sa forme traditionnelle comme seule option. Certaines industries appellent les travailleurs à la mobilité internationale qui par ailleurs les prive de protection, les régimes de représentation connus respectant tous les frontières nationales des systèmes juridiques. Nous avons consacré cet article à démontrer le besoin de redéfinir l'action collective en fonction de divers défis, mais l'analyse des options à considérer pour y arriver requiert au moins autant d'espace pour justifier de simples conjectures. Nous le ferons par conséquent dans un autre temps.

## Notes

- 1 Communauté de personnes qui conçoivent et/ou utilisent des logiciels libres, c'est-à-dire des logiciels dont l'utilisation, l'étude, la modification et la duplication en vue de sa diffusion sont permises, techniquement et légalement, afin de garantir que l'utilisateur puisse avoir accès au code source, modifier le logiciel, et partager le logiciel modifié.

## Bibliographie

- Alliance numérique (2003) *Analyse de positionnement de l'industrie du jeu interactif au Québec*, Montréal : SECOR.
- Alliance numérique (2008) *Étude de positionnement de l'industrie du jeu interactif au Québec*, Montréal : SECOR.
- Amman, John (2002) "Union and the New Economy. Motion Picture and Television Unions Offer a Model for New Media Professionals", *WorkingUSA*, 6, (2), 111-131.
- Bassett, Philip et Alan Cave (1993) *All for One: the Future of the Unions*. London: Fabian Pamphlet 559.

- Beck, Ulrich (1992) *The Risk Society: Towards a New Modernity*. Thousand Oaks: Sage.
- Benner, Chris (2003) "Computers in the Wild: Guilds and Next-Generation Unionism in the Information Revolution", *International Review of Social History*, 48, 181-204.
- Brown, Phelps (1990) "The Counter Revolution of Our Time", *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 29 (1), 1-14.
- Butler, Peter. (2009) "Non-union Employee Representation: Exploring the Riddle of Managerial Strategy", *Industrial Relations Journal*, 40 (3), 198-214.
- Chasserio, Stéphanie et Marie-Josée Legault (2009) "Strategic Human Resources Management is Irrelevant When it Comes to Highly Skilled Professionals in the Canadian New Economy!", *International Journal of Human Resource Management*, 20 (5), 1113-1131.
- Deuze, Mark, Chase Bowen Martin et Christian Allen (2007) "The Professional Identity of Gameworkers", *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 13 (4), 335-353.
- Dyer-Witheford, Nick et Greig DePeuter (2006) "'EA Spouse' and the Crisis of Video Game Labour: Enjoyment, Exclusion, Exploitation, Exodus", *Canadian Journal of Communication*, 31, 599-617.
- Entertainment Software Association of Canada (ESAC). (2011) *Canada's Entertainment Software Industry in 2011*. Report, Montreal: Secor Consulting <[http://www.theesa.ca/wp-content/uploads/2011/08/SECOR\\_ESAC\\_report\\_eng\\_2011.pdf](http://www.theesa.ca/wp-content/uploads/2011/08/SECOR_ESAC_report_eng_2011.pdf)>.
- Entertainment Software Association of Canada. 2013. "Canadian Video Game Industry Critical Component of New Digital Economy and Source of National Pride; Contributed \$2.3 Billion to GDP". <<http://www.theesa.ca/>>.
- Feldman, Curt et Tor Thorsen (2004, November 11). "Employees Ready to Class-action Lawsuit Against EA". *Gamespot News*, <<http://www.gamespot.com/articles/employees-readying-class-action-lawsuit-against-ea/1100-6112998/>>.
- Freeman, Richard B. et Joel Rogers (1999) *What Workers Want*, Ithaca: Cornell University Press.
- Haiven, Larry (2006) "Expanding the Union Zone: Union Renewal through Alternative Forms of Worker Organization", *Labor Studies Journal*, 31 (3), 85-116.
- Hardt, Michael et Antonio Negri (2004) *Multitude. War and Democracy in The Age of Empire*, New York: Penguin Books.
- Heery, Edmund (2009) "The Representation Gap and the Future of Worker Representation", *Industrial relations Journal*, 40 (4), 324-336.
- Hirschman, Albert Otto (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge: Harvard University Press.
- Hoffman, Erin (2004) "LiveJournal, update". [Web log comment], December 15, <<http://ea-spouse.livejournal.com/>>.
- Hyman, Jeff (2008) "Quality of Life: Does Anyone Still Give a Damn?" *Gamasutra*, <May 13 [http://www.gamasutra.com/view/feature/3656/quality\\_of\\_life\\_does\\_anyone\\_still\\_.php](http://www.gamasutra.com/view/feature/3656/quality_of_life_does_anyone_still_.php)>.
- International Game Developers Association (IGDA) (2004) *Quality of Life in the Game Industry. Challenges and Best Practices*. <<http://www.igda.org/papers-and-reports>>.
- Kelly, John (1998) *Rethinking Industrial Relations. Mobilization, Collectivism and Long Waves*, London: Routledge.

