

Université de Montréal

Les heures de travail chez les concepteurs de jeux vidéo. De la passion pour les  
jeux aux pratiques de mobilisation

par

Kathleen Ouellet

Département de sociologie

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)  
en sociologie

Décembre, 2010

© Kathleen Ouellet, 2010

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :

Les heures de travail chez les concepteurs de jeux vidéo. De la passion pour les  
jeux aux pratiques de mobilisation

Présenté par :  
Kathleen Ouellet

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jacques Hamel, président-rapporteur  
Marie-Josée Legault, directrice de recherche  
Sid Ahmed Soussi, membre du jury

## Résumé

Inspiré par la réflexion quant aux nouvelles formes d'organisation du travail de la nouvelle économie, ce mémoire s'intéresse à la question des heures supplémentaires non formellement rémunérées chez une frange de travailleurs hautement qualifiés, les concepteurs de jeux vidéo. Très innovantes pour les employeurs, ces formes d'organisation, en particulier l'organisation par projets, ne sont pas sans poser des problèmes aux travailleurs.

À l'instar des travailleurs du savoir qui sont souvent prêts à investir de longues heures au travail, les concepteurs de jeux vidéo travaillent fréquemment en heures supplémentaires. Or ces heures supplémentaires sont non seulement non rémunérées, mais elles sont aussi longues et fréquentes. Comment en vient-on à faire accepter aux concepteurs cette situation, sans toutefois exiger d'eux qu'ils travaillent en heures supplémentaires? Pour explorer cette question, les discours de 53 concepteurs de jeux vidéo montréalais ont été analysés.

Les résultats de cette recherche dévoilent une explication basée sur un système informel de récompenses et de châtements qui induit chez la majorité des concepteurs de jeux interrogés une propension à travailler en heures supplémentaires non rémunérées.

**Mots-clés** : économie du savoir, gestion par projets, concepteurs de jeux vidéo, heures supplémentaires non rémunérées

## **Abstract**

Inspired by the reflection made on the new forms of work organization system brought by the new economy, this M. Sc. Thesis is interested in unlimited overtime informally compensated for, among a highly skilled group of workers: video game developers. Innovative from employer's standpoint, these types of organization system, in particular the project-based system does generate problems for the workers.

Like the knowledge workers who are willing to invest long hours of work, the video game developers frequently work overtime. Not only is this overtime unpaid, but also it is long and frequent. How does management come to make the developers consent to such a demand, without requiring them to work overtime? To explore this question, we analyzed the interviews done with 53 designers from the Montreal's video game industry.

Indeed, interviews revealed that a majority of game developers make unlimited unpaid overtime on a regular basis. The results of this research offer an explanation based on an informal system of rewards and punishments.

**Keywords:** knowledge economy, project-based system, video game developers, unlimited unpaid overtime

## Table des matières

Résumé .....	i
Abstract .....	ii
Table des matières .....	iii
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures.....	vii
Liste des sigles et abréviations .....	viii
Remerciements.....	ix
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Revue des travaux et problématique .....</b>	<b>4</b>
1.1 Vers de nouvelles formes de gestion de production .....	4
1.2 L'économie du savoir .....	8
1.2.1 Les caractéristiques des travailleurs du savoir .....	8
1.2.2 Le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC).....	11
1.2.3 La gestion par projets dans l'organisation post-bureaucratique ou post-taylorienne de l'économie du savoir .....	13
1.3 Les heures de travail dans la société postindustrielle.....	18
1.3.1 La situation actuelle.....	18
1.3.2 Les heures supplémentaires non rémunérées.....	20
1.3.3 Le cadre juridique au Québec .....	22
1.3.4 La notion d'engagement au travail.....	24
1.4 La situation des concepteurs de jeux vidéo en regard des heures supplémentaires.....	26
1.4.1 L'industrie du jeu vidéo en chiffres .....	28
1.4.2 La main-d'oeuvre de l'industrie du jeu .....	30
1.4.3 Les heures de travail dans l'industrie du jeu vidéo .....	32
1.5 Conclusion .....	37
1.6 Problématique et question de recherche .....	38

<b>Chapitre 2 : Méthode .....</b>	<b>43</b>
2.1 Le contexte de la recherche .....	43
2.1.1 Le projet de recherche dans lequel s'insère ce mémoire .....	43
2.1.2 La sélection des répondants.....	44
2.1.3 La collecte de données .....	45
2.1.4 Considérations éthiques.....	47
2.1.5 Caractéristiques personnelles des répondants .....	47
2.1.6 Caractéristiques professionnelles des répondants.....	48
2.2 Mon apport au projet.....	51
2.2.1 Échantillon analysé dans ce mémoire .....	52
2.3 Exposé de la méthode d'analyse.....	53
2.3.1 Le recours à l'analyse par théorisation ancrée .....	53
2.3.2 L'analyse des données.....	55
2.4 Quelques limites de la méthode empruntée .....	60
<b>Chapitre 3 : Les heures supplémentaires chez les répondants .....</b>	<b>62</b>
3.1 Introduction .....	62
3.2 Le rejet de l'approche typologique.....	63
3.3 L'ampleur du problème des heures supplémentaires .....	64
3.4 Le refus des heures supplémentaires. Les motifs de refus acceptés.....	66
3.5 L'expérience comme légitimation du refus des heures supplémentaires : le cas des <i>stars</i> .....	70
3.6 La gestion des heures supplémentaires dans les studios montréalais.....	73
3.7 L'insatisfaction des répondants devant la contrainte des heures supplémentaires .	76
3.8 Conclusion .....	79
<b>Chapitre 4 : Le système de récompenses et de châtements à l'œuvre dans l'acceptation ou le refus du travail en heures supplémentaires.....</b>	<b>80</b>
4.1 L'indemnisation plutôt que la rémunération des heures supplémentaires.....	80
4.2 Les enjeux des évaluations .....	83

4.2.1 Les promotions et les affectations aux projets les plus prestigieux .....	85
4.2.2 La rémunération annuelle.....	86
4.3 L'accès à la formation informelle et à la bonification du portfolio .....	88
4.4 L'inclusion ou l'exclusion dans le réseau informel des pairs .....	90
4.5 Les assises du système de récompenses et de châtiments .....	92
4.5.1 La réputation .....	94
4.5.2 La mobilité comme facteur multiplicateur/ réducteur du système de récompenses et de châtiments.....	96
4.6 Conclusion .....	98
<b>Conclusion .....</b>	<b>100</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>108</b>
Annexe 1 : Arborescence des catégories d'analyse du projet cadre .....	i
Annexe 2 : Guide d'entretien.....	iv
Annexe 3 : Formulaire de consentement.....	xiii

## Liste des tableaux

Tableau I - Distribution des répondants selon l'âge.....	48
Tableau II - Distribution des répondants selon le sexe.....	48
Tableau III - Distribution des répondants selon l'employeur.....	49
Tableau IV - Distribution des répondants selon le niveau de scolarité.....	50
Tableau V - Distribution des répondants selon la rémunération annuelle.....	51
Tableau VI - Comparaison du revenu moyen d'emploi des répondants dont la moyenne d'âge est de 31,5 ans et de la population canadienne âgée de 24 à 35 ans selon le plus haut niveau de scolarité atteint.....	51



## Liste des figures

Figure 1 - Nombre d'emplois dans l'industrie du jeu vidéo au Québec depuis 2002.....	29
Figure 2 - Répartition des répondants selon le travail en heures supplémentaires.....	66
Figure 3 - Fonctionnement général du système de récompenses et châtiments.....	93

## Liste des sigles et abréviations

A2M	Artificial Mind & Movement
AEC	Attestation d'études collégiales
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec
DEC	Diplôme d'études collégiales
EA	Electronic Arts
FQRSC	Fonds de recherche sur la société et la culture
IGDA	International Game Developers Association
IT	Informatique et télécommunications
LNT	Loi sur les normes du travail
OCDE	Organisation de coopération et de développements économiques
Téluq-UQAM	Université à distance de l'Université du Québec à Montréal
TIC	Technologies de l'information et des communications
WASH Tech/CWA	Washington Alliance of Technology Workers

## Remerciements

Merci d'abord à ma directrice, Marie-Josée Legault, pour son soutien tout au long de ma rédaction. Merci de t'être adaptée à mes rythmes de travail changeants, surtout durant les derniers mois. Ce projet a évolué et pris des tournures différentes pendant les deux années où nous avons travaillé ensemble et tes conseils m'ont été précieux.

Merci à ma famille, Jérôme, Émile et Frédérique qui ont compris (à des niveaux différents!) que ce mémoire était important pour moi et qui m'ont permis d'empiéter sur le temps familial pour mener à bien ce projet.

Merci aussi à tous ceux qui, à un moment ou à un autre, m'ont écoutée parler du monde des concepteurs de jeux vidéo montréalais, même si c'était à des kilomètres de leur univers!

Merci au CRSH, au CRISES et au département de sociologie pour leur soutien financier.

Merci enfin à mes « gardiennes de dépannage », maman Mireille et belle-maman Jocelyne, qui ont gentiment accepté de prendre de leur temps pour me donner un coup de main quand j'en ai eu besoin.

## Introduction

La dernière décennie a vu l'industrie du jeu vidéo exploser en Occident. D'une industrie relativement marginale, elle est passée au rang des plus prometteuses et est appelée à prospérer encore davantage dans les années à venir (Androvich, 2008; Fahey, 2005). L'industrie est également florissante au Canada puisque celui-ci occupe le sixième rang dans l'industrie internationale du jeu vidéo derrière les États-Unis, le Japon, la Grande-Bretagne, l'Allemagne et la France (Dyer-Whiteford, 2005). Le Québec n'est pas en reste avec ses 6 200 employés (AmériQuébec.net, 2009). L'industrie s'y est considérablement développée depuis 2002 jusqu'à devenir « l'un des hauts lieux planétaires de l'industrie du jeu vidéo » (AmériQuébec.net, 2009). Les exemptions fiscales ont sans doute un rôle à jouer dans cet important développement; dans la Cité du multimédia de Montréal, l'État est réputé financer jusqu'au quart des coûts de production des jeux (Legault et Ouellet, 2011).

Avec ses profits monstres et la popularité qu'elle gagne, l'industrie du jeu vidéo attire certes l'attention des économistes, des chercheurs et des journalistes ces dernières années. Pourtant, nous en connaissons relativement peu sur les conditions de régulation du travail dans de ce milieu, somme toute assez jeune. La frange de travailleurs qui m'intéresse dans le cadre de ce mémoire, les concepteurs de jeux vidéo, a en effet été peu étudiée jusqu'ici. Il s'agit d'une main-d'œuvre particulière, en premier lieu parce qu'elle est très qualifiée.

Pour étudier ces travailleurs, je les ai situés dans le contexte de ce qui est appelé l'économie du savoir. Les travailleurs du savoir occupent des professions hautement qualifiées, lesquelles sont en hausse ces dernières années (CETECH, 2007. p. 19). Dans le premier chapitre de ce mémoire, je m'intéresse d'abord aux formes innovantes d'organisation du travail qualifié qui ont vu le jour ces dernières années, dont l'une des plus répandues est l'organisation par projets. Très avantageuse pour les employeurs, cette dernière n'est cependant pas sans conséquences sur les travailleurs. La gestion par

projets entraîne entre autres de longues heures<sup>1</sup> de travail en vertu des contraintes qui vont de pair avec ce mode de gestion.

Les quelques études qui se sont intéressées précisément aux travailleurs de l'industrie du jeu vidéo révèlent une situation préoccupante; ces travailleurs sont réputés travailler de longues heures (De Peuter et Dyer-Witthford, 2005; IGDA, 2004, p. 18-19). J'accorde donc une importance particulière aux nombreuses heures de travail que sont amenés à effectuer les travailleurs du savoir, et particulièrement les concepteurs de jeux vidéo, qui oeuvrent en contexte de gestion par projets. Plusieurs travaux montrent en effet que les heures supplémentaires sont davantage le lot des professionnels qualifiés et qu'elles vont souvent de pair avec le travail organisé par projets, comme c'est le cas dans l'industrie du jeu vidéo. Une des particularités des concepteurs de jeux vidéo réside dans le fait que les fréquentes et nombreuses heures supplémentaires qu'ils effectuent ne sont en général pas formellement rémunérées. Or, le cadre juridique en vigueur au Québec ne permet pas aux employeurs d'exiger des employés qu'ils travaillent en heures supplémentaires sans rémunération. Comment les choses se passent-elles alors dans ce milieu? Ma revue des travaux se clôt par ma question de recherche, qui s'arrête à la question des mécanismes qui opèrent pour amener les travailleurs de travailler en heures supplémentaires non rémunérées.

Le deuxième chapitre est consacré à la méthode de mon étude. J'expose le contexte de cette recherche qualitative, qui s'inscrit dans le cadre d'une recherche plus vaste sur l'état contemporain de la citoyenneté au travail chez les salariés très qualifiés non syndiqués. Je présente d'abord mon apport au projet cadre, après quoi la méthode d'analyse sélectionnée pour mon étude est abordée et justifiée. Je termine par la présentation de quelques limites inhérentes à la méthode de ma recherche.

---

<sup>1</sup> Le terme évoque dans ce mémoire la fréquence de la sollicitation pour ajouter des heures à la journée de travail et la notion de durée de chaque session de travail en heures supplémentaires. Si je ne peux pas quantifier avec exactitude le nombre et la durée des heures effectuées, comme je l'explique plus loin dans ce texte, je peux à tout le moins affirmer qu'elles sont illimitées et contraignantes pour les travailleurs. Dans le cadre de ce mémoire, j'ai privilégié le terme « longues heures » à la fois pour abrégé l'évocation, pour me rallier aux nombreux travaux qui en traitent sous ce vocable et parce que, bien que moins précis, il convient au caractère continu du temps.

Les deux chapitres suivants sont consacrés aux résultats de ma recherche. Dans le troisième chapitre, le phénomène des heures supplémentaires chez les répondants de mon échantillon est abordé dans le détail. Je fais état des motifs de refus de travail en heures supplémentaires acceptés et des avantages qu'un certain degré d'expérience peut apporter. Mais je montre aussi que pour la majorité des répondants, le travail en heures supplémentaires non rémunérées est monnaie courante. La façon dont les studios montréalais qui embauchent les répondants gèrent ces heures est également abordée dans ce chapitre.

Dans le quatrième chapitre, on entre véritablement au cœur des résultats de mon étude. Je rends compte dans ce chapitre du fonctionnement d'un système informel mais néanmoins très efficace basé sur des récompenses et des châtements pour expliquer la grande disposition des concepteurs de jeux vidéo à travailler en heures supplémentaires. Les récompenses, et leur pendant négatif, les châtements, sont présentés dans le détail. Je termine en exposant les assises de ce système. Celles-ci sont d'une grande importance dans l'explication du système; elles sont en quelque sorte ce qui lui permet d'agir de manière aussi efficace.

En guise de conclusion, j'effectue un bref retour sur les résultats de mon étude, j'en présente les limites et j'aborde la question de l'action collective chez les travailleurs du savoir. Les résultats que je présente mènent en effet inévitablement à cette question. Je conclus sur la nécessité d'étudier davantage cette frange de travailleurs que sont les concepteurs de jeux vidéo.

# Chapitre 1 : Revue des travaux et problématique

## 1.1 Vers de nouvelles formes de gestion de production

L'histoire récente des modes de production, et celle de l'organisation du travail qui s'ensuit, mettent en lumière une évolution importante. Des bouleversements économiques, depuis plusieurs décennies, ont en effet entraîné des modifications dans l'organisation de la production qui ont eu des incidences sur les travailleurs.

Les orientations et politiques keynésiennes ont caractérisé l'État providence pendant la période prospère de l'après-guerre. L'État se donnait alors pour mission d'assurer la croissance économique et de soutenir le revenu. Jouant un rôle de régulateur des forces économiques, il visait une certaine forme de redistribution de la richesse collective. Il résultera du keynésianisme le système de sécurité sociale de l'après-guerre (Beaudin, 1995, p. 23). Si les Trente glorieuses, qui s'échelonnent approximativement de 1945 à 1975, ont amené leur lot d'améliorations (taux élevé d'emploi, forte croissance de la production industrielle, expansion démographique, etc.), les années qui ont suivi, à partir du choc pétrolier de 1973, s'inscrivent dans une tout autre perspective.

Avec la récession économique du début des années 80, la réduction des frontières économiques et l'internationalisation des échanges commerciaux, le retour d'une conception plus libérale de l'État en matière économique et l'implantation de principes étatiques de gestion moins interventionnistes, ce rôle est remis en question. La réduction des dépenses publiques, la privatisation des entreprises publiques, l'ouverture des frontières commerciales et le principe de déréglementation des marchés gagnent du terrain au détriment des orientations keynésiennes. En prônant l'intervention réduite de l'État, le néolibéralisme fait primer le marché sur la réglementation (Beaud et Dostaler, 1996). Ces transformations s'accompagnent évidemment de changements dans la sphère du travail; moins régulée par l'État, la sphère du travail est de plus en plus dépendante du marché, bien que beaucoup d'institutions protectrices issues du keynésianisme demeurent en place. Comme le signale Beaudin,

le recouvrement des profits passe par une compression des coûts de production : mises à pied, restrictions salariales, détérioration des

conditions de travail, précarisation de l'emploi [...], restructuration (acquisitions et fusions d'entreprises, fermetures d'usines...), « rationalisation » des processus de production et de la gestion, déplacement de la production vers des régions plus « accueillantes », etc. ». (Beaudin, 1995, p. 24)

Avec la libéralisation des marchés et l'abolition de plusieurs barrières tarifaires, la concurrence internationale s'intensifie et la production se réorganise à l'échelle internationale. « On observe une internationalisation des marchés; les marchés locaux s'intègrent dans un système économique mondial » (Murray et Verge, 1993, p. 18). Alors qu'au milieu des années 1970 :

la grande majorité de la population active internationale vivait encore dans des pays fermés au marché mondial, [...] en l'an 2000, selon la Banque mondiale, moins de 10 % de la population mondiale est vraiment coupée du marché mondial. (Cohen, 2000, p. 493)

La compétition mondiale, et toujours plus ouverte, oblige les entreprises à adopter des stratégies de conquêtes des marchés :

[la mondialisation de l'économie] a donné un coup d'accélérateur considérable au caractère concurrentiel des marchés devenus des marchés ouverts mondiaux où personne ne sait plus se protéger derrière les « barrières nationales ». (Petrella, 1997, p. 95)

Puisque la compétitivité passe à la fois par la réduction des coûts de production et par l'augmentation de la qualité des services, assurée par une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée, on assiste à une redistribution du travail. En résumé, et en gommant volontairement les nuances nécessaires, la main-d'œuvre qualifiée, provenant des pays développés, assure la production des biens ou des services exigeant des modes plus complexes pendant que « le délaissement d'actions de formation en faveur des moins ou mal qualifiés dans les pays développés et l'utilisation des ressources humaines à basse qualification dans les pays les plus pauvres » (Petrella, 1997, p. 95) permet l'obtention d'une main-d'œuvre au plus bas coût pour la production manufacturière de moindre raffinement technologique.

La structure industrielle est elle aussi amenée à changer. Pendant que le secteur manufacturier décline dans les pays développés, le secteur des services, tant privés que



publics, est en hausse à partir des années 1970. « Depuis 1970, la part d'emploi global attribuable aux industries de services n'a cessé d'augmenter dans la plupart des pays de l'OCDE, variant entre 50 % et 70 % » (Roy, 2001, p. 2). Selon Statistique Canada (2010), les emplois dans l'industrie des services au Québec en 2009 comptent pour 77,5 % de l'emploi total.

Beaudin parle de « tertiarisation de l'emploi », la prédominance de l'industrie des services et du commerce continuant de s'affirmer (Beaudin, 1995, p. 15). Chaykowski et Giles (1998) notent que les progrès technologiques, entre autres les technologies de l'information, ont contribué au déplacement de l'activité économique vers le secteur des services. Quant au déclin de l'emploi dans les industries manufacturières dans les pays développés, plusieurs facteurs peuvent expliquer cette tendance, notamment :

la productivité accrue du travail dans ce secteur, l'aboutissement « naturel » de la restructuration industrielle et la concurrence croissante qu'opposent les pays en voie d'industrialisation tels que la Corée, Taïwan, Singapour et Hong Kong au chapitre des produits manufacturés. (Akyeampong et Winters, 1993, p. 2)

En réponse à la globalisation de l'économie, les entreprises sont amenées à modifier l'organisation de la production. Les nouvelles technologies jouent un rôle important dans le processus de modification; c'est en effet par elles que passe le succès sur le marché mondial. Obligées à l'innovation constante, les entreprises doivent faire une utilisation maximale des technologies neuves et « l'implantation efficace de ces technologies dépend d'une plus grande flexibilité et polyvalence des employés ainsi que de leur adhésion active au processus de production » (Murray et Verge, 1993, p. 25). Dans ce contexte, le modèle taylorien qui se caractérise par un haut degré de décomposition des tâches devient désuet.

Le compromis fordiste, qui s'est mis en place entre 1950 et 1980, peut se résumer ainsi :

It consisted mainly in a way of organising work that basically can be summed up to a trade-off of employment and income security for a strict managerial control of work, a loss of autonomy and a general deskilling of work. (Chasserio et Legault, 2009)

Dans les modèles d'organisation post-tayloriens, on exige des compétences plus larges et polyvalentes des travailleurs en vue d'atteindre un haut niveau de flexibilité (Murray et Verge, 1993). L'usine fordiste du 20<sup>e</sup> siècle dans laquelle l'organisation de la production est fortement hiérarchisée cède la place à une communauté de travailleurs plus qualifiés, incités à faire preuve d'initiative et à collaborer au sein d'équipes de production plutôt que d'être affectés à des tâches parcellaires et répétitives. (Cohen, 2000, p. 497).

On tend à favoriser une certaine autonomie décisionnelle des travailleurs et des équipes et un engagement personnel envers l'organisation, par exemple par des modes de rémunération qui s'appuient sur les résultats financiers de l'entreprise (participation aux bénéfices). Cette adhésion recherchée des employés à l'entreprise a des conséquences sur la structure hiérarchique :

Cette autorégulation, ou gestion par les pairs, conduit, en principe du moins, à une réduction des cadres intermédiaires, à un aplatissement de la hiérarchie « managériale », voire même, à une certaine gestion par la « culture » de l'entreprise, plutôt que par sa structure hiérarchique. (Murray et Verge, 1993, p. 26)

Ce modèle entraîne également de nouvelles formes de gestion de production qui ont des conséquences plus négatives sur les travailleurs. On pense entre autres à la sous-traitance, aux méthodes de production « juste à temps » et à la réduction des inventaires, mais aussi à toutes les formes que peut prendre le travail atypique (travail à temps partiel, à durée déterminée, occasionnel ou intermittent, etc.) (Murray et Verge, 1993). Légitimée par la compétitivité accrue, on fait de plus en plus la promotion de la flexibilité du personnel. Éviter les excédents de main-d'œuvre devient une priorité (par exemple par le biais de contrats à durée déterminée, stagiaires, travailleurs saisonniers, alternance de licenciement et réembauche, chômage partiel, sous-traitance, etc.) (Stroobants, 2005).

Kumar (2000) note également les nombreux changements dans les milieux de travail d'aujourd'hui, qui sont caractérisés par une main-d'œuvre plus diversifiée, mieux formée et plus âgée, une augmentation des emplois atypiques précaires (par exemple, à temps partiel, à contrat ou encore le travail à domicile ou autonome, l'obligation d'occuper plusieurs postes à la fois, etc.), une augmentation du recours à la sous-traitance, une

demande croissante d'employés hautement qualifiés, la polarisation des heures de travail et des niveaux de rémunération, des disparités croissantes dans les salaires et avantages, des niveaux d'insécurité d'emploi élevés et croissants. Les résultats de ce processus de transformation des milieux de travail, entre autres la plus grande flexibilité de la production, une meilleure qualité des produits et services et un accroissement du rendement semblent avoir permis aux entreprises d'être davantage compétitives sur des marchés plus ouverts (Chaykowski et Giles, 1998).

## **1.2 L'économie du savoir**

De la division internationale du travail qualifié et non qualifié résulte un accent sur les productions les plus qualifiées dans les pays développés. Ces productions impliquent évidemment des activités à fort contenu de connaissances et donc, une main-d'œuvre hautement spécialisée, mieux connue sous l'appellation de « travailleurs du savoir ». Les caractéristiques de ces travailleurs ainsi que celles de travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications (TIC), qui en sont un sous-ensemble, seront présentées dans cette section. Je m'attarderai ensuite à la gestion par projets dans l'organisation post-bureaucratique, en vertu de son importance dans le secteur des TIC, et à ses modes de régulation, pour enfin aborder les conséquences de ces modes de régulation pour les travailleurs.

### **1.2.1 Les caractéristiques des travailleurs du savoir**

Même si lors de la dernière décennie, les données sur les travailleurs du savoir se sont multipliées, la terminologie reste floue, en partie parce que ses composantes sont assez hétérogènes. Les premières recherches sur le travail du savoir remontent aux années 50. Dans l'ouvrage *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, l'économiste américain Fritz Machlup (1962) fait état de la croissance fulgurante des activités liées à la production de savoir aux États-Unis des années 1900 à 1959. Au début des années 70, Daniel Bell insiste sur l'importance croissante des éléments immatériels que sont la connaissance et l'information et sur l'importance de l'échange de ces savoirs. La maîtrise de l'innovation et des nouvelles technologies devient un atout essentiel pour les entreprises (Bell, 2006). Mais c'est Peter Drucker, qui, une vingtaine d'années plus tard, popularise le concept de travailleurs du savoir. Pour lui, ce qui distingue ce groupe de

travailleurs des autres est bien sûr la connaissance qu'ils possèdent, mais surtout la mise en œuvre de cette connaissance au travail. Sa conception généralisante des travailleurs du savoir empêche cependant sa définition de se préciser. Il y inclut, pêle-mêle, les techniciens (tous secteurs confondus), les chercheurs de la génétique, les astrophysiciens et les metteurs en scène d'opéra (Drucker, 1996).

L'appellation « travailleurs du savoir » recouvre certes un vaste ensemble de travailleurs qualifiés. Selon Lapointe (2005), les travailleurs du savoir englobent principalement des cadres en gestion, des professionnels en gestion des affaires et en finance, dans le domaine sciences naturelles et appliquées, dans le secteur de la santé, dans les sciences sociales, en enseignement et en administration publique et de ceux dans le domaine des arts, de la culture, du sport et des loisirs. Ensemble, ces travailleurs représentent 35 % de l'emploi au Québec; ce sont également les emplois ayant connu la plus grande croissance depuis les 15 dernières années (Lapointe, 2005, p. 22). Ainsi, s'il est difficile de circonscrire avec précision ce groupe de travailleurs, on peut toutefois affirmer que le nombre de travailleurs qualifiés s'est accru depuis les années 90. En effet, au Québec à partir du début des années 90 « les travailleurs hautement qualifiés ont été grandement favorisés en obtenant la majorité des nouveaux emplois créés » (CETECH, 2007, p. 18).

De même, les caractéristiques définissant les travailleurs du savoir varient grandement selon les auteurs. Amar (2002) note que beaucoup de ces travailleurs font partie des nouvelles générations X et Y, nés entre 1977 et 1994, et que pour eux, la connaissance est liée de près à la technologie (Amar, 2002). La journaliste indépendante Nima Munk associe également les nouveaux travailleurs du savoir, qu'elle nomme les *gold collar*, à la haute technologie. Elle remarque que les travailleurs qui font tourner l'économie de la haute technologie sont jeunes, diplômés, très en demande et reçoivent des salaires élevés (Munk, 1998). Newell, Robertson, Scarbrough et Swan (2002) vont plus loin en ajoutant que les travailleurs du savoir, en plus d'être caractérisés par un haut niveau d'éducation, manient des outils particuliers : les systèmes d'information. De façon plus générale, Bouchez (2004) souligne que ces travailleurs, indépendamment du secteur d'activité, font davantage que traiter de l'information : ils manipulent des idées et des concepts. La notion d'abstraction dans leur travail revêt donc une importance particulière.

Plusieurs auteurs (Rogoski, 1998; Shea T., 1998) se sont aussi penchés sur les environnements favorables à cette catégorie de travailleurs, soulignant que pour recruter et conserver cette main-d'œuvre, les employeurs doivent miser sur un « environnement apprenant » dans lequel le savoir doit être partagé, sur le renforcement positif présent par le biais de récompenses (bonus, *stock-options*) et sur des structures « très relâchées, souples et flexibles : moins de hiérarchie, plus d'opportunités pour les personnes de jouer de nombreux différents rôles » (Bouchez, 2004, p. 31). D'autres ont noté que cette catégorie de travailleurs est davantage engagée à l'endroit de sa profession qu'à l'endroit de l'entreprise (bien que, recherchant l'accroissement des connaissances, ils regardent aussi les occasions de promotion dans l'entreprise qui les emploie) (Reed, 1996; Malone et Laubacher, 1998; Alvesson, 2000; Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000). Rifkin (1996) abonde dans le même sens et insiste sur le fait que ces travailleurs sont peu attachés à l'entreprise qui les emploie. Ils se perçoivent plutôt comme faisant partie d'un réseau planétaire de professionnels spécialisés.

Les résultats d'une vaste étude recouvrant l'Asie, l'Europe, l'Amérique du Sud et les États-Unis indiquent l'importance accordée au contenu du travail pour les travailleurs du savoir (McDade et McKenzie, 2002). Les travailleurs qui ont participé à l'étude oeuvraient dans le secteur pharmaceutique, dans celui des banques d'investissement et dans les services professionnels et technologiques. L'élément le plus important pour eux concerne en effet le contenu du travail :

...le travail doit de ce point de vue comporter des défis (*challenging work*), des ressources permettant de réaliser le travail, de l'autonomie et un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ». (Bouchez, 2004, p. 31)

De façon générale, les travailleurs du savoir revendiquent une grande autonomie et ce faisant, représentent de nouveaux défis pour la gestion des ressources humaines (Burke, 2006). Haiven (2003) met l'accent sur le grand pouvoir de négociation individuelle des travailleurs qualifiés de la haute technologie. Parce qu'il est fréquent qu'ils aient des compétences rares et précieuses, leur employeur se trouve dans une position de

dépendance par rapport à ses employés. Leurs compétences leur confèrent un pouvoir de négociation considérable.

### **1.2.2 Le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC)**

Le secteur des TIC est un domaine vaste et les définitions qu'on en trouve peuvent varier. À la suite de Chambron (2009), je retiens les sous-secteurs suivants dans la définition du secteur des TIC : édition de logiciels, services des télécommunications, services de traitement et d'hébergement de données, services de conception de systèmes informatiques, réparation et entretien de matériel électronique et multimédia et conception de jeux vidéo.

À partir des années 90, les technologies de l'information et des communications (TIC) ont commencé à occuper une place grandissante. À la fin des années 90, soit entre 1994 et 1999, « l'emploi dans le secteur des TIC s'est accru de 32,5 % au Canada, plus de trois fois le taux de croissance de l'emploi de l'ensemble de l'économie (9,9 %) » (Sciadas, 2001, p. 10). Continuant de croître de façon remarquable, entre 1990 et 2002,

l'emploi dans les industries de l'informatique et des télécommunications (IT)<sup>2</sup> a augmenté de 66,0 %, soit quatre fois plus que dans le reste de l'économie (16,4 %). L'emploi a progressé à un taux annuel de 4,3 %, comparativement à 1,3 % pour toutes les autres industries. (Vaillancourt, 2003, p. 5)

Au Québec, l'ensemble des professions hautement qualifiées a bénéficié du foisonnement de l'emploi hautement qualifié lors de la dernière décennie, mais certains domaines se démarquent davantage. C'est le cas des sciences naturelles et appliquées, des sciences sociales, de l'administration publique, des affaires, finances et administration (CETECH, 2007, p. 19). L'industrie de la haute technologie, sans être en tête de liste, occupe une place importante et connaît une hausse notable depuis les années 2000 (CETECH, 2007, p. 23). Il faut également tenir compte du fait que les emplois dans le secteur des TIC sont aujourd'hui présents dans une foule de secteurs d'activités : les technologies de

---

<sup>2</sup> Les industries de l'informatique et des télécommunications (IT) constituent un sous-ensemble appréciable de toutes les industries qui constituent le secteur des TIC.

l'information et des communications ont effectivement pénétré la plupart des environnements de travail depuis la dernière décennie (CETECH, 2007, p. 24).

Selon le comité sectoriel de main-d'oeuvre en technologies de l'information et des communications (TECHNO*Compétences*), qui vise à promouvoir l'emploi dans le secteur des TIC, 23 % des emplois du secteur canadien des TIC se trouvent au Québec. Le nombre d'emplois rattachés à ce secteur au Québec est aujourd'hui évalué à environ 131 000 emplois, soit 3,5 % de l'emploi au Québec (Dumais, 2008, p. 16).

La main-d'œuvre qui compose les industries de l'informatique et des télécommunications est principalement masculine :

Les données au niveau canadien indiquent un taux d'employées féminines de 28 % dans le secteur des TIC. Ce pourcentage s'établit à 47 % dans l'ensemble de la population active. Le pourcentage de main-d'œuvre féminine dans les TIC se situe au même niveau en 2006 qu'en 2001. (Courville, Dubé et Lesne, 2008, p. 69)

Les travailleurs qui composent ces industries sont également à la fois plus scolarisés et plus jeunes que les travailleurs du reste de l'économie (Vaillancourt, 2003; Habtu, 2003). À Montréal, plus de la moitié (55 %) des travailleurs de ce secteur a une formation universitaire et 67,5 % ont entre 25 et 44 ans (Chambron, 2009, p. 73). La rémunération est aussi plus élevée dans les industries des TIC par rapport au reste de l'économie (Vaillancourt, 2003). Dans une recherche sur le secteur des services technologiques aux entreprises menée à Montréal en 2000-2001, le salaire annuel moyen des informaticiens se situe autour de 60 957 \$ CAD, soit 50 à 100 % de plus que les diplômés de même niveau dans la population générale (Legault, 2004, p. 20-22). En outre, chez les travailleurs des industries des TIC, « les longues heures de travail sont liées à une rémunération plus élevée et elles sont beaucoup plus fréquentes chez les personnes plus scolarisées » (Habtu, 2003, p. 24).

Récemment, une étude européenne s'est penchée sur les aspects les plus appréciés dans leur milieu de travail d'un groupe de travailleurs du savoir faisant partie des industries des TIC (Cunha, 2002). L'étude porte sur un réseau européen de onze entreprises de services

informatiques. Selon les résultats, les travailleurs apprécient une structure minimale - un petit ensemble de règles générales qui mettent l'emphase sur ensemble commun d'objectifs et de délais, tout en laissant aux personnes une grande latitude pour décider des meilleurs moyens d'atteindre ces objectifs. Les travailleurs peuvent ainsi développer des compétences tout en étant encadrés, et la hiérarchie devient pratiquement invisible au profit d'une culture de collaboration (Cunha, 2002).

Dans le cadre de ce mémoire, ce sont les concepteurs de jeux vidéo, travailleurs qui sont compris dans le plus vaste secteur des technologies de l'information et des communications (TIC), qui m'intéresseront.

### **1.2.3 La gestion par projets dans l'organisation post-bureaucratique ou post-taylorienne de l'économie du savoir**

Les organisations de l'économie du savoir ont donné lieu en Amérique ainsi qu'en Europe occidentale à l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation : l'organisation post-bureaucratique ou post-taylorienne (Legault et Chasserio, 2006), laquelle se caractérise par un ensemble de principes :

disparition ou aplatissement des hiérarchies de commandement et de contrôle, responsabilisation de travailleurs qu'on dit autonomes, en particulier lorsqu'ils sont très qualifiés et qu'on recherche, au moins en partie, l'innovation; remise en cause du compromis fordiste, exigence d'un haut niveau de flexibilité du travail, disparition des garanties d'emploi, des dites rigidités salariales, des horaires stables ou prévisibles, etc. (Legault et Chasserio, 2006, p. 7)

En réponse à l'ouverture des marchés mondiaux, on recherche une nouvelle forme d'organisation, plus flexible et moins bureaucratique, qui permettrait aux entreprises de demeurer concurrentielles et de s'adapter rapidement aux variations de la demande. Plus particulièrement, la gestion par projets permet de s'ajuster précisément aux contraintes propres aux organisations du savoir, souvent invitées à combler des besoins uniques au moyen d'un produit ou d'un service raffiné et conçu sur mesure pour un client précis.

La gestion par projets peut se résumer de la façon suivante :



Chaque projet correspond à un contrat liant l'organisation-fournisseur à une entreprise-client pour lui fournir un service donné. Pour le réaliser, on constitue une équipe autour d'un gestionnaire de projet. Ces équipes sont multifonctionnelles, relativement autonomes, temporaires et composées selon les besoins du client (Alvesson, 1995; Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000; Berrebi-Hoffmann, 2002; DeFillippi, 2003, Legault, 2004). Les équipes sont éphémères et doivent produire des biens ou des services livrables à une date et à un prix préétablis par contrat avec de multiples clients successivement. (Legault et Chasserio, 2006, p. 8)

Le travail des professionnels dont le travail est organisé par projets est donc régi par des contraintes de temps, du budget et de qualité; ces contraintes sont incluses dans le contrat qui les lie au client. Dans les secteurs très concurrentiels comme celui des services informatiques aux entreprises, les contrats se négocient souvent à bas prix, ce qui a pour effet de réduire les délais au minimum (Legault et Belarbi-Basbous, 2006). Cette situation place le client dans une position privilégiée par rapport aux entreprises qui offrent le service (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000). Elle n'est pas non plus sans conséquence sur les professionnels qui sont à l'emploi des entreprises en question, comme nous allons le voir.

### **1.2.3.1 De nouveaux modes de régulation**

Une étude menée auprès de 88 professionnels de l'informatique des entreprises de services technologiques aux entreprises<sup>3</sup> (Legault, 2004) « a permis d'y relever des pratiques de régulation qui [...] remettent en cause les termes traditionnels de la régulation fordiste » (Legault et Bellemare, 2009). Aux modes de régulation fordiste que l'on connaît (convention collective, procédures internes propres à l'employeur, lois du travail) s'ajoute, dans la gestion par projet, le client. Celui-ci joue un rôle immédiat de première importance puisqu'il est au centre de toutes les décisions qui sont prises pendant la durée du projet. Parce qu'il achète un produit conçu sur mesure, le client intervient directement dans le processus de développement du produit. Le caractère unique du produit entraîne par ailleurs une évolution de la commande initiale puisqu'on ignore au départ quels seront les problèmes rencontrés :

---

<sup>3</sup> L'échantillon de l'étude est composé de cinq organisations de la nouvelle économie et de la division de deux grandes bureaucraties plus traditionnelles utilisées comme secteur de

[le client] mis au courant par le concepteur des limites et contraintes qui s'opposent à sa commande telle que formulée mais aussi de possibilités qu'il ne soupçonnait pas, retire et ajoute des particularité à sa commande en cours de développement, peu importe la tenue du contrat initial. (Legault et Bellemare, 2009)

Par ailleurs, les professionnels des entreprises de services technologiques aux entreprises sont constamment en interaction avec le client. Leur savoir fait en sorte qu'ils sont les mieux placés pour discuter efficacement avec le client des possibilités qui s'offrent à lui. Ainsi, dans le contexte de gestion par projets, le contrôle direct sur les professionnels qui composent l'équipe est réduit au minimum; on leur confie plutôt une autonomie opérationnelle considérable (Legault et Bellemare, 2009; Legault et Chasserio, 2010). Cette autonomie va cependant de pair avec une importante dévolution de responsabilité envers la satisfaction du client :

L'autonomie n'est cependant pas qu'un avantage consenti, c'est aussi une injonction dans cette profession; elle est assortie d'une lourde responsabilité. L'autonomie dont jouissent les professionnels leur est confiée en échange de l'engagement à satisfaire le client. (Legault et Bellemare, 2009)

En effet, dans la gestion par projets, la satisfaction du client est la condition d'accès à une promotion, qui prend des formes propres à ce secteur : « une bonne position au prochain repêchage, un poste dans une autre organisation plus prestigieuse et, éventuellement, une position de chef de projet » (Berrebi-Hoffmann, 2002; Courpasson, 2000; Legault et Chasserio, 2006; Legault et Bellemare, 2008). Mais la réussite du projet, c'est-à-dire la satisfaction du client, nécessite de longues heures de travail. Les professionnels doivent accepter cette réalité puisqu'à chaque nouveau projet, leur réputation est en jeu : « ...la disposition à fournir des heures de travail supplémentaires est de première importance car le client est le facteur premier de la constitution de la réputation » (Legault et Chasserio, 2006, p. 13). Un client satisfait du produit ou service reçu est aussi la clé d'une évaluation du travail positive. À son tour, cette évaluation est à la base d'une réputation solide, laquelle ouvre des portes pour les projets à venir. La recherche de la satisfaction du client agit donc comme un puissant instrument de contrôle (Legault et Chasserio, 2010); les

---

comparaison. Trois des entreprises offrent des services informatiques aux entreprises et deux se spécialisent dans le développement de produits d'optique et de télécommunications.

professionnels sont d'une certaine façon tenus de se plier à la contrainte des heures supplémentaires s'ils souhaitent obtenir ou maintenir une bonne réputation et être attirés aux meilleurs projets.