- Kline, Stephen, Nick Dyer-Witford et Greig DePeuter (2003) *Digital Play. The Interaction of Technology, Culture and Marketing*, Montreal: McGill - Queen's University Press.
- Kochan, Thomas A. et Paul Osterman (1994) *The Mutual Gains Enterprise*, Boston, Harvard Business School Press.
- Legault, Marie-Josée (2013) "IT Firms' Working Time (de)Regulation Model", *Work, Organization, Labour and Globalisation*, 7 (1), <<http://www.analyticapublications.co.uk/>>.
- Legault, Marie-Josée et Stéphanie Chasserio (2012) "Professionalization, Risk Transfer, and the Effect on Gender Gap in Project Management", *International Journal of Project Management*, 30 (6), 697-707, <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.11.004>>.
- Legault, Marie-Josée et Martine D'Amours (2011) « Représentation collective et citoyenneté au travail en contexte de projet. Les cas des artistes interprètes et des concepteurs de jeux vidéo », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 66 (4), 655-677, < <http://www.erudit.org/revue/ri/2011/v66/n4/index.html>>.
- Legault, Marie-Josée et Kathleen Ouellet (2012) « So into it they forget what time it is? Video game designers and unpaid overtime », Dariusz Jemielniak et Abigail Marks, *Managing Dynamic Technology-Oriented Business: High-Tech Organizations and Workplaces*, Hershey, IGI Global, coll. Information Science Reference, 82-102.
- Legault, Marie-Josée et Johanna Weststar. (2012) *More than the Numbers: Independent Analysis of the IGDA 2009 Quality of Life Survey*. Commissioned by the International Game Developers' Association (IGDA), <<http://gameqol.org>>.
- Milton, Laurie P. (2003) "An Identity Perspective on the Propensity of High-tech Talent to Unionize", *Journal of Labor Research*, 24 (1), 31-53.
- Rockstar Spouse (2010) "Wives of Rockstar San Diego employees have collected themselves", [Web log comment], January 7, <[http://www.gamasutra.com/blogs/Rockstar-Spouse/20100107/4032/Wives\\_of\\_Rockstar\\_San\\_Diego\\_employees\\_have\\_collected\\_themselves.php](http://www.gamasutra.com/blogs/Rockstar-Spouse/20100107/4032/Wives_of_Rockstar_San_Diego_employees_have_collected_themselves.php)>.
- Ross, Andrew (2009) *Nice Work if you Can Get it. Life and Labor in Precarious Times*, New York: New York University Press.
- Shirky, Clay (2008) *Here Comes Everybody. The Power of Organizing Without Organizations*, New York: Penguin Books.
- Schumacher, Leif (2006) "Immaterial Fordism: The paradox of game industry labour", *Work, Organization, Labour & Globalization*, 1 (1), < <http://www.analyticapublications.co.uk/>>.
- Taras, Daphne G. & Bruce E. Kaufman (2006) 'Non-union Employee Representation in North America: Diversity, Controversy and Uncertain Future', *Industrial Relations Journal*, 37 (5), 513-542.
- Van Maanen, John et Barley, Stephen, R. (1984) "Occupational Communities: Culture and Control in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 6, 287-365.
- Weststar, J. (2013) "Understanding Videogame Developers as an Occupational Community". Unpublished manuscript. <<http://bit.ly/weststar>>.

## RÉSUMÉ

### Comment jouer la régulation dans l'industrie du jeu vidéo?

Cet article étudie les choix des concepteurs de jeux vidéo en matière de représentation de leurs intérêts à la lumière de la théorie de la mobilisation de Kelly (1998), cela dans le but de mesurer leur disposition à l'action collective. Ces travailleurs illustrent bien le cas des travailleurs du savoir dans des productions organisées par projets. Si le modèle de Kelly permet en principe d'asseoir des projections concernant la syndicalisation d'un secteur, tel n'est pas le cas ici. Notre étude nous amène plutôt à mesurer l'ampleur de la transformation du marché de l'emploi depuis l'élaboration du modèle et la distance qui sépare les besoins des travailleurs du savoir, d'une part, et les options que leur propose l'action syndicale traditionnelle telle que présentée par le modèle de Kelly, d'autre part.