La gestion par projets entraîne également une régulation par l'équipe. Parce que la réussite du projet est une contrainte qui incombe à tous les membres, le refus du travail en heures supplémentaires est perçu comme un manque de solidarité envers l'équipe et peut avoir d'importantes conséquences sur la carrière des employés qui feraient ce choix, par exemple l'exclusion de projets dits exigeants (Legault et Chasserio, 2006; Legault et Bellemare, 2008). Les interactions entre les membres de l'équipe étant nécessaires et fréquentes, la présence en tout temps et donc la grande disponibilité des travailleurs sont jugées primordiales. En effet, l'engagement des employés est mesuré ni plus ni moins par le « présentéisme », c'est-à-dire les nombreuses heures supplémentaires volontairement consenties. Et dans le contexte où l'engagement est un facteur considérable d'évaluation et de promotion, il a une importance non négligeable. (Bailyn, 1993; Perlow, 1998; Legault et Chasserio 2003).

Bref, la gestion par projets dispose de modes de régulation qui lui sont propres. Les travailleurs qualifiés dont le travail est organisé par projets « sont davantage soumis au client et à leur équipe, et sanctionnés par ces deux entités, qu'à leur supérieur immédiat » (Legault et Belarbi-Basbous, 2006).

### **1.2.3.2 Les conséquences des nouveaux modes de régulation sur les travailleurs**

Ces modes de régulation ne sont pas sans conséquences sur les travailleurs en contexte de projets. En plus d'occasionner de longues heures de travail (cette question sera abordée plus en détails dans la section suivante), elles entraînent d'importants problèmes de conciliation avec la vie privée. Bien souvent, les entreprises de services technologiques aux entreprises qui sont organisées par projets n'ont pas de politiques officielles en matière de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle (Chasserio et Legault, 2005). Ce sont alors les supérieurs immédiats qui peuvent autoriser des aménagements des horaires de travail demandés par les employés, comme les congés ou les permissions

de travailler à domicile. Pour les obtenir, ces derniers « doivent d'abord manifester leur disposition à accommoder leur supérieur immédiat ou chef de projet par une grande flexibilité devant les demandes d'heures supplémentaires » (Chasserio et Legault, 2005). Un principe d'échange est donc à la base de ces ententes, suivant lequel pour avoir la possibilité d'obtenir un accommodement dans le but de concilier vie privée et vie professionnelle, le travail préalable en heures supplémentaires s'avère nécessaire. En outre, l'obtention d'un tel accommodement n'est pas une assurance, mais bien un « privilège » puisque le supérieur immédiat a le pouvoir discrétionnaire de refuser les demandes s'il les juge inappropriées par rapport aux impératifs de la production et des clients (Chasserio et Legault, 2005).

L'une des conséquences de ce problème de conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle est la quasi-absence des femmes chez les professionnels de la nouvelle économie où prévaut l'organisation par projets. Rappelons à cette fin que les femmes qui oeuvrent dans le secteur des TIC ne représentent qu'une faible proportion des travailleurs (Courville, Dubé et Lesne, 2008). Parce que les femmes sont les principales responsables de la sphère familiale, les demandes d'aménagements des horaires aux fins de conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle proviennent davantage d'elles (Legault et Chasserio, 2003). Or, le fait de couper dans les heures travaillées compromet sérieusement leur possibilité d'avancement puisque les heures investies au travail sont vues comme un indicateur de l'engagement des employés. La notion d'engagement au travail sera traitée plus loin (section no 1.3.4). Retenons seulement pour le moment que comme le soin des enfants incombe encore principalement aux femmes (Benoît, 2006), les heures de travail longues et imprévisibles constituent un obstacle important à l'entrée et à la persistance des femmes dans ce secteur (Legault et Chasserio, 2003).

Les problèmes d'épuisement professionnel font également partie des problèmes qui découlent de la gestion par projets. La dynamique qui fait en sorte que la demande de travail est élevée et mal définie incite les professionnels à investir de longues heures de travail supplémentaires, la plupart du temps non rémunérées. Cette dynamique entraîne des risques élevés d'épuisement professionnel (Vinet, Brisson et Bourbonnais, 2003).

Par ailleurs, les exigences professionnelles des travailleurs de la nouvelle économie s'intensifient depuis les dernières années :

Le sentiment de pression et de surcharge de travail se révèle alors très lié à la durée du travail qui se prolonge en vertu de trois facteurs :

-l'omniprésence des heures supplémentaires (...)

-la fréquente affectation des employés aux tâches de soutien aux clients et de dépannage (...)

-les situations d'urgence qui obligent à prolonger les heures régulières (Legault et Belarbi-Basbous, 2006)

La nécessité de satisfaire le client entraîne une surcharge de travail tant qualitative que quantitative. L'hypersollicitation des travailleurs par les clients représente en effet un facteur de risque important pour la santé mentale (Legault et Belarbi-Basbous, 2006).

### **1.3 Les heures de travail dans la société postindustrielle**

Quelle est la situation actuelle en matière d'heures de travail? Dans cette section, j'aborde l'évolution du temps du travail ainsi que la question des heures supplémentaires (rémunérées et non rémunérées) entre autres, chez les travailleurs qualifiés. Je présente ensuite le cadre juridique sur la question de la rémunération des heures supplémentaires en vigueur au Québec, après quoi j'aborde l'engagement au travail pour démontrer qu'aujourd'hui, l'engagement ne renvoie plus à la fidélité à l'employeur, mais davantage à la capacité de mener à terme avec succès un mandat fixé et à la satisfaction du client, ce qui va souvent de pair avec le prolongement des heures de travail.

#### **1.3.1 La situation actuelle**

Si on envisage l'évolution à long terme, on est à même de constater une réduction de la durée de la semaine normale de travail (Lapointe, 2005, p. 8; Campbell, 2002, p. 122; Usalcas, 2008). Même constat au cours des 25 dernières années : le temps de travail a légèrement diminué (Lapointe, 2005, p. 8). Cependant, une analyse plus en profondeur met en lumière des situations très différenciées, selon le genre, les catégories d'âge et les

professions. Certains groupes sont davantage touchés par l'augmentation des heures de travail hebdomadaires (Burke, 2009).

Au Québec, le temps de travail des jeunes a beaucoup diminué au cours des 25 dernières années (Lapointe, 2005, p. 14), parce qu'ils sont de plus en plus nombreux à étudier plus longtemps. Mais c'est au plan de la répartition du temps de travail que l'on constate les changements les plus marqués. Nous assistons à « un déclin progressif et constant de l'horaire de travail normal de jour (le « 9 à 5 ») au profit des horaires atypiques ou *non-standards* : rotatifs, de soir, de nuit, irréguliers, brisés, etc. » (Tremblay, 2003). Un phénomène de polarisation du temps de travail s'est mis en place ces dernières années : pendant que la semaine de travail dite normale est en déclin, on observe à la fois une augmentation du travail à temps partiel et une augmentation des heures excessives de travail (Lapointe, 2005, p. 17). À nouveau, il importe d'apporter des précisions sur les groupes touchés par ces tendances, car :

le phénomène de polarisation des heures de travail se distingue très nettement selon le genre : chez les hommes dominent les heures excessives de travail, alors que chez les femmes, c'est le travail à temps partiel qui est prédominant. (Lapointe, 2005, p. 19)

Par ailleurs, si on peut parler d'une flexibilité plus grande du temps de travail en raison de la diversification des horaires de travail, cette flexibilité n'est pas à l'avantage des travailleurs, bien au contraire :

il est clair que cette flexibilité est dictée par les préférences des employeurs et non pas par celles des employés. Pour [les parents en emploi], la progression des horaires atypiques de travail ne peut avoir pour effet que d'imposer de nouvelles difficultés. (Tremblay, 2003)

La conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle s'en trouve complexifiée.

S'il est vrai que les longues heures de travail peuvent toucher autant les ouvriers de la société industrielle que les travailleurs qui occupent des professions du savoir, ces derniers sont, de façon générale, appelés à travailler davantage en heures supplémentaires :

les travailleurs du savoir sont deux fois plus nombreux que les travailleurs de la société industrielle à faire du temps supplémentaire et, en moyenne, ils font un nombre d'heures supplémentaires deux fois plus élevé. (Lapointe, 2005, p. 26)

Comment expliquer la tendance générale à travailler des heures excessives dans les professions du savoir? Les professionnels du savoir se distinguent des ouvriers de la société industrielle sur de nombreux points. Tel que discuté précédemment, leur travail est orienté vers la résolution de problèmes et ils font face à une « contrainte des résultats ». Bien souvent, leur travail implique de remettre un « livrable » : déposer un rapport, résoudre un problème, organiser une activité, etc. (Lapointe, 2005, p. 25). Mais les contours des résultats attendus d'eux ne sont pas toujours clairement définis :

les salariés sont de plus en plus dans des situations où ils doivent interpréter ce qu'on leur demande réellement, jusqu'où on attend d'eux qu'ils s'investissent et de dépensent, là où ils seraient supposés d'arrêter. (Ughetto, 2003, p. 4)

Contrairement à l'ouvrier de la société industrielle pour qui la rémunération est liée au temps investi, le professionnel du savoir obtient souvent sa rémunération au moment de rendre les résultats. En effet, c'est davantage l'atteinte du but, c'est-à-dire la capacité de mener à terme le mandat confié, qui détermine le temps investi car le nombre d'heures travaillées n'est pas établi à l'avance, comme il l'est dans le contexte où le travailleur n'a qu'une obligation de moyens (Lapointe, 2005). Or le caractère imprécis des performances attendues des professionnels peut les amener à multiplier les heures de travail. Ainsi, être évalué sur la base des résultats (*result-based contracts*) peut faire en sorte d'inciter les professionnels à investir de plus longues heures dans leur travail (Aronsson, 1999, p. 13). On note aussi que :

les contrats forfaitaires, dans lesquels la rémunération se fonde sur l'atteinte de résultats, sans égard au nombre d'heures travaillées, sont d'ailleurs en hausse (Campbell, 2002, p. 133). Mais même lorsque tel n'est pas le cas, à la fois les gestionnaires et les employés se comportent comme si tel était le cas. (Legault et Ouellet, 2011).

### **1.3.2 Les heures supplémentaires non rémunérées**

L'augmentation des heures de travail, nous venons de le voir, n'est pas un phénomène marginal, bien qu'il atteigne certains groupes plus que d'autres. Les travailleurs du savoir

sont grandement touchés par le phénomène, en plus de faire partie de ceux qui travaillent le plus souvent en heures supplémentaires non rémunérées. En effet, le travail supplémentaire qu'ils effectuent n'est généralement pas rémunéré :

Chez les travailleurs du savoir, plus de 80 % du temps supplémentaire n'est pas rémunéré. Les travailleurs du savoir font du temps supplémentaire « gratuitement », afin de terminer un projet ou de s'assurer que le « livrable », soit bien rendu à temps. Chez les travailleurs industriels, c'est la situation inverse qui domine : les trois quarts du temps supplémentaire effectué sont rémunérés. (Lapointe, 2005, p. 27)

Si le phénomène des heures supplémentaires touche aussi les cols bleus (travailleurs manufacturiers) et les employés de services moins qualifiés, ceux-ci sont généralement rémunérés pour les heures supplémentaires effectuées. Ce sont par ailleurs les cols blancs très qualifiés qui sont amenés à travailler le plus en heures supplémentaires (Campbell, 2002, p. 113) et il est plus fréquent que les heures supplémentaires non rémunérées soient le fait des hommes, des cadres ainsi que des professionnels (Aronsson, 1999; Burke, 2009; Campbell, 2002, p. 112-116; Golden, 2009). Campbell note aussi que, de façon générale, le phénomène des heures supplémentaires non rémunérées est en hausse (Campbell, 2002, p. 118-121).

La compétition accrue entre les entreprises est souvent le motif invoqué pour justifier les longues heures de travail requises des travailleurs qualifiés. On invoque les coupures nécessaires dans l'embauche de personnel, duquel résulte une charge de travail élevée pour les travailleurs en poste, pour s'assurer de demeurer dans la course : « les ressources sont excessivement réduites dans toutes les organisations et les informations à traiter sont de plus en plus nombreuses » (Lapointe, 2005, p. 27). Mais ce contexte est connu des employés et souvent les directions n'ont pas à réclamer des heures supplémentaires aux employés pour les obtenir (Aronsson, 1999; Burke, 2009; Campbell, 2002).

De fait, dans le cas des travailleurs qualifiés, les heures supplémentaires non rémunérées entrent dans une zone grise, entre « consenties volontairement » et « attendues », c'est-à-dire, perçues comme une exigence :



Most cases of unpaid overtime fall between the poles of complete freedom and compulsion. In other words, there is at least an element of choice, based on an element of discretion in the work itself. However, the available options are generally limited, and the choice amongst these options tends to be constrained by the operation of background conditions and assumptions. (Campbell, 2002, p. 126)

Les heures non comptées, investies dans l'espoir d'atteindre, voire de dépasser les objectifs établis sont donc courantes chez les professionnels du savoir. En outre, le fait qu'il soit fréquent que le type de travail effectué par les professionnels du savoir puisse s'effectuer à l'extérieur du lieu de travail contribue à cette dynamique des heures de travail non comptées. Les nouvelles technologies de l'information et des communications (TIC) facilitent évidemment cette situation, contribuant à faire « disparaître les frontières de temps et d'espace qui séparaient le travail du hors travail dans la société industrielle » (Lapointe, 2005, p. 26).

### 1.3.3 Le cadre juridique au Québec

Au Québec, selon la *Loi des normes du travail* (LNT), la semaine normale de travail est habituellement de 40 heures (sauf certaines exceptions) et les heures supplémentaires doivent être rémunérées à taux et demi. L'article 55 LNT stipule en effet que :

Tout travail exécuté en plus des heures de la semaine normale de travail entraîne une majoration de 50 % du salaire horaire habituel que touche le salarié à l'exclusion des primes établies sur une base horaire.

#### HEURES SUPPLÉMENTAIRES REMPLACÉES PAR UN CONGÉ

Malgré le premier alinéa, l'employeur peut, à la demande du salarié ou dans les cas prévus par une convention collective ou un décret, remplacer le paiement des heures supplémentaires par un congé payé d'une durée équivalente aux heures supplémentaires effectuées, majorée de 50 %. (LNT, art. 55)

Un salarié ne peut, en principe, refuser de travailler en heures supplémentaires sur demande de son employeur. La *Loi des normes du travail* impose cependant des limites à l'employeur, selon lesquelles un salarié peut refuser de travailler :

- plus de 4 heures au-delà de ses heures habituelles, ou, si sa journée habituelle de travail est de 10 heures ou plus, plus de 14 heures dans une même journée;

- s'il n'a pas un horaire quotidien de travail fixe, il peut refuser de travailler plus de 12 heures par période de 24 heures;
- il peut également refuser de travailler après plus de 50 heures dans une même semaine (LNT, art. 59.0.1);
- si sa présence est nécessaire pour remplir des obligations reliées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant ou de celui de son conjoint, ou encore reliées à l'état de santé d'un membre de sa famille. Il, elle doit tout de même avoir essayé de prendre les moyens raisonnables pour assumer autrement ces obligations, par exemple, en essayant de trouver une gardienne (LNT, art. 122(6))<sup>4</sup>.

Si certains salariés représentent des exceptions à l'application de cette loi, ce n'est pas le cas de la plupart des concepteurs de jeux vidéo qui n'occupent pas des fonctions de cadre. Quant au fondement juridique de la rémunération à taux majoré des heures supplémentaires, en plus de protéger les travailleurs du risque accru d'accidents et de maladies attribuables à la fatigue,

il faut rappeler que non seulement le législateur l'oblige-t-il pour indemniser l'inconvénient du salarié, mais aussi pour décourager les employeurs d'user d'une telle mesure plutôt que de créer de nouveaux emplois. (Legault et Ouellet, 2011)

Le cadre juridique applicable au Québec nous révèle donc que les heures supplémentaires qui sont demandées par l'employeur doivent être rémunérées par celui-ci. Cependant, il s'agit bien des heures exigées par l'employeur. L'employeur qui ne les exige pas est-il à l'abri des réclamations de rémunération pour heures supplémentaires non payées?

Plusieurs recours collectifs sont présentement pendants devant les tribunaux de droit commun à l'étranger (Burke, 2009) et au Canada (Rousseau, 2009); la firme KPMG a dû verser 10 millions en compensation

---

<sup>4</sup> Ce droit de refuser de faire des heures supplémentaires ne s'applique toutefois pas en cas de danger pour la vie ou la sécurité de la population, en cas de catastrophe ou si cela va à l'encontre d'un code de déontologie applicable au salarié. Les employeurs de l'industrie du jeu vidéo sont assujettis à la loi provinciale, mais les employeurs de compétence canadienne sont aussi assujettis à des normes semblables concernant la rémunération à taux majoré (art. 174, *Code canadien du travail*, LC, c. L-2) et la limite maximale du travail à 48 heures par semaine (art. 171, *Code canadien du travail*).

et dans le secteur bancaire, et plusieurs poursuites et recours collectifs sont en cours (Pereira, 2009, p. 19-20).

### 1.3.4 La notion d'engagement au travail

L'engagement au travail est d'une grande importance pour comprendre le phénomène des nombreuses heures de travail effectuées par les professionnels du savoir selon les travaux qui en ont longtemps fait l'indicateur premier.

La définition de l'engagement de Mowday, Steers et Porter (1979) a dominé la recherche portant sur cet objet pendant une trentaine d'années. Cette définition classique tenait en deux grandes dimensions :

le désir de demeurer à l'emploi d'une organisation donnée, l'attachement ou la fidélité (*continuance commitment*) et l'adhésion aux valeurs, aux objectifs de son employeur et la disposition à fournir des efforts en conséquence (*affective/attitudinal commitment*). (Legault et Chasserio, 2006)

Ainsi, l'une des explications les plus courantes au phénomène des heures supplémentaires non rémunérées accomplies par les professionnels qualifiés réside dans leur engagement au travail. Plusieurs études ont en effet montré que les professionnels démontrent un haut niveau d'engagement, mais envers leur profession toutefois, davantage qu'envers une organisation-employeur (Reed, 1996; Malone, 1998; Alvesson, 2000; Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000).

Avec l'ouverture des marchés et la compétition globale qui s'en est suivie, les employeurs cherchent à augmenter la flexibilité de leur structure organisationnelle (entre autres en accordant moins d'importance à la hiérarchie), à répondre aux besoins précis de leurs clients plutôt que de miser sur une production uniformisée, à adopter des nouvelles formes d'organisation du travail dites innovantes telle que la gestion par projets ainsi qu'à faire la promotion de la flexibilité du personnel de façon à éviter les excédents de main-d'œuvre dans un but de réduction des coûts. Ces tendances ne sont évidemment pas sans conséquences sur les employés (Chasserio et Legault, 2009).

Les nouveaux modes d'organisation du travail comme celui de la gestion par projets viennent également bouleverser un principe d'échange important : celui de la sécurité d'emploi en échange d'un contrôle serré des employés et d'une déqualification des employés (Chasserio et Legault, 2009). En effet, dans le contexte post-fordiste, à la différence du modèle fordiste, la mobilité des employés est valorisée. Il en résulte des changements importants au plan de la recherche de protection contre certains risques. La stabilité d'emploi, par exemple, n'est pas une priorité pour les travailleurs du savoir que sont les professionnels à l'embauche des entreprises de services technologiques aux entreprises (Legault et Chasserio, 2010). La mobilité peut au contraire présenter certains avantages, sous réserve toutefois d'avoir comme atout une bonne réputation, laquelle est à la base des négociations de salaire lors de changements d'emplois (Barley et Kunda, 2004; Legault et Chasserio, 2010). Pour ces professionnels, s'engager envers le résultat et accorder la priorité à la qualité du produit ou du service est de toute première importance pour son évaluation et sa mobilité professionnelle. En investissant de son temps personnel, le professionnel mise, non pas sur une sécurité d'emploi, mais sur une forme d'avancement rapide en retour (Campbell, 2002, p. 131; Song, 2009).

Ainsi, en mettant en place des modes d'organisation du travail comme celui de la gestion par projets, les employeurs de l'économie du savoir ont remis en cause le lien d'emploi à long terme, la notion même de sécurité d'emploi et l'importance de la stabilité d'emploi. Du coup, l'engagement revêt une forme nouvelle, dans laquelle la part de la fidélité est négligeable. L'engagement est demandé sur-le-champ plutôt qu'à long terme, mais avec une intensité nouvelle. En effet, dans le contexte où :

la satisfaction du client est le principal enjeu de l'évaluation des professionnels et leur principal atout sur le marché mobile des emplois, le contrôle du travail devient superflu car les travailleurs s'auto-disciplinent comme des entrepreneurs ». (Legault et Chasserio, 2010, p. 110)

Aujourd'hui, l'importance accordée à la fidélité à l'employeur comme témoignage de l'engagement perd de l'importance au profit d'autres aspects découlant des nouveaux modes d'organisation, tels la disposition à tout mettre en œuvre pour satisfaire le client. La fidélité à l'employeur, longtemps considérée comme un des principaux indicateurs de l'engagement, n'est souvent plus utile et tant l'employeur que l'employé tiendront comme

témoignage de l'engagement la disposition manifeste des employés à tout mettre en œuvre pour assurer la satisfaction du client dans le cadre d'un projet donné (Chasserio et Legault, 2009). Être « engagé » réfère davantage à contribuer à réduire les délais et les coûts des projets auxquels les employés sont associés, de façon à ce que le projet soit une réussite (Singh et Vinnicombe, 2000, p. 247). Et pour ce faire, la disposition à travailler en heures supplémentaires est de toute première importance; les heures réduiront les délais et si elles sont gratuites, elles contribuent à contenir les coûts. Le temps consacré au travail devient ainsi l'une des manifestations premières de l'engagement, souvent privilégiée dans l'évaluation (Chasserio et Legault, 2009). De fait, pour les employés liés par des contrats forfaitaires, ce sont bien les résultats qui importent et c'est ce qui explique la grande disposition des professionnels à s'investir autant dans leur travail.

Ces transformations n'engendrent cependant pas, de façon générale, de tensions entre gestionnaires et employés puisque l'insatisfaction répandue des employés quant aux heures de travail n'est pas dirigée vers les directions. Les professionnels l'imputent en effet plutôt à l'effet de concurrence :

les employés, loin de rechercher une protection auprès de leur employeur [...], imputent à la mondialisation des échanges l'augmentation de la concurrence qui impose aux entreprises de se plier à des exigences très élevées de leur part. (Legault et Chasserio, 2010, p. 119)

#### **1.4 La situation des concepteurs de jeux vidéo en regard des heures supplémentaires**

Les concepteurs de jeux vidéo, auxquels je m'intéresse, sont incontestablement des travailleurs du savoir : ils sont très qualifiés, mobiles et ils travaillent au sein d'équipes de projets. Leur travail implique un certain degré d'abstraction puisqu'ils sont amenés à concevoir, à différents niveaux, des jeux électroniques; ils doivent par conséquent manipuler des idées et des concepts (via un environnement informatisé) plutôt que des objets tangibles. Suivant la description du secteur des TIC de Chambron (2009), ils font également partis de ce secteur (se référer à la section 1.2.2).

Bien que jouissant d'une grande autonomie opérationnelle, les travailleurs du savoir, et en particulier les concepteurs de jeux vidéo, ne travaillent pas dans des milieux exempts de problèmes. Dans cette section, je rends compte des travaux qui mettent en évidence les caractéristiques de l'industrie du jeu vidéo et celles des concepteurs ainsi que les problèmes qu'ils rencontrent, en particulier les longues heures de travail non rémunérées (heures supplémentaires gratuites).

La situation des concepteurs de jeux vidéo en regard des heures supplémentaires représente un phénomène intéressant pour la sociologie du travail en ce sens qu'elle met en lumière la dynamique qui se dissimule derrière la contrainte des heures supplémentaires dans un mode de gestion contemporain, celui de la gestion par projets. Il importe d'ajouter leur cas à celui, plus général, des travailleurs des TIC puisque le cas des concepteurs de jeux vidéo diffère des travailleurs des TIC étudiés jusqu'ici, et en particulier de ceux qui oeuvrent dans les services technologiques aux entreprises. S'ils sont évalués sur la base des résultats comme ces derniers, ils ne sont pas en lien direct avec le client comme le sont généralement les professionnels du secteur des TIC. Cette différence pourrait nous amener à supposer que la recherche de la satisfaction des exigences du client n'agit pas comme un instrument de contrôle, comme c'est le cas avec les professionnels du secteur des TIC étudiés jusqu'ici. La réputation, liée de près à la disposition à fournir des heures de travail supplémentaires dans le but d'atteindre la satisfaction du client, revêt-elle dans ce contexte une importance aussi considérable?

Par ailleurs, le cas des concepteurs de jeux vidéo a été peu étudié jusqu'ici puisqu'il s'agit d'un secteur relativement nouveau. Nous en connaissons donc peu sur les conditions de travail du milieu et par le fait même, la propension des travailleurs à travailler de longues heures est mal comprise. Par ailleurs, il s'agit d'un phénomène contemporain appelé à se développer puisque les perspectives d'avenir sont très positives dans ce secteur pour les années à venir : « l'ensemble du secteur devrait croître de 14 % en 2010 et de 10 % en 2011 » (Dumais, 2009, p. 18).

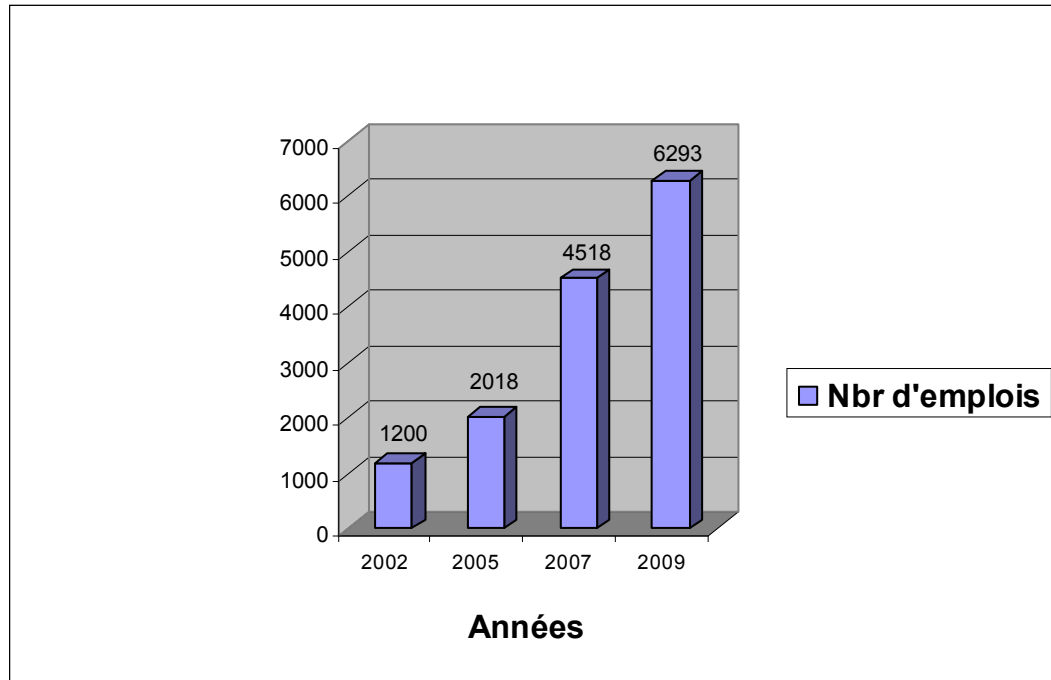
### 1.4.1 L'industrie du jeu vidéo en chiffres

L'industrie du jeu vidéo est une industrie prospère au plan international comme au Canada. Le Canada occupe le sixième rang dans l'industrie internationale du jeu vidéo et ses deux pôles d'activités principaux sont Montréal et Vancouver (Dumais, 2009). Sur le plan des revenus générés, la situation des entreprises canadiennes spécialisées dans les jeux vidéo fait l'envie de plusieurs secteurs. Avec plus de 2 milliards de recettes, l'industrie du jeu vidéo se positionne derrière celle du film et de la télévision, dont les revenus sont environ deux fois plus élevés, et est comparable à celle de l'édition de livres (Dyer-Whiteford, 2005). Mais le développement rapide de l'industrie du jeu laisse croire que très bientôt, elle pourrait dominer les autres industries du divertissement en terme de revenus (Fahey, 2005).

Au Québec, l'industrie du jeu électronique s'est grandement développée depuis 2002. En 2002, elle embauchait 1200 personnes, dispersées dans 35 entreprises. L'arrivée au début des années 2000 de sociétés internationales comme *Electronic Arts*, *Eidos* et *Activision* a créé plusieurs emplois, mais c'est à partir de 2005 que la croissance a fait un bond spectaculaire « avec des augmentations de plus de 25 % annuellement concernant les entreprises de développement de jeux » (Bienvenu et Dumais, 2008, p 6).

En 2008, les entreprises de conception de jeux et de tests au Québec ont connu une croissance de plus de 40 % des emplois par rapport à 2007. Dans la région de Montréal, la hausse est de 36 %, ce qui signifie que le nombre d'emplois est passé de 3 059 à 4 164 de 2007 à 2008 (Bienvenue et Dumais, 2008, p. 6). En 2009, l'industrie du jeu électronique embauchait un peu plus de 6 000 travailleurs au Québec, répartis dans près de 60 entreprises dont la grande majorité (environ 80 %) est située à Montréal (Dumais, 2009, p. 10). La figure 1 illustre l'évolution récente de l'industrie au Québec en ce qui concerne l'emploi.

**Figure 1**  
**Nombre d'emplois dans l'industrie du jeu vidéo au Québec depuis 2002**



Source : Les données utilisées sont tirées des éditions de 2007, 2008 et 2009 de *L'emploi dans l'industrie du jeu électronique au Québec* produits par TECHNOCompétences (Duruflé, 2007; Bienvenu et Dumais, 2008; Dumais, 2009). Les chiffres incluent l'ensemble du secteur, soit les entreprises de développement de jeux, de tests et de logiciels ainsi que les services de soutien et d'entretien.

Étant donné l'expansion rapide et récente et la très grande demande de travailleurs, la main-d'œuvre qualifiée demeure rare au Québec. Environ 70 % des 39 entreprises qui ont participé à l'étude de TECHNOCompétences de 2009 portant sur l'emploi dans l'industrie du jeu électronique au Québec (Dumais, 2009) éprouvent des difficultés de recrutement pour certains postes, entre autres pour celui de programmeur et pour les postes spécialisés en production artistique. Néanmoins, les taux de croissance prévus demeurent très bons : la croissance prévue de 2009 à 2010 devrait amener la création de plus 900 emplois (Dumais, 2009, p. 8).



### 1.4.2 La main-d'oeuvre de l'industrie du jeu

La main-d'oeuvre de ce secteur est constituée de concepteurs de jeux vidéo, mais également d'employés contractuels embauchés pour effectuer les contrôles de qualité ou pour travailler à la fabrication de matériaux électroniques. Cette dernière catégorie, qui compte pour environ le quart de la main-d'oeuvre, a un statut plutôt précaire (Dyer-Witthford et de Peuter, 2009).

Les concepteurs de jeux vidéo auxquels je m'intéresse dans le cadre de ce mémoire sont majoritairement des hommes (environ 90 %), sans enfants (77 %), qui sont en début de carrière (environ 75 % oeuvrent dans l'industrie depuis 8 ans ou moins) et qui conséquemment, ont peu d'expérience dans l'industrie (56 % affirment que leurs pairs ont entre 2 et 5 ans d'expérience dans l'industrie). Même ceux qui ont une équipe de concepteurs sous leur responsabilité – les *leads* – sont novices; moins de 10 % a plus de 10 ans d'expérience (De Peuter et Dyer-Witthford, 2005; IGDA, 2004, p. 15).

Ils sont par ailleurs jeunes et très qualifiés. L'enquête de l'IGDA sur la qualité de vie dans l'industrie du jeu vidéo menée en 2004 à l'échelle internationale nous apprend en effet que 33,8 % des répondants ont entre 25 et 29 ans et que seulement 18,4 % ont plus de 35 ans (IGDA, 2004, p. 15). Les emplois de concepteurs de jeux sont également des emplois très qualifiés; la principale difficulté de recrutement auxquelles sont confrontées les entreprises situées au Québec concerne la recherche de candidats ayant l'expérience recherchée, le niveau de talent recherché et la formation appropriée (Dumais, 2009, p. 14). À titre d'exemple, les candidats recherchés pour les postes en programmation, animation, *design*, illustration, direction artistique doivent posséder un AEC, un DEC ou un baccalauréat dans une discipline pertinente. Une maîtrise est aussi souvent considérée comme un atout (Dumais, 2009, p. 14-15).

Les emplois de conception des jeux se répartissent en plusieurs domaines. À la suite de *TECHNOCompétences*, je retiens le classement suivant :

- Les programmeurs, qui représentent 32 % des postes

- Les emplois spécialisés en contrôle de qualité (testeurs, techniciens assurance qualité), qui représentent 24 % des postes
- Les emplois spécialisés en production artistique (artistes 3D, illustrateurs, animateurs 3D, concepteurs d'interface, etc.), qui représentent 23 % des postes
- Les designers<sup>5</sup> (scénaristes, concepteurs de design et de niveaux), qui représentent 10 % des postes
- Les emplois en gestion de production (chefs de la production, producteurs, gestionnaires de projets, directeurs créatifs, directeurs artistiques, directeurs techniques), qui représentent 10 % des postes (Dumais, 2009, p. 4).

L'appellation « concepteurs de jeux » que j'utilise dans le cadre ce mémoire fait référence à l'ensemble de ces professions, à l'exception des emplois de contrôle de qualité (testeurs, techniciens assurance qualité). Cette exclusion vise à conserver l'uniformité du niveau de qualification puisque les emplois de testeurs et de techniciens en qualité ne requièrent pas de formation, ni de hauts niveaux de compétences. Ces travailleurs sont en effet souvent embauchés principalement sur la base de leur grande expérience de jeu; ils représentent par conséquent la frange de travailleurs les moins bien payés des studios de conception (De Peuter et Dyer-Witthford, 2005).

La conception de jeux est souvent présentée et décrite par les concepteurs eux-mêmes comme un travail impliquant une grande autonomie ainsi qu'une grande créativité individuelle, ce qui pousse à percevoir ce type de travail comme requérant un mode de gestion postfordiste (De Peuter et Dyer-Whiteford, 2005). De fait, pour les concepteurs, la créativité individuelle, le travail d'équipe impliquant la coopération, la flexibilité des horaires et une ambiance décontractée sont les éléments les plus appréciés (De Peuter et Dyer-Whiteford, 2005; Dyer-Witthford et De Peuter, 2006). Bien que pour plusieurs, l'industrie du jeu vidéo représente un milieu de travail *cool* dans lequel on retrouve des heures de travail flexibles, un code vestimentaire relâché, des repas fournis, des installations de conditionnement physique, un design d'intérieur *funky*, une ambiance

décontractée qui admet l'humour tordu et les personnalités rebelles (De Peuter et Dyer-Witthford, 2005), il n'y a pas que des avantages à travailler dans le secteur. Les problèmes partagés par les concepteurs vont des heures supplémentaires illimitées et non rémunérées au pouvoir discrétionnaire de l'employeur dans l'établissement des niveaux de rémunération, en passant par l'affectation aux projets, la reconnaissance de la propriété intellectuelle et l'attribution des crédits après la production d'un jeu, l'attribution du financement pour de la formation, l'instabilité d'emploi et le pouvoir discrétionnaire de congédier, les poursuites en justice pour bris des ententes de non-divulgence et de non-concurrence après l'emploi, l'absence de représentation formelle des intérêts des travailleurs. Ces problèmes sont traités dans le projet cadre dans lequel s'insère ce mémoire.

### **1.4.3 Les heures de travail dans l'industrie du jeu vidéo**

Les longues heures de travail qui caractérisent l'industrie sont aujourd'hui reconnues comme le côté sombre de celle-ci, que les concepteurs ne tardent pas à découvrir (De Peuter et Dyer-Witthford, 2005). L'appellation *crunch time*, très répandue dans l'industrie, fait référence aux heures supplémentaires, c'est-à-dire aux heures qui dépassent celles prévues dans le contrat de travail des concepteurs. Ceux-ci sont généralement sollicités pour travailler en heures supplémentaires à l'approche de la fin d'une étape où ils doivent soumettre au producteur une partie du jeu en production (*milestone*) ainsi qu'à l'approche de la date de livraison d'un jeu (*shipping*) (IGDA, 2004, p. 13). Ce qui est appelé le *crunch time* dans l'industrie renvoie donc aux périodes lors desquelles les employés sont appelés à mettre les bouchées doubles, soit parce que la date de sortie d'un jeu approche ou encore parce qu'une phase du projet est en voie de se terminer.

On reconnaît ici les caractéristiques de la gestion par projets abordée précédemment : les services sont livrables à une date préétablie (Legault et Chasserio, 2006, p. 8), mais la commande de départ peut être amenée à changer au fur et à mesure que le projet avance (Legault et Bellemare, 2009), en quel cas, c'est à l'équipe (dans ce cas-ci, de

---

<sup>5</sup> Le terme « designers » a été préféré au terme « concepteurs de jeux » utilisé par TECHNOCompétences, puisque ce dernier sera utilisé dans le cadre de ce mémoire pour désigner

concepteurs) de s'ajuster aux nouvelles attentes. Même sans modification majeure au projet initial, les longues heures de travail sont inhérentes à l'organisation par projets parce que chaque projet consistant en un jeu unique et nouveau, le processus de création qui y mène est imprévisible et comporte son lot d'essais, d'erreurs et d'accidents. Les contrats de conception avec les éditeurs de jeux sont négociés dans un contexte de grande concurrence mais aussi de recherche de rentabilité commerciale à court terme et de compression des coûts. Délais et budgets sont souvent disproportionnés au regard de l'ampleur de la commande (Legault et Chasserio, 2006; Legault et Bellemare, 2009; Chasserio et Legault, 2010). En effet, devant les exigences du client (tant en terme de temps, de budget que de qualité), les professionnels qui composent l'équipe n'ont souvent d'autres choix que d'opter pour la solution optimale : l'augmentation illimitée des heures de travail :

Pour respecter le délai imparti, il faudra souvent multiplier les heures supplémentaires lorsque la livraison approche, de même que pour respecter le prix établi, il faut réduire les coûts de production, dont la main-d'œuvre est le principal. Dans ce contexte, la durée du travail illimité (sans rémunération des heures supplémentaires) est donc un atout premier. (Legault et Bellemare, 2009)

Le sondage effectué par l'*International Game Developers Association* (IGDA, 2004) auprès de 994 membres, ce qui représente environ 10 % des membres en 2005 (IGDA, 2005), révèle que les heures supplémentaires sont courantes dans l'industrie. Pour 3 concepteurs sur 5, une semaine typique de travail compte 46 heures ou plus. En période de *crunch time*, 30,4 % travaillent entre 55 et 65 heures par semaine et 35,2 % travaillent entre 65 et 80 heures par semaine. Seulement 2,5 % des concepteurs ne travaillent jamais en heures supplémentaires (IGDA, 2004, p. 18-19).

Les périodes de *crunch time* peuvent durer de deux semaines à plus de deux mois (IGDA, 2004, p. 18). La durée varie évidemment en fonction du type de gestion de projets effectué, des contraintes de coûts, de temps et de qualité, mais ces périodes tendent à être de plus en plus longues. En principe limitées au stade final de l'étape de production, elles englobent néanmoins souvent la presque totalité de cette étape (Dyer-Whiteford et

---

l'ensemble des travailleurs qui participent à la réalisation de jeux vidéo.

De Peuter, 2006). La moitié des concepteurs (51,7 %) a le sentiment que la direction voit le *crunch time* comme quelque chose de normal dans cette industrie (IGDA, 2004, p. 19).

Le sondage de l'IGDA indique aussi que pour 46,8 % des répondants, les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées (IGDA, 2004, p. 19). De fait, les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées mais indemnisées, comme nous le verrons plus loin. Dans près de la moitié des cas, les heures supplémentaires ne sont pas indemnisées et quand elles le sont, ce n'est pas sous la forme d'un paiement direct, mais plutôt par le truchement de bonus ou de temps de congé à la fin des projets. Seulement 4,3 % des concepteurs qui ont pris part à l'enquête ont signifié que leur employeur rétribue les heures supplémentaires en salaire (IGDA, 2004, p. 19).

La pratique de l'indemnisation des heures supplémentaires, fort répandue dans l'industrie, ne fait cependant pas l'unanimité chez les concepteurs, en partie en raison de son caractère incertain et inéquitable. Chung (2005) souligne : « it's generating enormous employee turnover, tremendous instability and a certain amount of cynicism and exhaustion within the industry ».