Ce groupe de travailleurs remplit deux conditions propices à l'action collective : il a identifié des problèmes communs dans les conditions de travail de l'industrie et il en attribue généralement la responsabilité à l'employeur.

Cependant, trois conditions essentielles l'empêchent de s'unir en une coalition. D'abord, il est partagé entre une définition de son intérêt en termes collectifs et individuels; ensuite, il est aussi partagé quant à la conviction que la situation insatisfaisante est illégitime. Enfin, et surtout, lorsque les travailleurs analysent les coûts et les bénéfices de l'action collective, le projet de syndicalisation via le régime général d'accréditation fondé sur l'entreprise-employeur leur pose plusieurs problèmes concrets. Les concepteurs de jeux pratiquent une forme d'action collective qui contourne les contraintes que pose notre régime juridique actuel de rapports collectifs de travail. Or, la théorie de la mobilisation de Kelly assimile action collective et action syndicale traditionnelle, ce qui mérite d'être reconsidéré.

**MOTS-CLÉS:** concepteurs de jeux vidéo, organisation par projets, travailleurs du savoir, syndicalisation, action collective.

## SUMMARY

### Is the Very Notion of "Representation" Relevant for the Regulation Game of Video Game Developers?

Using Kelly's mobilisation theory (1998) to assess their propensity to collective action, this article examines where videogame developers stand regarding the representation of their interests. These workers are good examples of knowledge work in project-based organisations. If Kelly's model allows in general for projections of unionisation in a given sector, we find this is not the case here. Rather, our study leads us to observe how much the labour market has changed since the elaboration of Kelly's model, and how much these workers' needs differ from the options laid out by traditional unions' action as presented by Kelly.

This group fulfills two conditions leading to collective action: it has identified shared working problems across the industry and it primarily attributes the responsibility of these to the management.

Still, three important conditions hinder any coalition movement under Kelly's model. For one, the group is divided on whether to define its interest in collective or individual terms. It is also divided regarding the degree of injustice or illegitimacy of the situations that they face. Moreover, when these workers make a cost/benefit analysis regarding collective action, any traditional enterprise-based certification and unionisation project poses many challenges. Therefore, Kelly's model would not predict mobilization. However, in place of unionization, videogame developers practice their own types of collective action that allow them to come to terms with the constraints of their environment. This brings us to conclude that Kelly's mobilization theory needs to be re-examined such that collective action is not limited to traditional union action.

KEYWORDS: video game developers, project-based organisations, knowledge workers, unionisation, collective action.

## RESUMEN

### ¿Cómo se juega la regulación en la industria de juegos de video?

Basándose en la teoría de la movilización de Kelly (1998), este artículo estudia las opciones de los diseñadores de juegos de video en materia de representación de sus intereses, y esto con el objetivo de evaluar su propensión a la acción sindical. Estos trabajadores ilustran bien el caso de los trabajadores del saber en las producciones organizadas por proyectos. En principio, el modelo de Kelly permite de establecer proyecciones respecto a la sindicalización de un sector; pero ello no fue así en este caso. Nuestro estudio nos llevó más bien a medir la amplitud de la transformación del mercado del empleo que se ha producido después de la elaboración de ese modelo y la distancia existente entre, de un lado, las necesidades de los trabajadores del saber, y, de otro lado, las opciones que les propone la acción sindical tradicional tal que presentada por el modelo de Kelly.

Este grupo de trabajadores presenta dos condiciones propicias a la acción sindical: la identificación de problemas comunes en cuanto a las condiciones de trabajo de la industria y la designación del empleador como responsable de dichos problemas.

Sin embargo, tres condiciones esenciales le impiden de unirse en una coalición. En primer lugar, cierta ambivalencia entre una definición de su interés en términos colectivos e individuales; en segundo lugar, existe también una ambivalencia respecto a la convicción que la situación insatisfactoria es ilegítima. En tercer lugar, y el más importante, cuando los trabajadores analizan los costos y los beneficios de la acción colectiva, el proyecto de sindicalización vía el régimen general de acreditación basado en la empresa-empleador les plantea varios problemas con-



cretos. Los diseñadores de juegos practican una forma de acción colectiva que elude las restricciones impuestas por nuestro régimen jurídico actual de relaciones colectivas de trabajo. Este estudio sugiere que la teoría de la movilización de Kelly, que asimila acción colectiva y acción sindical tradicional, merece ser reconsiderada.

**PALABRAS CLAVES:** Diseñadores de juegos de video, organización por proyectos, trabajadores del saber, sindicalización, acción colectiva.