#### **1. 4.3.1 Les conséquences des longues heures de travail**

Les longues heures de travail ont un impact sur la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle. La majorité des concepteurs (61,5 %) interrogés par l'IGDA reconnaissent que les longues heures de travail peuvent avoir des répercussions sur leur vie à l'extérieur du travail puisqu'ils sont d'avis que leur conjoint(e) dirait probablement qu'ils travaillent trop et que conséquemment, ils ne passent pas assez de temps avec leur famille (IGDA, 2004, p. 18).

Les concepteurs ont le sentiment que le fréquent travail en heures supplémentaires peut avoir conséquences négatives sur leur créativité au travail, mais surtout sur leur vie en général. Ils reconnaissent que telles conditions engendrent un stress énorme (Dyer-Whiteford et De Peuter, 2006). De fait, la pratique des heures de travail excessives peut se transformer en surmenage (De Peuter et Dyer-Whiteford, 2005; Dyer-Whiteford et Sharman, 2005, p. 203-4; Dyer-Whiteford et De Peuter, 2006, p. 607-12). Selon le

diagnostic de l'IGDA, les politiques de flexibilité des heures d'ouverture des studios incitent au *workaholism* (IGDA, 2004, p. 6), duquel peut découler le surmenage.

On peut présumer que les longues heures de travail dans cette industrie peuvent contribuer à expliquer la faible proportion de femmes qui y oeuvrent :

An IGDA (2005) survey, which garnered some 4 000 responses, mostly from North America, found that women made up only 11,5 % of respondents. Of these, few are in senior positions. IGDA found that male workers heavily dominate most of the core content creation roles. (Dyer-Whiteford et de Peuter, 2006, p. 606)

D'autres facteurs sont aussi en cause. Le fait que les entreprises embauchent des candidats qui proviennent de disciplines dans lesquelles le recrutement de femmes est plus difficile, comme l'informatique, peut expliquer une part de la disproportion entre les hommes et les femmes dans l'industrie. De même, certains chefs d'équipe admettent que le manque d'expérience de jeu (*gaming experience*) des femmes peut parfois jouer en leur défaveur lorsque des candidates ont des qualifications égales à celles des hommes (Dyer-Whiteford et de Peuter, 2006, p. 606).

Mais les longues heures de travail, caractéristiques du secteur, représentent une importante barrière à la participation des femmes :

The insane hours of work extracted from this male-dominated cultural activity and workplace in turn become a barrier to the participation of women, who will often carry the burden of a « second shift » (Hochschild, 1990) of childcare and domesticity awaiting them at home. (Dyer-Whiteford et de Peuter, 2006, p. 607)

Les longues heures de travail créent en effet d'importants problèmes de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, qui rebutent davantage les femmes que les hommes (Legault et Chasserio, 2009). Leur contribution dans l'industrie est par conséquent minime :

The construction of the game studio as a world where women are referred to as « ladies », where to go home early is to let the team down, and to fit in is to be seen as « laddish » means that contribution of women to game development is often invisible. (Haines, 2004, p. 7)

Tel que signalé précédemment, le même phénomène existe dans le secteur des TIC où prévaut l'organisation par projets puisque ce mode de gestion rime souvent avec allongement du temps de travail. Les contraintes de la gestion par projets font effectivement en sorte d'exclure, du moins en partie, les femmes des secteurs où ce mode de gestion est pratiqué (Legault et Chasserio, 2003).

Le départ prématuré des concepteurs vers d'autres industries peut aussi être interprété comme une conséquence des conditions de travail difficiles, et en particulier des longues heures de travail. Selon les résultats du sondage de l'IGDA, les individus disent travailler dans cette industrie parce qu'ils aiment faire des jeux, mais la majorité d'entre eux (51,2 %) prévoient néanmoins quitter l'industrie dans les 10 années à venir principalement en vertu des longues heures de travail. Plus du quart (34,3 %) comptent même se retirer de l'industrie dans les 5 prochaines années (IGDA, 2004, p. 31). La difficulté à retenir les concepteurs entraîne par ailleurs des problèmes importants pour l'industrie en général :

The computer game development industry has become notorious for overworking and 'burning-out' workers. Accordingly, workers tend to leave the industry for less stressful work in early to mid-career – sometimes by age 30. The worst consequence of this "brain drain" is that few seasoned veterans remain in the industry to develop technology and techniques utilizing their wealth of experience, and so we as an industry repeat the mistakes from which we haven't been able to learn. (IGDA, 2004, p. 21)

En outre, les retentissements de l'affaire *EA Spouse* dans les années 2000 montrent à quel point le problème des heures supplémentaires dans cette industrie est jugé préoccupant. L'affaire *EA Spouse* a fait des vagues dans l'industrie, quand en 2004, Erin Hoffman, conjointe d'un concepteur de jeux à l'emploi de *Electronic Arts* (Los Angeles) a dénoncé dans un forum les nombreuses heures supplémentaires non rémunérées effectuées par son mari (Hoffman, 2004). Les conditions de travail extrêmes, en particulier les longues heures de travail, étaient connues dans le milieu avant cet événement, mais pas dans le public; ce n'est qu'à la suite du scandale de *EA Spouse* que les concepteurs ont véritablement commencé à en parler, entre autres via certains blogues (Chung, 2005; Handman, 2005). Aux États-Unis, des poursuites judiciaires s'en sont suivies :

le succès obtenu par son message et le déluge de messages en écho au sien ont entraîné le dépôt de trois recours collectifs chez Electronic Arts,

puis chez deux autres studios (Vivendi Universal Games et Sony Computer Entertainment). Ces recours ont connu un succès certain en termes d'indemnisation pour les concepteurs. (Legault et Ouellet, 2011)

Le cas du mouvement *Ubifree* en France vers la fin des années des années 90 témoigne aussi du ras-le-bol des concepteurs des piètres conditions de travail dans l'industrie, notamment l'investissement attendu d'eux, sans nécessairement qu'ils soient payés en retour (Papatheodorou, 1999). Se proclamant « syndicat virtuel » des salariés de l'entreprise, le collectif *Ubifree* a envoyé l'annonce de sa création à la totalité des employés d'Ubisoft (incluant ceux des filiales du Québec) le 15 décembre 1998. Le mouvement a rapidement été largement médiatisé et a suscité de nombreux témoignages de concepteurs d'Ubisoft, mais également de salariés d'entreprises similaires aux prises avec les mêmes problèmes. Il s'est éteint quelques mois plus tard, à la suite de promesses de changements de l'employeur français. Si le mouvement a été davantage perçu comme un geste offensif d'employés cherchant à améliorer leur qualité de vie au travail que comme une véritable volonté d'organisation collective, il a néanmoins permis d'étaler au grand jour l'insatisfaction des concepteurs devant leur situation.

Ce tour d'horizon des principales conséquences des longues heures de travail met notamment en lumière l'insatisfaction des concepteurs de jeux de l'industrie dans son ensemble quant à cette contrainte. Non seulement reconnaissent-ils les impacts négatifs que les heures supplémentaires peuvent avoir sur leur vie privée (IGDA, 2004, p. 18) ainsi que le stress énorme qui en résulte (Dyer-Whiteford et De Peuter, 2006), mais ils sont nombreux à quitter prématurément l'industrie, entre autres à cause de cette contrainte (IGDA, 2004, p. 31). Ajoutons à cela les poursuites judiciaires aux États-Unis liées au problème des heures supplémentaires non rémunérées ainsi que le mouvement *Ubifree* en France; on le voit bien, les concepteurs de jeux vidéo ne s'accommodent pas facilement de cette situation.

## 1.5 Conclusion

Cette revue des travaux a mis en lumière dans un premier temps les facteurs qui ont conduit au développement de l'économie du savoir dans les pays développés. Dans ce type d'économie, une nouvelle forme d'organisation du travail s'est développée : la gestion



par projets, à travers laquelle les termes traditionnels de la régulation fordiste sont remis en cause. De nouveaux modes de régulation, par le client et par l'équipe de travail voient le jour et ils ne sont pas sans conséquences pour les travailleurs. Ils occasionnent de longues heures de travail qui entraînent d'importants problèmes de divers ordres, entre autres d'épuisement professionnel, mais aussi de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, qui à leur tour entraînent une absence marquée des femmes dans le secteur des TIC en général et du jeu vidéo en particulier, où prévaut l'organisation par projets.

Nous avons vu que dans la société postindustrielle, les heures de travail augmentent dans certains secteurs. Les travailleurs du savoir sont particulièrement touchés. Les heures supplémentaires non rémunérées sont aussi davantage le fait de ces travailleurs, bien que le cadre juridique au Québec soit clair sur cette question : lorsque l'employeur les exige, elles doivent être rétribuées avec une majoration de 50 % (taux et demi) du salaire horaire habituel. Ces nombreuses heures supplémentaires, souvent non rémunérées, témoignent de l'engagement des professionnels. À ce sujet, j'ai montré que l'engagement au travail dans l'univers de la gestion par projets ne réfère plus au phénomène de fidélité à l'employeur, mais davantage à la capacité de mener à terme avec succès un mandat fixé et à la satisfaction du client, ce qui va souvent de pair avec le prolongement des heures de travail.

Enfin, je me suis penchée plus précisément sur le cas des concepteurs de jeux vidéo et j'ai montré que les heures supplémentaires représentent pour ces travailleurs une contrainte importante. Le *crunch time* fait en effet partie de leur travail car les échéances courtes et les budgets limités par rapport aux résultats visés, qui vont souvent de pair avec la gestion par projets, entraînent le travail en heures supplémentaires.

## **1.6 Problématique et question de recherche**

À la suite de cette recension des écrits, il apparaît pertinent de préciser mon questionnement initial sur le phénomène des heures supplémentaires soutirées gratuitement aux travailleurs hautement qualifiés. Que peut-on conclure de cette synthèse des travaux et quels questionnements peut-on en dégager? C'est essentiellement le

travail que je me propose d'effectuer dans cette section, après quoi je présenterai la question de recherche qui guidera mon étude.

La recension des écrits nous apprend que, de façon globale, les heures de travail sont polarisées; elles augmentent dans certains secteurs. Les travailleurs du savoir font partie de ceux qui sont amenés à effectuer un grand nombre d'heures de travail (Lapointe, 2005). Parce qu'ils sont généralement évalués sur la base de résultats, le temps travaillé n'est pas compté d'emblée et précisément rémunéré, comme c'est le cas chez les ouvriers de la société industrielle.

Chez les professionnels qui travaillent en contexte de gestion par projets, l'évaluation fondée sur les résultats renvoie entre autres à la satisfaction du client. Or, atteindre l'objectif de satisfaire le client n'est pas simple dans le contexte où des contraintes importantes de temps et de budget sont incluses dans les contrats qui les lient aux clients. Ce contexte contraignant fait souvent en sorte qu'ils n'ont d'autres choix que d'augmenter leurs heures de travail gratuitement. La gestion par projets est dans ce contexte un moyen redoutable pour les employeurs de s'assurer de l'engagement des professionnels puisque ces derniers recherchent la satisfaction du client, synonyme de la réussite du projet, devient garant de la réputation des professionnels.

Dans ce cadre, le travail en heures supplémentaires prend un sens particulier : il est nécessaire puisqu'il est l'une des manifestations premières de l'engagement. On ne s'étonnera donc pas de l'augmentation des heures supplémentaires non rémunérées chez les professionnels (Campbell, 2002).

Les concepteurs de jeux vidéo n'échappent pas au phénomène : le *crunch time* est un phénomène très répandu dans l'industrie et n'est pas sans occasionner une importante insatisfaction (IGDA, 2004). Pourtant, contrairement à bon nombre de travailleurs du savoir embauchés sur la base de contrats forfaitaires, la majorité des concepteurs sont des salariés officiellement payés à l'heure. On s'attendrait donc dans ce contexte à les voir travailler en heures supplémentaires à certains moments, mais avec rémunération.

En effet, le cadre juridique en vigueur au Québec est clair quant à cette question; en effet les heures supplémentaires doivent être rétribuées avec une majoration de 50 % (taux et demi) du salaire horaire habituel lorsque l'employeur les exige et un employeur ne peut contraindre ses employés à travailler plus de 14 heures par jour, ni plus de 50 heures par semaine. Les tribunaux n'ont pas encore été amenés à statuer sur la légalité des pratiques des studios qui exercent une pratique d'indemnisation des heures supplémentaires plutôt que de rémunération. Jusqu'ici, les employeurs les obtiennent sans formellement les demander ou les exiger (la demande est formulée sous forme orale plutôt qu'écrite). C'est pourquoi la question suivante reste pendante après consultation des travaux sur ce milieu : comment, malgré d'importants obstacles (heures supplémentaires longues, fréquentes et non rémunérées) en vient-on à faire accepter aux travailleurs cette situation, sans toutefois exiger d'eux qu'ils travaillent en heures supplémentaires?

On pourrait croire que les concepteurs de jeux s'accommodent bien de cette situation. Nous avons vu en effet qu'il s'agit de travailleurs bien payés, qui apprécient entre autres l'autonomie et la créativité individuelle dans leur travail. En plus de la possibilité d'indemnisation des heures de travail, ils peuvent compter sur certains avantages. Les plus gros studios misent effectivement sur des « extras » pour retenir les concepteurs, malgré la demande fréquente de travail en heures supplémentaires :

The campus-like Vancouver-area studio of EA provides a striking example. Employing 1000 people, the sleekly designed complex features a gym, pool tables, basketball courts, a soccer field, subsidized gourmet food, and snowboarding fieldtrips, among other « bonuses ». (De Peuter et Dyer-Witthford, 2005)

Il faut cependant rappeler à cet effet que l'indemnisation des heures supplémentaires dans l'industrie est partielle et arbitraire. Bien souvent, les heures supplémentaires ne sont pas indemnisées (IGDA, 2004) et cette situation n'est pas sans engendrer l'irritation des concepteurs (Chung, 2005).

S'il est vrai que les travailleurs expérimentés dans ce secteur sont rares, les jeunes qui sont prêts à y travailler sont abondants. Les heures supplémentaires seraient mieux acceptées par cette frange de travailleurs, prêts à davantage de sacrifices pour se tailler

une place dans l'industrie (Dyer-Whiteford et De Peuter, 2006, p. 609). Reste que dans l'ensemble, l'insatisfaction des concepteurs de jeux vidéo devant la contrainte des heures supplémentaires est manifeste, bien qu'elle apparaisse avec le temps et l'expérience dans l'industrie. Les concepteurs sont conscients du stress qu'une telle situation engendre (Dyer-Whiteford et De Peuter, 2006) et ils reconnaissent les impacts négatifs que les heures supplémentaires peuvent avoir sur leur vie privée (IGDA, 2004, p. 18). L'enquête de l'IGDA montre aussi qu'ils sont nombreux à quitter prématurément l'industrie (IGDA, 2004, p. 31). De plus, les retentissements de l'affaire *EA Spouse*, les cinq recours collectifs en lien avec les heures supplémentaires non rémunérées menés aux États-Unis, le mouvement *Ubifree* en France, le contenu des discussions à ce sujet dans les médias sociaux du web<sup>6</sup>, le site web *Gamewatch* (dans lequel les concepteurs sont invités à discuter de leur expérience dans l'industrie et où on retrouve bon nombre de dénonciations de situations jugées problématiques au plan de la qualité de vie) tendent à démontrer que la gestion des heures supplémentaires est une source d'insatisfaction importante dans l'industrie (Legault et Ouellet, 2011).

Dans un tel contexte, comment induit-on chez les concepteurs de jeux vidéo une aussi grande disposition à travailler en heures supplémentaires? L'explication qui veut que les concepteurs soient des passionnés de la conception de jeux au point de travailler en (nombreuses) heures supplémentaires non rémunérées est courante. Nombreux sont en effet les concepteurs qui se disent passionnés par leur travail et qui sont soucieux du résultat (De Peuter et Dyer-Witheford, 2005). Si on ne peut nier l'existence de cette passion pour les jeux, elle ne peut cependant expliquer l'ensemble des heures supplémentaires consenties gratuitement dans l'industrie puisque les insatisfactions sont grandes (Legault et Ouellet, 2011). En revanche,

[la passion pour les jeux] constitue une puissante force mobilisable par les employeurs dans le cadre d'un système plus complexe de punitions et de

---

<sup>6</sup> « On peut trouver une liste dans Deuze, Bowen et Allen (2007), mais en vertu du caractère éphémère de certains sites, rien ne vaut une recherche dans le moteur de recherche Google » (Legault et Ouellet, 2011).

récompenses qui parviennent à induire la disposition à travailler en heures supplémentaires sans rémunération (Legault et Ouellet, 2011).

Dans ce mémoire, j'avance une explication basée sur un système informel de récompenses et de châtements qui induit chez la majorité des concepteurs de jeux interrogés dans le cadre du projet mené en 2008 une propension à travailler en heures supplémentaires, bien que celles-ci ne leur soient pas rémunérées.

# Chapitre 2 : Méthode

## 2.1 Le contexte de la recherche

### 2.1.1 Le projet de recherche dans lequel s'insère ce mémoire

L'étude présentée ici s'inscrit dans le cadre d'une recherche plus vaste, financée par le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) entre 2007 et 2010, dirigée par Marie-Josée Legault et ayant pour titre : *Les non syndiqués sont-ils tous pareillement exclus de la citoyenneté au travail contemporaine?*

Pour rendre compte de l'état contemporain de la citoyenneté au travail chez les salariés très qualifiés non syndiqués, ce projet de recherche se propose d'évaluer la perception par un échantillon de travailleurs du savoir de la présence de quatre acquis de la citoyenneté industrielle dans leur environnement de travail. Selon Legault, ces quatre acquis sont :

- la protection contre l'arbitraire chez l'employeur
- la protection contre l'insécurité économique et les risques de la vie courante
- la participation à la régulation locale du travail (négociation de conventions collectives)
- la participation à la régulation sociale de façon plus générale (rôle de groupe de pression reconnu aux syndicats)<sup>7</sup>.

Pour évaluer jusqu'à quel point les non syndiqués sont exclus de toute forme de citoyenneté au travail, ces quatre acquis représentent pour Legault l'étalon auquel il faut mesurer les conditions de travail des exclus du droit des rapports collectifs de travail.

Le projet cadre vise donc à rendre compte de l'état contemporain de la citoyenneté au travail chez les travailleurs du savoir non syndiqués participant à ce qu'on appelle l'économie du savoir. Ces travailleurs très qualifiés, mais non organisés collectivement, ni sous la forme d'un syndicat ni d'un ordre professionnel, sont-ils d'emblée exclus de toute forme de citoyenneté au travail? De nouveaux modes de régulation émergent-ils chez ce

type de travailleurs? Pour documenter cette question, la chercheuse Marie-Josée Legault s'est tournée vers les concepteurs de jeux vidéo. Ces travailleurs illustrent bien les travailleurs du savoir pour plusieurs raisons. Ils sont mobiles, très qualifiés et ils travaillent au sein d'équipes de projet. Le travail d'équipe, la créativité individuelle et la flexibilité sont des éléments présents dans l'industrie; ce sont d'ailleurs ces éléments qui incitent plusieurs travailleurs à choisir ce secteur d'emploi (Dyer-Whiteford et De Peuter, 2006).

L'arborescence des catégories d'analyse du projet cadre (voir annexe 1) regroupe les catégories du discours des répondants sous les thèmes suivants : les caractéristiques sociodémographiques des personnes interrogées, les postes occupés, l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, la perception de divers risques chez les travailleurs de l'industrie, les stratégies de protection présentes face à divers risques économiques : chômage, maladie ou accident, maternité/paternité, faute professionnelle, désuétude des connaissances, vieillissement, les stratégies de protection présentes face aux divers risques, la protection souhaitée, les manifestations de l'arbitraire en milieu de travail, les modes de participation à la régulation locale et sectorielle du travail.

### **2.1.2 La sélection des répondants**

M'étant jointe à l'équipe de recherche après la collecte de données, je présente ici la méthode qu'a utilisée la chercheuse principale pour recruter les répondants.

Connaissant l'importance du réseau professionnel dans ce secteur, l'équipe de recherche a misé sur la stratégie de la boule de neige pour recruter les répondants. Cette stratégie consiste à demander à chaque répondant de référer au projet d'autres répondants potentiels, qu'il s'agisse de personnes travaillant pour le même employeur ou d'employés d'autres entreprises. Dans ce cas-ci, les premiers répondants ont été recrutés par bouche à oreille. Les concepteurs de jeux vidéo à Montréal ont un réseau important et actif, ce qui a sans aucun doute contribué au succès de cette stratégie. Les assistants de recherche ont aussi sollicité des participants pendant les activités sociales du chapitre montréalais de

---

<sup>7</sup> Marie-Josée LEGAULT. Tiré de la demande de subvention pour l'étude *Les non syndiqués sont-ils tous pareillement exclus de la citoyenneté au travail contemporaine?*

*l'International Game Developers Association (IGDA)* et à travers le site web de l'IGDA. Le recrutement s'est déroulé sans accroc, les répondants acceptant volontiers de recruter des collègues intéressés. Les avantages d'une telle stratégie sont nombreux; le plus important est sans doute le fait de favoriser la parole libre. Les concepteurs qui acceptaient de se confier aux agents de recherche pouvaient le faire en toute liberté et aucune pression n'était exercée sur eux pour obtenir leur participation à l'étude.

Les critères de sélection des répondants étaient assez larges, ce qui permettait de recruter dans un bassin somme toute assez grand. Les répondants devaient être salariés dans l'industrie du jeu vidéo, occuper des emplois qualifiés dans la conception de jeux (techniques, artistiques ou gestionnaires) et travailler à Montréal. La mixité de l'échantillon était aussi un critère important. Bien que les femmes soient grandement sous-représentées dans le secteur, l'échantillon devait comporter autant de femmes que d'hommes. En visant le recrutement des hommes et des femmes à parts égales, on souhaitait entendre le point de vue de femmes et ainsi mieux comprendre leur sous-représentation dans le secteur. Afin de diversifier l'échantillon, les répondants sélectionnés travaillent pour différents employeurs de l'industrie du jeu vidéo montréalais (la distribution des répondants selon l'employeur est présentée dans le tableau III, page 49). Enfin, soulignons que l'échantillon interrogé dans cette étude n'a pas de prétention à la représentativité statistique; il a plutôt été constitué de façon à présenter une variété de points de vue et de perceptions.

### **2.1.3 La collecte de données**

Les données de cette recherche ont été recueillies à l'été 2008 par entrevues semi-dirigées auprès de 53 participants. Le choix des entrevues à structure ouverte pour la collecte de données repose sur deux raisons principales. D'abord, plusieurs des informations recherchées auraient été difficilement accessibles via un questionnaire fermé, par exemple. Cet environnement de travail n'étant pas très documenté, l'équipe de recherche ne pouvait connaître d'avance l'éventail des réponses possibles. De même, parce que les entrevues visaient à recueillir la description détaillée des stratégies empruntées par les participants de même que leurs propositions sur chacun des thèmes abordés, ce type d'entrevue était tout indiqué. En second lieu, les entrevues à structure



ouverte étaient de mise puisqu'en plus de la description des actions, l'équipe recherchait aussi la compréhension du sens qu'y attribuent les répondants.

Les agent(e)s de recherche ont mené les entrevues à l'aide d'un guide, mais ils et elles jouissaient d'un certain niveau de liberté et pouvaient s'écarter du guide lorsqu'ils jugeaient que les propos tenus par le répondant étaient pertinents pour la recherche. Par exemple, même si les rapports entre les hommes et les femmes ne faisaient pas partie des thèmes préalablement sélectionnés, plusieurs participantes avaient envie de s'exprimer sur cette réalité. Encore une fois, ces écarts n'auraient pas été possibles si les agents de recherche avaient travaillé à partir de questionnaires fermés ou s'ils avaient été tenus de ne pas s'éloigner du guide d'entretien.

Le guide d'entretien abordait plusieurs thèmes (voir annexe 2). Après avoir tracé un bref portrait de leur travail et de leur histoire professionnelle, les répondants étaient amenés à s'exprimer sur divers risques qui peuvent les priver d'emploi ou de revenu : la possibilité de manquer de travail, les conséquences d'une maladie ou d'un accident sur leur travail et celles de l'arrivée d'un enfant dans leur vie, les difficultés particulières ou les exigences liées au fait de vieillir dans leur métier et dans l'industrie, le risque que représente la désuétude des connaissances et les conséquences qu'entraînerait une faute professionnelle. Pour chacun de ces risques, ils étaient ensuite interrogés quant aux modes de protection dont ils bénéficient et ceux dont ils souhaiteraient pouvoir bénéficier. Les questions portant sur la perception des risques étaient communes à un autre projet portant sur les travailleurs indépendants sans employés<sup>8</sup> pour lequel les entrevues ont eu lieu en 2006. L'étude de Legault se proposait de comparer ses résultats avec ceux de D'Amours, de manière à en augmenter la portée générale. Enfin, on demandait aux répondants de s'exprimer sur leur marge d'autonomie, leur possibilité de contester une décision ou un changement avec lequel ils sont en désaccord, d'en décrire les moyens et l'importance que revêt pour eux cette possibilité. Cette dernière section visait à évaluer leur participation au plan local.

---

<sup>8</sup> D'Amours, FQRSC 2005-8

Les entrevues duraient entre une et deux heures et avaient lieu dans des locaux de la Télé-Université ou dans un endroit calme et fermé près du lieu de travail des répondants. Elles étaient enregistrées sur support numérique. Tous les participants ont donné leur consentement à ce procédé. Ils étaient pour la plupart très loquaces sur leur expérience et se sont exprimés librement.

Les répondants étaient également indemnisés (30 \$) pour leur déplacement. Cette mesure facilitait le recrutement, d'autant plus que la période estivale (période à laquelle avaient lieu les entrevues) est une période de *crunch time*, c'est-à-dire une période où les concepteurs de jeu vidéo travaillent intensément pendant de très longues heures (se référer à la section 1.4.3 pour la définition du terme *crunch time*).

#### **2.1.4 Considérations éthiques**

Avant de débiter les entretiens, chaque participant se voyait expliquer les objectifs de la recherche en toute transparence. Un formulaire de consentement, dans lequel les participants retrouvaient une brève présentation de la recherche et l'engagement quant à la politique d'éthique en recherche de la Téléuq-UQAM, était également signé par chaque participant. L'équipe s'engageait oralement et par écrit à respecter leur anonymat complet. Elle s'engageait également à respecter plusieurs principes d'éthiques. Le formulaire de consentement (voir annexe 3) donne tous les détails sur ces engagements.

Indiquons aussi que tout le processus de recherche a été soumis au comité d'éthique en recherche de la Téléuq-UQAM et approuvé par lui.

#### **2.1.5 Caractéristiques personnelles des répondants**

À l'instar des travailleurs de l'ensemble de l'industrie des jeux vidéo, les participants à l'étude sont jeunes. Rappelons que l'enquête de l'IGDA sur la qualité de vie dans l'industrie du jeu vidéo menée en 2004 à l'échelle internationale montre que 33,8 % des répondants ont entre 25 et 29 ans et que seulement 18,4 % ont plus de 35 ans (IGDA, 2004, p. 15).

Le tableau I fait état de l'âge des répondants à notre enquête et montre que le groupe le plus nombreux est celui des 24-29 ans. La moyenne d'âge des travailleurs qui composent l'échantillon est de 31,5 ans et 3 sur 4 sont âgés de moins de 35 ans.

**Tableau I**  
**Distribution des répondants selon l'âge**

Âge	Nombre de répondants	%
24 à 29 ans inclusivement	23	43,4 %
30 à 34 ans inclusivement	17	32,1 %
35 à 39 ans inclusivement	10	18,8 %
40 à 44 ans inclusivement	2	3,8 %
45 à 54 ans inclusivement	0	0 %

Le tableau II présente la répartition des répondants selon le sexe. Tel que signifié précédemment, les répondants se divisent grossièrement de façon égale entre les hommes et les femmes.

**Tableau II**  
**Distribution des répondants selon le sexe**

Sexe	Nombre de répondants	%
Hommes	29	54,7 %
Femmes	24	45,3 %
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>

### 2.1.6 Caractéristiques professionnelles des répondants

Les participants à l'étude travaillent dans quatre des grandes entreprises de jeux en ligne ou de consoles de jeux de Montréal (peu travaillent dans les jeux sans fil et les jeux de poche) : Ubisoft (28), A2M (Artificial Mind & Movement) (15), EA (Electronic Arts) (3), Gameloft (3); quelques-uns sont indépendants ou travaillent dans des micro-entreprises comprenant une poignée d'employés (4). Les entreprises qui embauchent les participants qui ont pris part à la recherche comptent entre 300 et 2000 employés<sup>9</sup>. Le tableau III témoigne de la distribution des répondants en fonction de l'employeur.

---

<sup>9</sup> Ces chiffres n'incluent pas les micro-entreprises mentionnées précédemment.

**Tableau III**  
**Distribution des répondants selon l'employeur**

Employeur	Nombre de répondants	%
Ubisoft	28	52,8 %
A2M (Artificial Mind & Movement)	15	28,3 %
EA (Electronic Arts)	3	5,7 %
Gameloft	3	5,7 %
Micro-entreprise ou travailleurs indépendants	4	7,5 %
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>

Le fait que la majorité des répondants (52,8 %) provient d'Ubisoft s'explique par la taille de cette entreprise par rapport à ses concurrents montréalais. Les données fournies par *TECHNOCompétences* ne nous permettent pas de savoir quel pourcentage de la main-d'œuvre de l'industrie du jeu vidéo au Québec est à l'emploi d'Ubisoft pour l'année 2008 (année au cours de laquelle a eu lieu la collecte de données). On connaît cependant ces chiffres pour l'année 2005 et déjà à ce moment, Ubisoft Montréal embauchait 54,5 % des travailleurs de cette industrie au Québec. À titre de comparaison, Gameloft n'employait alors que 11,8 % des travailleurs de l'industrie au Québec (Dumais, 2005, p. 14). Depuis, la taille de l'entreprise Ubisoft n'a cessé de croître. Elle demeure l'acteur le plus important au Québec à ce jour dans cette industrie, avec quelques 2000 salariés contre quelques centaines pour ses concurrents (Vallières, 2010).

Les participants à l'étude ont également un niveau de scolarité élevé : 98 % d'entre eux détiennent un diplôme post-secondaire, qu'il s'agisse d'un DEC, d'un diplôme d'une école privée spécialisée, d'un certificat universitaire, d'un baccalauréat ou d'une maîtrise. Le tableau IV indique la distribution des répondants en fonction de leur niveau de scolarité (plus haut niveau atteint).

**Tableau IV**  
**Distribution des répondants selon le niveau de scolarité**

Niveau de scolarité	Nombre de répondants	%
Secondaire	1	1,9 %
DEC, Écoles privées spécialisées de même niveau ou certificat universitaire	27	51,0 %
Baccalauréat	21	39,6 %
Maîtrise	4	7,5 %
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>

Le tableau V fait état des niveaux de revenu des répondants. Comparativement à la population québécoise prise dans l'ensemble, ces niveaux de revenu sont supérieurs à la moyenne et particulièrement à la moyenne des travailleurs du même groupe d'âge. Comme l'indique le tableau VI, tant les participants qui ont un diplôme universitaire que ceux qui n'en n'ont pas ont des revenus qui dépassent ceux de la population en général âgée de 24 à 35 ans (avec ou sans diplôme universitaire) de plus de 20 000 \$.

**Tableau V**  
**Distribution des répondants selon la rémunération annuelle**

Rémunération annuelle	Nombre de répondants	%
30- 50 000 \$	20	37,7 %
50- 70 000 \$	18	34,0 %
70- 90 000 \$	12	22,6 %
90- 110 000 \$	1	1,9 %
110 000 \$ et +	2	3,8 %
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>

**Tableau VI**  
**Comparaison du revenu moyen d'emploi des répondants<sup>10</sup> dont la moyenne d'âge est de 31,5 ans et de la population canadienne âgée de 24 à 35 ans selon le plus haut niveau de scolarité atteint**

	Diplômés du collège	Diplômés de l'université
Revenu moyen d'emploi – répondants	54 583 \$	64 483 \$
Revenu moyen d'emploi – population générale canadienne 25-34 ans	29 627 \$	42 882 \$

*Source : Statistique Canada, Recensement de la population de 2006, Produit no 97-563-XCB2006054 au catalogue de Statistique Canada*

## 2.2 Mon apport au projet

S'insérer dans un projet déjà en cours oblige à établir clairement où commence et s'arrête sa propre contribution. Le projet cadre et ma recherche représentent deux travaux distincts.

---

<sup>10</sup> Le revenu moyen des répondants est une approximation puisque les données de l'enquête ne permettent pas de connaître le revenu exact des répondants. Nous savons en revanche dans quelle tranche de revenu ils se situent et c'est cette information qui a permis de calculer le revenu moyen d'emploi. La moyenne de chaque tranche a été calculée et pour la tranche 110 000 \$ et plus, la donnée 110 000 a été utilisée.

Mon apport à ce projet a consisté dans un premier temps à réviser l'orthographe et la mise en forme des transcriptions d'entrevues. J'ai ensuite codifié les entrevues selon les thèmes abordés par les répondants (catégories du discours). Les extraits composant chacun des thèmes ont donc fait l'objet d'une codification initiale. Certains de ces thèmes n'étaient pas directement liés à ma question de recherche. Leur codification était cependant nécessaire, d'abord pour le bénéfice du projet cadre, ensuite afin de déterminer les sections qui me seraient utiles. Ainsi, certaines sections des entrevues, par exemple celles portant sur la possibilité de manquer de travail ou sur la mise à jour des connaissances, bien qu'ayant été prises en compte dans l'analyse, n'ont pas fait l'objet d'une codification plus poussée que celle déjà accomplie au profit du projet cadre (codification initiale).

À la suite de la codification thématique des entrevues, j'ai traité les données sociodémographiques. Ce travail de défrichage m'a permis de me familiariser avec l'échantillon. Je me suis ensuite concentrée sur le phénomène des heures supplémentaires. En me servant de la première codification et des données sociodémographiques préalablement compilées, j'ai codifié les extraits d'entretien portant sur ce phénomène, cette fois selon des critères propres à la théorisation sociologique (catégories analytiques).

### **2.2.1 Échantillon analysé dans ce mémoire**

Les heures supplémentaires dans l'industrie du jeu vidéo sont une réalité qui concerne tous les concepteurs. Si certains occupent des fonctions dans lesquelles ils ne sont pas amenés à travailler en heures supplémentaires, ils l'ont tous déjà fait, ils travaillent côte à côte avec les concepteurs qui en font et, dans certains cas, ont choisi ces positions pour éviter les heures supplémentaires. Les 53 entrevues ont donc été retenues pour les besoins de mon étude; l'échantillon analysé dans ce mémoire est par conséquent le même que celui du projet cadre. Certains participants se sont peu exprimés sur la contrainte des heures supplémentaires dans la section de l'entrevue concernant cet objet, mais la question des heures supplémentaires pouvait refaire surface à tout moment de

---

l'entretien. Les principales questions des entrevues dont je me suis servie pour analyser mes données sont présentées au point 2.3.2.

## **2.3 Exposé de la méthode d'analyse**

### **2.3.1 Le recours à l'analyse par théorisation ancrée**

Le choix de la méthode de la théorisation ancrée pour analyser les données s'explique en partie par la place importante qu'elle accorde aux points de vue des acteurs. La théorisation ancrée insiste sur « l'importance des perspectives des acteurs sociaux dans la définition de leur univers social, sans toutefois négliger le contexte, micro et macrosocial, dans lequel s'inscrivent leurs actions » (Laperrière, 1997, p. 312). Pour aborder la logique d'action des concepteurs confrontés au travail en heures supplémentaires, cette démarche me semblait donc tout indiquée.

Bien que la codification minutieuse se révèle une étape importante, la théorisation ancrée ne vise pas seulement la description d'un phénomène, mais plutôt l'élaboration d'une théorie propre à expliquer ce phénomène et à le situer dans le corpus des acquis de la sociologie. L'approche comparative, qui est au cœur de la théorisation ancrée,

y est extensive et se réfère, par-delà la recherche de cas négatifs, à des univers de comparaison lointains propres à stimuler la création théorique et une analyse plus en profondeur du phénomène à l'étude. Bref, la théorisation ancrée s'inscrit dans une perspective de découverte plus que de vérification (Laperrière, 1997, p. 313).

Ainsi, l'exhaustivité empirique n'est pas le but de cette méthode; tous les incidents qui se rapportent au phénomène doivent néanmoins être traités, de façon à ce que les nuances qu'ils apportent à la théorie en cours d'élaboration y soient intégrées dans une perspective de découverte. L'utilisation de la théorisation ancrée m'apparaît donc profitable puisque je souhaite « découvrir » les conséquences des contraintes qui vont de pair avec l'organisation par projets dans l'économie du savoir, et en particulier les longues heures de travail. Selon Paillé, cette méthode permet de garantir que les résultats sont solidement ancrés, « puisqu'on se livre progressivement et systématiquement à une analyse qui se



développe par le biais d'une théorisation et qu'on s'assure constamment de son étroite correspondance avec les données » (Paillé, 1994, p. 150).

L'analyse par théorisation ancrée se décline en quatre étapes. La première débute par la codification des données. Les incidents codés sont ensuite comparés entre eux. Les propriétés de chaque catégorie doivent être détaillées : « its dimensions, the conditions under which it is pronounced or minimized, its major consequences, the relation of the category to others categories, and other properties of the category » (Glaser, 1965, p. 439). La rédaction de mémos visant à garder une trace des idées et questionnements qui surgissent au codage, et qui deviennent de plus en plus ciblés à mesure que le processus avance, s'avère également un outil précieux.

La seconde étape consiste à comparer les incidents avec les propriétés établies à l'étape précédente. À ce stade, l'analyste commence à intégrer les catégories et leurs dimensions à un embryon de théorie. Il est en quelque sorte forcé d'établir des liens entre la théorie qui se développe et chaque nouvelle comparaison. Si chaque méthode d'analyse des données implique des procédures propres qui peuvent varier, cette phase demeure un passage obligé : « dans tous les cas, il s'agit cependant de mettre en évidence l'indépendance, l'association (corrélation) ou le lien logique pouvant exister entre les variables ou combinaisons de variables » (Quivy et Campenhoudt, 2006, p. 195). Un cadre théorique, qui tient compte des propriétés des catégories et des dimensions de ces propriétés, commence à se former.

À la troisième étape, la théorie est davantage circonscrite. Les modifications majeures commencent à se faire plus rares et de petits ensembles de concepts à la base de la théorie commencent à émerger. Ici, afin de délimiter les catégories utiles, l'analyse a recours au principe de saturation :

Lorsque tout nouvel incident n'entraîne plus de reformulation des concepts et des catégories, la saturation est atteinte, et les limites de l'application et de la généralisation possible des concepts se trouvent du même coup cernées (Laperrière, 1997, p. 317).

Enfin, la dernière étape consiste à rédiger la découverte théorique, en partant des concepts retenus et des mémos notés. L'analyste peut retourner aux données codées si nécessaire pour valider certains points. En fin de parcours, « le phénomène à l'étude, si micro soit-il, doit être analysé au regard des conditions structurelles plus larges dans lesquelles il s'inscrit » (Laperrière, 1997, p. 324). En d'autres termes, la théorie qui ressort de tout ce processus doit avoir une portée générale, plus large que l'explication du phénomène de départ.

J'ai suivi ces étapes soigneusement tout au long de mon analyse. Cependant, il importe de souligner que comme je n'ai pas participé à la collecte de données de cette recherche, je n'ai pas travaillé simultanément à la collecte de données et l'analyse. J'ai donc travaillé à partir d'un corpus de données déjà composé.

### **2.3.2 L'analyse des données**

Un premier codage en fonction des catégories du discours a mis en évidence plusieurs discours des répondants quant aux heures supplémentaires. Ces discours se trouvaient un peu partout dans les réponses au guide d'entretien, car ce problème est très important, mais certaines sections étaient plus riches que d'autres. J'ai d'abord retenu la section portant sur le portrait du travail des répondants puisque c'est dans cette partie que la question des heures supplémentaires était abordée de manière directe. La section sur les normes relatives aux risques renfermait également du contenu pertinent pour mon propos; les participants étaient amenés à s'exprimer sur ce qui devrait être fait par exemple par l'employeur, l'État ou d'autres associations pour améliorer ce qu'ils jugeaient être problématique dans leur milieu de travail. Enfin, la partie sur la participation locale des répondants, dans laquelle ils s'exprimaient sur leur façon de participer (ou non) aux décisions prises dans leur milieu de travail, s'est également avérée être un matériau riche puisque la question des heures supplémentaires, non exigées mais néanmoins requises, y était souvent abordée par les répondants.

Les questions qui composent ces trois sections ont fait l'objet d'une sélection; ce sont surtout les réponses offertes aux questions suivantes qui m'ont été utiles pour analyser le système de récompenses et de châtements à l'œuvre :

- Section : Votre travail
  - Combien d'heures consacrez-vous au travail chaque semaine? (en temps normal et en fin de projet, si différent)
  - Pouvez-vous refuser les heures supplémentaires dans votre emploi?
  - Comment les heures supplémentaires sont-elles rémunérées?
  
- Section : Les normes relatives aux risques
  - Pour chacune des situations dont nous avons parlé (la question fait référence aux risques abordés), qu'est-ce qui selon vous devrait être fait? Qui devrait le faire? Par ex, qu'est-ce qui devrait être fait par les gouvernements? Par l'employeur? Par les individus et leur famille? Par d'autres ressources : associations professionnelles, compagnies d'assurance, etc.?
  
- Section : La participation locale
  - À votre connaissance, pouvez-vous subir des sanctions disciplinaires? En avez-vous vu des cas? Par exemple, pour avoir refusé de travailler en heures supplémentaires?
  - Avez-vous fait l'expérience d'un changement dans les conditions de travail chez votre employeur actuel : heures de travail, salaires, avantages sociaux, organisation du travail, évaluation de votre travail?
  - Que faites-vous si certaines dimensions ou certaines conséquences de ce changement des conditions de travail, ou encore les résultats de votre évaluation, ne vous conviennent pas? Pouvez-vous contester ce changement? Pouvez-vous agir dans la mise en place du changement?

Après avoir sélectionné les discours sur les heures de travail, j'ai repris la codification visant les catégories du discours dans ce corpus particulier, de façon beaucoup plus détaillée.

Une fois les incidents se rapportant au phénomène des heures supplémentaires codés, ils ont été comparés entre eux, de façon à voir ce qui les distinguait et ce qui les rapprochait. Tel que requis par la méthode de la théorisation ancrée, les rapprochements ont été faits par le biais des propriétés et dimensions des catégories. Cette étape s'avère importante pour la suite des choses puisqu'un même incident peut se rapporter à différentes catégories. Par exemple, un même incident peut à la fois mettre en évidence plus d'une chose : un facteur qui induit le travail en heures supplémentaires, un facteur qui en force l'acceptation, un facteur qui permet de le refuser, un facteur d'insatisfaction, et/ou une conséquence du refus ou de l'acceptation, etc.

À cette étape, la codification était ouverte, c'est-à-dire que les incidents étaient codés de manière à faire émerger plusieurs catégories du discours. Tel que prescrit par Strauss et Corbin (1998), cette première codification a été faite dans le détail, pratiquement ligne par ligne.

Une codification plus sélective a ensuite été poursuivie. Cette phase permet notamment de s'éloigner du discours des répondants pour se rapprocher, petit à petit, de la théorisation en créant les catégories qui serviront à la théorisation. Des catégories analytiques ont donc été retenues, jusqu'à l'atteinte de la saturation. Une fois les catégories trouvées, elles ont été mises en relation avec les mémos rédigés de manière à passer du niveau descriptif au niveau explicatif. Les catégories analytiques ont été intégrées dans une arborescence. Le résultat final va ainsi :

- **Omniprésence du travail en heures supplémentaires dans l'industrie**
  - Heures supplémentaires problématiques
    - fréquentes
    - nombreuses
    - non rémunérées
    - sources d'insatisfaction
    -
  - Cas de refus du travail en heures supplémentaires
    - les motifs acceptés
    - le cas des *stars*
  - Situation par rapport au cadre juridique
    - en contravention avec le cadre de la *Loi des normes du travail* (LNT)
    - gestion des studios montréalais des heures supplémentaires
  
- **Conséquences (récompenses/châtiments) de l'acceptation/refus du travail en heures supplémentaires**

### Récompenses

#### Indemnisation :

Augmentation des chances  
d'obtention de :

- Bonis
- Congés compensatoires

#### Évaluation :

- Perçu comme engagé

#### Enjeux des évaluations :

Augmentation des chances  
d'obtention :

### Châtiments

#### Indemnisation :

Diminution des chances  
d'obtention de :

- Bonis
- Congés compensatoires

#### Évaluation :

- Perçu comme peu engagé

#### Enjeux des évaluations :

Diminution des chances  
d'obtention :

- De promotion ou d'affection aux projets les plus prestigieux
- D'augmentation de la rémunération annuelle

**Formation:**

- Accès à la formation informelle
- Fréquentes occasions de bonification du portfolio

**Placement:**

- Inclusion dans le réseau informel des pairs
- Exclusion du réseau informel des pairs

- De promotion ou d'affection aux projets les plus prestigieux
- D'augmentation de la rémunération annuelle

**Formation:**

- Accès limité à la formation informelle
- Rares occasions de bonification du portfolio

**Placement:**

- **Méta-facteurs qui conditionnent la sensibilité aux récompenses et aux châtements**
  - Mobilité
  - Réputation

Une fois les catégories analytiques stables, les liens entre le système de récompenses et de châtements à l'œuvre dans l'acceptation ou le refus du travail en heures supplémentaires non rémunérées et l'organisation par projets ont commencé à prendre forme. Ces liens se sont précisés en mettant en relation mon travail d'analyse avec le corpus existant des travaux sur l'organisation du travail en contexte de gestion par projets. Cette dernière phase, dite de théorisation, a permis de mettre en forme un cadre théorique d'une portée plus générale.

## **2.4 Quelques limites de la méthode empruntée**

Le devis méthodologique de cette recherche comporte évidemment certaines limites. Tel que mentionné précédemment, une première codification des catégories du discours des participants a été effectuée. Il s'agit là d'une analyse horizontale, c'est-à-dire thématique, qui a permis de relever les propos des répondants relatifs aux heures supplémentaires. Les entrevues n'ont toutefois pas fait l'objet d'une analyse verticale, laquelle aurait permis de synthétiser le contenu de chaque entrevue. Le principal avantage d'une telle analyse réside dans la connaissance profonde de chaque entrevue : au terme du processus, des propos qui, pris séparément, peuvent sembler contradictoires, sont compris dans leur ensemble. L'analyse verticale est donc un moyen efficace de rendre compte des discours des répondants dans leur entièreté. L'idéal demeure de jumeler l'analyse horizontale à l'analyse verticale, mais une telle démarche implique un travail appréciable; le temps investi est alors beaucoup plus important. Par ailleurs, le fait d'avoir opté pour une codification horizontale enlève peu à l'étude puisque le problème des heures supplémentaires ne représente qu'une modeste part des thèmes abordés dans les entrevues. La codification verticale s'avère en effet plus profitable quand de nombreux thèmes des entrevues sont pris en considération dans l'analyse.

Une deuxième limite porte sur le fait de ne pas avoir entrepris une étude longitudinale portant sur le travail en heures supplémentaires. En demandant aux participants de remplir une grille des heures supplémentaires effectuées pendant une certaine période, par exemple une année, un portrait précis du nombre d'heures supplémentaires aurait été obtenu. Cette méthode aurait permis de quantifier de manière plus exacte les heures supplémentaires effectuées. Elle aurait été d'autant plus pertinente qu'une des découvertes issue de la recherche est le fait qu'aucune trace des heures supplémentaires travaillées n'est conservée dans les studios où les concepteurs de jeux sont employés. Cette limite ne discrédite cependant en rien les résultats de mon étude puisque les données dont je disposais m'ont tout de même révélé que la pratique des heures supplémentaires fréquentes et non formellement rémunérées est répandue dans l'industrie. Partant de ce constat, j'ai choisi de me concentrer sur la manière d'obtenir le consentement des participants à travailler en heures supplémentaires.

Enfin, une autre limite concerne une faiblesse du questionnaire. Peu de questions portant directement sur la contrainte des heures supplémentaires figurent dans le questionnaire. Des questions portant sur ce qui incite les répondants à accepter ou à refuser le travail en heures supplémentaires ainsi que des sous-questions précises pour les participants qui disent refuser et ceux qui disent accepter cette réalité auraient permis d'obtenir un maximum d'informations sur cet enjeu. Cette faiblesse demeure toutefois mineure puisque la grande majorité des répondants se sont exprimés généreusement sur le sujet des heures supplémentaires, et cela tout au long des entrevues. Seuls quelques rares participants ont peu développé leurs propos. Par ailleurs, rien ne permet de croire qu'ils se seraient exprimés davantage quant à cette contrainte si d'autres questions à ce sujet leur avaient été posées.



## Chapitre 3 : Les heures supplémentaires chez les répondants

### 3.1 Introduction

Cette recherche vise à comprendre comment on obtient des concepteurs de jeux vidéo une aussi grande disposition à travailler en heures supplémentaires, alors qu'on ne les exige en principe pas et que la loi leur permettrait de les refuser au-delà d'un certain seuil. Les heures supplémentaires effectuées par les concepteurs sont problématiques puisqu'elles sont longues, fréquentes et gratuites. De plus, on l'a vu plus haut, cette pratique n'est pas sans entraîner des insatisfactions (IGDA, 2004; Dyer-Whiteford et De Peuter, 2006).

Le *crunch time* est en effet courant dans l'industrie comme chez nos répondants; rappelons que cette appellation renvoie aux heures supplémentaires, c'est-à-dire aux heures qui dépassent celles prévues dans le contrat de travail des concepteurs. En vertu de la LNT, les employeurs qui exigent des employés qu'ils travaillent en heures supplémentaires doivent les rémunérer avec une majoration de 50 % (taux et demi). Dans le cas des concepteurs, ces heures ne sont pas officiellement exigées et elles ont pour inconvénient de ne pas leur apporter plus de revenu et de les priver de loisir; elles sont néanmoins accomplies par la majorité des répondants, ce qui nous force à nous interroger sur les motivations d'une telle mobilisation des concepteurs.

Le présent chapitre expose d'abord les données qui mènent en quelque sorte à poser cette question, puis y présente une réponse. Je présenterai d'abord rapidement les motifs qui fondent le choix de l'analyse du système de récompenses et châtements à l'œuvre pour susciter la pratique des heures supplémentaires non rémunérées, par rapport à l'approche typologique d'abord envisagée. J'exposerai ensuite brièvement ce qu'on sait de la pratique des heures supplémentaires chez nos répondants en termes quantitatifs. Les positions des participants devant la contrainte des heures supplémentaires seront ensuite abordées, après quoi je me pencherai plus précisément sur le cas des concepteurs qui

arrivent à refuser (ou à limiter au maximum) les heures supplémentaires, pour démontrer que sauf dans le cas d'une minorité de concepteurs expérimentés, les refus ne sont pas sans conséquences. Enfin, je traiterai de la gestion des heures supplémentaires dans les grands studios montréalais et de l'insatisfaction des répondants devant cette contrainte.

### **3.2 Le rejet de l'approche typologique**

L'approche typologique a été testée avant d'en arriver à retenir l'analyse du système de mobilisation à l'œuvre dans cette industrie. Dans les paragraphes qui suivent, je rends compte du chemin parcouru afin de démontrer qu'en fonction des données disponibles, le choix d'une analyse qualitative s'imposait.

J'ai d'abord souhaité explorer l'avenue d'une typologie des répondants en fonction du nombre d'heures supplémentaires consenties, afin de les lier à leurs positions devant cette contrainte ainsi qu'à des stratégies menant au consentement ou au refus de cette contrainte. J'ai donc tenté de classer les participants à l'étude en fonction de leur acceptation ou de leur refus du travail en heures supplémentaires et du nombre d'heures consenties, de la fréquence, etc. Cet exercice a mené à un portrait nuancé de la situation, certains répondants acceptant le travail en heures supplémentaires sur une base régulière, d'autres seulement à certains moments (par exemple en fin de projet), d'autres encore exceptionnellement et enfin, certains le refusant.

Cette avenue a cependant dû être laissée de côté en raison d'un manque de précision du nombre d'heures supplémentaires et de la fréquence annuelle de celles-ci. Si on peut répartir les répondants selon qu'ils acceptent les heures supplémentaires sur une base régulière, aux moments névralgiques du projet (*milestones* ou *shipping*) ou très rarement, voire pas du tout, les données disponibles ne permettent pas d'établir pour tous les répondants la durée de ces périodes, ni à quelle fréquence elles ont lieu. Or ces dernières informations sont précieuses pour être en mesure d'élaborer une typologie réaliste et surtout pour arriver à établir des liens entre leur situation (nombre d'heures supplémentaires consenties et fréquence à laquelle elles sont effectuées) et les stratégies adoptées devant le phénomène.

Ainsi, le couplage des stratégies mises en œuvre par les répondants devant la contrainte des heures supplémentaires avec certaines données sociodémographiques telles que l'âge, les années d'expérience dans l'industrie, le fait de vivre en couple ou d'avoir des enfants, etc. a été considéré comme une piste féconde, mais le manque de précision des données recueillies quant à l'intensité des périodes de travail en heures supplémentaires (durée et fréquence) empêchait une telle analyse. Pour donner des assises à une telle analyse, il aurait fallu demander aux répondants à l'avance de remplir avec précision une grille d'emploi du temps pendant une période à venir, plutôt que de leur demander une estimation a posteriori du nombre d'heures supplémentaires, forcément moins précise.

En raison des données disponibles, cette tentative de quantification du phénomène était risquée puisque faible au plan méthodologique. Les données dont je disposais m'ont donc plutôt conduit à me concentrer sur la façon d'obtenir le consentement des concepteurs à travailler en heures supplémentaires, plutôt que sur une typologie visant à distinguer des groupes parmi les participants, qui aurait eu pour assise des données quantitatives. En effet, le portrait qui se dégage du cadre juridique applicable au Québec ainsi que la gestion effectuée par les studios qui emploient les répondants à l'étude, de même que l'insatisfaction des répondants devant cette situation mène d'emblée à poser la question de la manière d'obtenir le consentement des concepteurs de jeux vidéo pour le travail en heures supplémentaires, alors qu'elles ne sont ni rémunérées, ni obligatoires. Le classement des répondants selon leur acceptation ou leur refus des heures supplémentaires a été conservée afin d'avoir une vision d'ensemble du phénomène chez les répondants, mais il m'a semblé opportun de laisser de côté les données quantitatives qui manquaient de précision pour me tourner vers une analyse plus conforme aux données dont je disposais.

### **3.3 L'ampleur du problème des heures supplémentaires**

S'il n'est pas possible de quantifier dans le détail la durée et la fréquence du travail en heures supplémentaires chez les répondants, on peut néanmoins dresser un portrait global de leur situation devant le phénomène des heures supplémentaires.

En moyenne, ils travaillent entre 35 et 50 heures par semaine et ces heures sont appelées à augmenter en période de *crunch time*. Le *crunch time* peut s'échelonner sur le court ou le moyen terme (de quelques semaines à quelques mois). Les périodes de *crunch time* peuvent avoir lieu plusieurs fois par année puisqu'elles coïncident généralement avec la fin d'une phase du projet. Pendant ces périodes, les heures de travail des répondants connaissent une augmentation : la semaine de travail peut alors être de 60 à 80 heures par semaine.

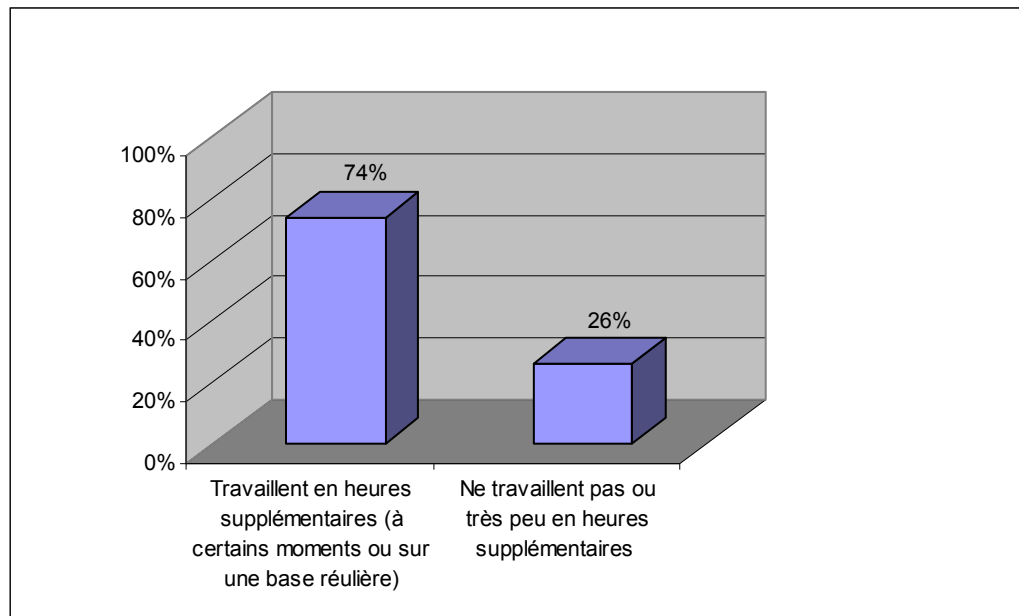
La figure 2 illustre la répartition des répondants selon qu'ils travaillent ou non en heures supplémentaires. Plus de la moitié des répondants (52 %) travaillent en heures supplémentaires en fin de projet (*shipping*) ou à certains moments névralgiques (*milestones*). Un nombre important (22 %) travaille en heures supplémentaires sur une base régulière; pour eux, le travail en heures supplémentaires est la norme plutôt que l'exception. Pour ces deux groupes, le travail en heures supplémentaires peut s'étaler sur une longue période (de quelques semaines à quelques mois). Enfin, environ le quart des concepteurs interrogés (26 %) ne travaillent pas ou très rarement en heures supplémentaires. Pour ceux-là, la pratique des heures supplémentaires est inhabituelle et elle s'étale habituellement sur une courte période<sup>11</sup>. Comment les travailleurs de ce dernier groupe parviennent-ils à éviter (ou à limiter au maximum) le travail en heures supplémentaires dans le contexte d'une pratique fort répandue de prolongation des heures normales de travail?

---

<sup>11</sup> Les répondants de ce dernier groupe ne mentionnent pas tous la durée du travail en heures supplémentaires, mais ceux qui le mentionnent parlent de « quelques jours ».

Figure 2

## Répartition des répondants selon le travail en heures supplémentaires



### 3.4 Le refus des heures supplémentaires. Les motifs de refus acceptés

Nous l'avons vu, le prolongement des heures normales de travail dans l'industrie du jeu vidéo est courant. Pour la majorité des concepteurs, une semaine typique de travail comporte des heures supplémentaires (IGDA, 2004, p. 18).

Certains concepteurs refusent néanmoins cette réalité. Pour éviter de décevoir et ainsi préserver leur réputation, plusieurs annoncent leur intention de ne pas travailler en heures supplémentaires dès leur embauche :

...quand je suis rentrée dans la boîte, c'était entendu avec mon mari et je l'ai dit à mon entretien d'embauche. Ils m'ont dit : « ah, les heures sont récupérées » et j'ai demandé comment elles étaient récupérées... je ne suis même pas sûre que ça soit légal... c'est une heure pour une heure. Par contre, je sais que chez [un concurrent], c'est une heure pour rien du tout. Donc finalement, c'était pas plus mal : « mes heures supplémentaires ne sont pas payées ». Et je leur ai dit : « ok, c'est bien que les heures soient récupérées, mais je ne pense pas en faire ». (F-13-19-A-23-07-08-01-07)

Quand je suis retournée chez [mon employeur], j'ai vraiment spécifié très fortement, j'ai vraiment dit à mon supérieur que je n'étais pas intéressée à faire de l'*overtime* et que je n'en ferais pas. Souvent chez [mon employeur], il y a de l'*overtime*... souvent parce que les projets sont comme trop serrés dans l'horaire et souvent ils sont au courant ou il y a des gens qui ne font pas leur travail ou à la dernière minute ils changent tout... ça fait que, nous, on écope pour tout ça. (F-13-01-U-20-06-08-01-07)

Si le fait d'être clair dès le début sur sa position quant au travail en heures supplémentaires permet d'éviter les mauvaises surprises, les conséquences sur la carrière des travailleurs demeurent les mêmes. Nous verrons en effet que les concepteurs qui font ce choix se voient contraints de réduire leurs ambitions, ce qui peut signifier travailler sur des projets modestes, donc renoncer aux projets (et aux studios) les plus prestigieux, occuper un poste de moindre importance ou renoncer à travailler en production et accepter des fonctions de soutien aux projets dans lesquelles les périodes de *crunch time* sont quasi inexistantes.

D'autres concepteurs refusent ou limitent le travail en heures supplémentaires en raison de leurs obligations familiales (parentalité). Mais dans le contexte d'un milieu de travail composé en grande majorité d'hommes, où la plupart des travailleurs et travailleuses sont sans enfants (76,9 % n'ont pas d'enfants) (IGDA, 2004, p. 15), le refus des heures supplémentaires sous prétexte d'obligations familiales ne semble pas toujours aisé pour les répondants de l'échantillon. En effet, à l'instar des concepteurs de jeux en général, la plupart des répondants (81,1 %) n'ont pas d'enfants. Et dans un contexte où le prolongement des heures de travail normales est la norme, refuser les heures supplémentaires représente une décision difficile pour les parents :

Et puis à un moment donné j'ai dû dire : « Écoute, c'est parce que j'essaie de tomber enceinte et je ne veux pas avoir de stress, tu comprends-tu que, là, c'est mon tour et puis que je fais mon travail, tout le monde est satisfait, pourquoi vous m'en demandez tout le temps plus quand moi je suis bien, là, et puis je vous dis que je suis bien là ». Ça fait que j'ai refusé. (F-13-17-U-28-07-08-01-07)

Donc on encourage beaucoup des gens à faire beaucoup d'*overtime*, du temps supplémentaire... en fin de projet, énormément. Et puis justement, les mères de famille, etc. on ne peut pas faire ça. Et puis en plus, moi, ça ne m'intéresse pas de toute façon de le faire parce que justement, je

cherche à avoir comme une vie équilibrée. Donc ça ne m'intéresse pas du tout de travailler comme 60 heures par semaine. (...) Certainement que ça me pénalise... justement avec la mentalité de la compagnie. (Au niveau des bonis, vous sentez que vous en avez peut-être moins que quelqu'un qui travaille des heures...) Oui oui, c'est ça. C'est calculé en fonction de ça. (F-11-16-U-28-07-08-01-07)

Les concepteurs qui ont des enfants et qui font le choix de s'en tenir aux heures normales de travail sont conscients que leur situation est tolérée, mais qu'ils en payent le prix. De plus, cette situation peut entraîner un sentiment d'injustice chez leurs pairs qui n'ont pas d'engagements familiaux et qui sentent que la pression sur eux est inéquitable :

...il y a du monde dans la compagnie qui quittent avant 5h parce qu'il faut qu'ils aillent chercher les enfants. Mais pourquoi, moi, j'ai pas le droit de quitter à 5h, même si c'est pas pour un enfant? Mais ça serait mal vu et je pense qu'on me refuserait. (F-14-14-A-15-07-08-01-07)

Puis la journée que je pourrais... qu'ils vont accepter que je le fasse plus [rester tard le soir], c'est la journée que je vais arriver avec une bedaine, genre, là. (F-10-12-U-12-05-08-01-07)

Il est difficile, en effet, de refuser de travailler en heures supplémentaires sans fournir une excuse valable. Les refus catégoriques et sans justifications sont rares car les concepteurs savent qu'ils ne sont pas bien acceptés :

Y en a qui vont dire non [on ne peut pas refuser les heures supplémentaires] parce que souvent, on nous les impose, mais moi je suis vraiment une tête de cochon, comme on dit, et certain que si on m'impose quelque chose, je vais me rebeller. Donc moi je vais les refuser, je vais mentir si il le faut, je vais prétexter une excuse, peu importe... mais oui, on peut le faire parce que je le fais. Est-ce que ça nous cause des problèmes? Peut-être. Et bien ça nous fait une mauvaise réputation, c'est certain. (F-01-20-U-06-06-08-01-07)

Si tu vas constamment refuser des heures supplémentaires, surtout si tu as pas une bonne raison, peut-être qu'ils vont te donner une *job* chiante ou des projets pendant un an, des choses que tu veux vraiment pas faire en espérant que c'est toi qui va partir (...) (Toi, est-ce que ça t'arrive parfois de dire : « non, ça me tente pas »?) Je ne dis pas ça de même, mais je vais leur dire souvent : « écoute, j'ai trop à faire » ou bien : « je suis stressé un peu pour des raisons personnelles ces dernières semaines, est-ce que je peux juste faire 40 heures? » (H-05-02-U-27-06-08-13-19)

Avoir une condition de santé particulière a aussi un effet sur l'acceptation de la part de l'employeur ou de son représentant du refus des heures supplémentaires. Le refus est en effet mieux accepté des supérieurs quand les concepteurs ont des antécédents de maladie tel que l'épuisement professionnel. Ceux qui sont dans cette situation ont généralement plus d'années d'expérience dans l'industrie que la majorité de leurs pairs et ont donc « déjà donné » en matière d'heures supplémentaires et fait leurs preuves :

(Pouvez-vous refuser les heures supplémentaires dans votre emploi?) Ah oui, certainement. Mais comme je disais, en général, on aura pas mal moins de temps compensatoire... ce qui est assez normal je pense. Pour ceux qui ont déjà fait des *burn-out*, ça va être un petit peu plus accepté... mais je pense que ça dépend des années d'expérience et du niveau de compréhension des *boss*... mais certains *boss* sont plus compréhensifs que d'autres par rapport à ça. (F-14-04-U-11-06-08-01-07)

Et, là, depuis que j'ai un enfant, j'ai décidé que je ne faisais plus d'*overtime* parce que j'ai fait deux *burn-out* chez [mon employeur], trois tendinites... j'ai été sur la CSST deux fois... j'ai un gros dossier. J'ai fait beaucoup, beaucoup d'*overtime* à un moment donné... (F-13-01-U-20-06-08-01-07)

De la même manière que les concepteurs qui refusent le travail en heures supplémentaires en raison de leurs engagements familiaux, ceux qui refusent en raison d'antécédents de maladie doivent consentir à occuper une position moins stratégique dans l'univers du jeu vidéo.

Conséquemment, les concepteurs qui souhaitent demeurer dans l'industrie tout en évitant les heures supplémentaires peuvent choisir de se tourner vers des postes moins prestigieux, qui ne sont pas touchés par le *crunch time*, comme les fonctions de soutien aux projets :

Donc la position que j'occupe maintenant, [poste], pour moi c'est assez intéressant parce que je ne suis pas vraiment tenu de faire de l'*overtime*. Souvent plus on approche de la fin d'un projet, plus on en demande beaucoup aux gens et puis c'est là que les gens doivent faire de l'*overtime*. Moi en tant que [poste], plus on avance vers la fin, plus les outils sont en place et moins j'ai besoin d'en faire. Donc voilà, c'est une position qui me convient parce que justement, ça me permet d'esquiver un peu de ça. (H-15-13-U-09-06-08-01-07)



Donc étant donné que j'ai une vie de famille, c'est... Je fais vraiment quasiment pas d'*overtime* dans la compagnie. [...] Souvent plus on approche de la fin d'un projet, plus on en demande beaucoup aux gens et puis c'est là que les gens doivent faire de l'*overtime*. Moi en tant que [poste], plus on avance vers la fin, plus les outils sont en place et moins j'ai besoin d'en faire. (H-15-13-U-09-06-08-01-07)

C'est le choix que font plusieurs parents de l'échantillon car ils n'ont alors pas à proprement parler, à refuser les heures supplémentaires puisque celles-ci sont inexistantes, ou très rares, dans ces postes. Leur réputation est néanmoins touchée puisqu'ils ne seront jamais partie prenante d'équipes de projet et n'auront en conséquence pas de jeux à succès dans leur portfolio.

Ces concepteurs vivent tous des situations différentes, mais ils ont en commun de devoir réduire leurs ambitions s'ils souhaitent demeurer dans l'industrie tout en refusant la contrainte majeure que représente le travail en heures supplémentaires. Ce faisant, ils réduisent fortement leurs chances d'obtention de récompenses, comme nous le verrons.

### **3.5 L'expérience comme légitimation du refus des heures supplémentaires : le cas des stars**

En règle générale, le refus des heures supplémentaires a des répercussions négatives sur les carrières des concepteurs dans cette industrie. Cependant, une minorité de concepteurs se distinguent parmi ceux qui refusent le travail en heures supplémentaires; il s'agit des concepteurs les plus expérimentés. En effet, ceux qui détiennent une compétence rare et indispensable et qui sont, par conséquent, très en demande et ceux qui, toujours au nom de l'expérience acquise, ont acquis un grand pouvoir individuel de négociation vivent une situation différente.

De manière générale, les nouveaux concepteurs de jeux qui arrivent dans l'industrie et qui travaillent encore à la constitution de leur portfolio ont tendance à accepter davantage le travail en heures supplémentaires que ceux qui sont plus expérimentés :

Quand tu commences dans le domaine, t'essaye de prouver, ça fait que tu fais des heures de malade en fin de *prod* pour montrer au monde que tu es capable et que tu veux rester. Ça, ça arrive à vraiment plein de monde qui

commence. (Toi tu as fait ça au début?) Au début oui. Je voulais... Je ne sais pas, c'est psychologique, tu veux prouver à tes maîtres et puis tu penses peut-être que ça peut arriver, et tu dis à tes *leads* : « ah! ouais je suis capable de faire ça en trois semaines. » En dedans tu stresses un peu, ça fait que tu finis par faire 3-4 heures par jour de plus pendant un mois. (H-05-02-U-27-06-08-13-19)

Ce qui se passe, c'est qu'avec... En tout cas, chez [mon employeur], il y a beaucoup de juniors, donc des gens avec peu d'expérience et donc beaucoup moins de séniors. Les séniors sont beaucoup plus en âge d'avoir une vie de famille et puis ils vont plus équilibrer la vie privée et la vie au travail, tandis que les juniors vont en faire beaucoup plus. (H-15-13-U-09-06-08-01-07)

On peut refuser [de travailler en heures supplémentaires]. C'est pas conseillé, surtout au début quand on commence. C'est sûr qu'on veut faire nos preuves, on est jeune, on essaie d'en faire un peu plus et la plupart du monde le fait, ça fait que c'est un peu... (F-11-16-A-16-07-08-01-07)

Les concepteurs les moins expérimentés acceptent donc plus facilement la contrainte des heures supplémentaires. Rappelons à cet égard que la majorité des concepteurs en sont à leurs débuts dans l'industrie; environ le trois quart des concepteurs travaillent dans l'industrie depuis 8 ans ou moins (IGDA, 2004, p. 15). À l'instar de l'industrie dans son ensemble, les répondants de l'échantillon sont peu expérimentés : la moyenne d'années d'expérience dans l'industrie est de 5,7 ans. Ceux qui ont le statut de *stars* sont donc peu nombreux.

L'expérience acquise, qui fait en sorte que les travailleurs sont plus efficaces durant les heures de travail régulières, peut permettre d'échapper au travail en heures supplémentaires. Plusieurs répondants de l'échantillon qui ont un certain nombre d'années d'expérience rapportent que l'expérience acquise leur permet d'utiliser leur temps avec un rendement optimal, comparativement à leurs débuts dans l'industrie. Ils constatent que leur inexpérience les forçait souvent à investir plus de temps dans leur travail et qu'au nom d'un meilleur rendement, ils sont aujourd'hui davantage en mesure de refuser le travail en heures supplémentaires :

Ils demandent souvent pour rentrer la fin de semaine. Ça, moi, je ne le fais pas, ça c'est ma décision personnelle, et puis je pense que c'est ce que ça apporte d'avoir de plus en plus d'expérience et de prendre le cours, c'est

que je suis satisfaite personnellement de ce que j'ai fait en 40 heures et je le sais qu'il y a quelques années, j'aurais rentré dans une fin de semaine et je n'aurais peut-être pas donné la moitié de ce que je fais maintenant. (F-03-18-U-13-06-08-01-07)

C'est surtout une question d'expérience aussi parce que je suis responsable de mon horaire. Je suis responsable des livrables que je me suis engagé à donner, ce qui veut dire que j'estime super bien mon temps, donc je n'ai pas besoin de faire de temps supplémentaire. (H-13-08-U-03-06-08-01-07)

(Combien d'heures consacrez-vous au travail chaque semaine?) C'est 40 heures. Là, avec mon expérience et puis les tâches que j'ai, je peux très bien performer en dedans de 40 heures. (H-06-16-G-23-07-08-01-07)

Parce que l'expérience rend plus productif, le pouvoir de négociation des *stars* augmente; conséquemment, ils peuvent mieux choisir leurs projets. Ils connaissent leur valeur dans l'industrie et savent que leur position n'est pas en jeu s'ils imposent leurs propres limites. Les concepteurs qui ont ce statut n'ont plus de preuves à faire et ne cherchent plus à impressionner :

Donc c'est ça, moi quand je pars le soir et que tout le monde reste pour faire de l'*overtime*, je vais voir mon patron et je lui dis : « moi, j'ai tout fini mes tâches, je resterais bien pour vous aider, mais j'ai terminé mes choses, je vais m'en aller chez nous, s'il y a quelque chose, t'as mon numéro de cellulaire. (F-01-20-U-06-06-08-01-07)

Mais personne n'est forcé, jamais, de faire de l'*overtime*. Donc c'est un peu le choix des gens, donc moi, je ne le suis pas forcément et puis je n'en ai plus besoin parce que maintenant j'ai de l'expérience, je n'ai plus rien à prouver, donc... (H-15-13-U-09-06-08-01-07)

Leur refus (ou limitation des heures supplémentaires) est aussi plus aisé quand ils sont considérés comme une denrée rare :

(Quand vous êtes revenue et que vous avez indiqué que vous ne feriez pas d'*overtime*, comment s'est passée cette négociation-là?) Et bien, c'est sûr que, là, ils savent que j'ai un enfant et puis que je reste loin et qu'avant, j'avais un horaire de 2 jours ou 3 jours et qu'ils ne pouvaient pas me l'accoter... ça fait que c'était comme difficile de dire non et puis ils avaient besoin de [poste] chez [mon employeur]. Ça fait que c'est pas comme si j'appliquais pour un poste qu'il y en a des tonnes qui cognent à la porte, là. Je pense que c'est plus facile à ce niveau-là, mais en même temps, je reste disponible aussi. (F-13-01-U-20-06-08-01-07)

Mais là, j'ai refusé [de travailler en heures supplémentaires] quand j'ai accepté le poste de *lead*, je leur ai dit que je n'en faisais pas autant, que j'allais prendre du recul. [...] [Mon supérieur] m'a dit qu'il avait vraiment besoin d'aide. [...] Je les ai avertis d'avance et que je leur ai dit qu'ils ont le choix de prendre quelqu'un d'autre s'ils veulent... moi je leur ai dit quelles sont mes conditions et [mon supérieur] m'a dit qu'il acceptait mes conditions et puis que ce qu'il veut que je fasse, c'est vraiment que je gère et que je délègue tout et de m'en aller à 5h c'est correct. (F-13-17-U-28-07-08-01-07)

Mais les *stars* et les répondants qui refusent en invoquant parentalité ou condition de santé demeurent une minorité. Parmi nos répondants, le trois quart travaille en effet en heures supplémentaires, soit lors de certaines phases du projet, soit sur une base régulière. Et parmi le quart (26 %) qui ne travaillent pas ou très peu en heures supplémentaires, tous n'ont pas le statut de *stars*. Nombreux sont ceux pour qui le refus du travail en heures supplémentaires va de pair avec la réduction des ambitions, comme nous l'avons vu.

### **3.6 La gestion des heures supplémentaires dans les studios montréalais**

Les studios de conception de jeux vidéo ne sont pas des employeurs exemptés de l'application de la *Loi sur les normes du travail* (LNT) et à ce titre, sont tenus de rémunérer les heures supplémentaires conformément à la loi (Legault et Ouellet, 2011). Comme les employeurs qui embauchent des concepteurs de jeux vidéo ne rémunèrent pas ceux-ci tel que stipulé par la loi, ils ne peuvent exiger d'eux qu'ils travaillent en heures supplémentaires. Rappelons à cette fin que seulement 4,3 % des concepteurs de l'industrie déclarent que leurs heures supplémentaires sont rémunérées (IGDA, 2004, p. 19). Conséquemment, l'usage du terme « heures supplémentaires » est tabou dans l'industrie :

Il y a un autre truc aussi qui me fait penser à aller voir ailleurs, c'est justement ce gros truc d'*overtime*-là et la manière qu'ils traitent indirectement et *inofficiellement* leurs employés par rapport à ça. Toujours cette pression de faire de l'*over*, même si c'est pas officiel [...] Mais il y a quand même cette pression-là avec le sourire : « [Prénom], peux-tu? » Ils ne me visent pas moi, mais ils vont dire à tout le monde dans le projet : « Ok, comme vous le savez, on approche le *deadline* et finalement on a mal géré nos trucs et il va falloir qu'on fasse un petit effort. » Ils ne veulent pas

dire l'*overtime* comme d'habitude, ils vont dire « effort » et puis tout le monde savent exactement ce que ça veut dire. (H-05-02-U-27-06-08-13-19)

L'emploi du terme *crunch time* dans l'industrie au lieu d'*overtime* suggère la présence d'un tel tabou.

Ne pouvant exiger ces heures des travailleurs, les gestionnaires procèdent autrement : ils font état de l'avancement du projet aux concepteurs, en mettant l'accent sur le travail qu'il reste encore à faire et invitent à prolonger les heures régulières, de façon à ce que ceux qui décident de rester le fassent de leur propre initiative (Legault et Ouellet, 2011) :

So in general, not always, but in general, you know, if something is gonna take extra time, hopefully that decision came from the team themselves to put in the extra effort, sometimes it does come from externally. In which case, we encourage that they stay overtime, but we don't mandate it explicitly. (F-12-16-A-16-06-08-01-07)

Mais on peut refuser, ça c'est sûr parce que légalement, ils n'ont pas le droit de nous le demander. [...] En général, ils disaient que ça, il fallait que ça soit fini cette semaine et puis c'est à peu près ça, sauf que... Je le faisais de mon plein gré et ils appréciaient pareil. (F-14-04-U-11-06-08-01-07)

Il y a des producteurs qui vont s'y prendre 2 mois d'avance, qui vont dire : « Là, il nous reste deux mois pour faire telle ou telle chose, donc à partir de maintenant, si vous voulez rester le soir, le repas est payé et puis on vous encourage à le faire, c'est votre jeu. » Ils essaient de convaincre, un peu de pression et tout ça. (F-03-18-U-13-06-08-01-07)

En outre, comme on ne reconnaît pas l'existence des heures supplémentaires aux fins de la *Loi sur les normes du travail* (LNT), elles ne peuvent être comptabilisées. Dans les studios où travaillent les répondants, on ne tient aucun registre des heures supplémentaires. En fait, on ne conserve aucune trace de ces heures puisqu'elles ne sont ni imposées ni rémunérées, en plus de ne pas être comptabilisées :

Moi, la première fois que je suis arrivé, j'ai fait plus de 40 heures, je m'amusais dans ma feuille de temps, à remplir : lundi, tu as fait 9 heures, samedi tu as fait 10 heures, et ainsi de suite, jour par jour. Le producteur est arrivé et il a dit : « Non non, tu mets 8 heures par jour, c'est 40 heures par semaine, c'est pas plus. » Les heures supplémentaires ça va être à la fin du projet, si le projet a bien fonctionné, c'est un espèce de contrat moral

entre mes *leads* et moi où si ils considèrent que j'ai bien travaillé, ils me donneront des jours de compensation et si ils considèrent que j'ai rien foutu, et bien j'aurai rien. (H-23-02-U-04-06-08-01-07)

You can do a lot of crunch time but if people aren't noticing, because there is no hours written down or anything, it's completely the perception of a producer and nowadays a team can be like 150 peoples, so if I was a producer, how I'm going to tell who's doing this many hours of crunch time, of extra work? (H-14-02-U-28-05-08-13-19)

Conséquemment, quand vient le temps de distribuer les bonis et les congés compensatoires, le producteur, qui agit à titre de chef de projet, ne peut s'appuyer sur le décompte précis des heures travaillées. C'est plutôt sa perception des heures supplémentaires travaillées, ou celle des chefs d'équipe de son projet (*leads*), qui fonde ses choix. Parce qu'appuyé par des impressions, le système de distribution de bonis et de congés compensatoires apparaît subjectif :

Il y a des bonus compensatoires discrétionnaires, mais c'est une grosse merde. C'est un système qui n'a pas vraiment de compilation des heures... c'est plus une impression. On a l'impression que la personne a travaillé beaucoup d'heures, donc on donne des vacances. Mais c'est ça, c'est discrétionnaire et carrément... Il n'y a rien de calculé là-dedans, c'est vraiment n'importe quoi. (H-13-08-U-03-06-08-01-07)

At the end of a project, they'll kind of arbitrarily give you extra days off. Banked hours we called them, but we don't actually calculate the hours you work... (F-10-16-G-26-06-08-01-07)

Par ailleurs, le producteur a toute la liberté pour l'attribution de bonis et de congés compensatoires de fonder ses choix sur d'autres critères que la perception des heures supplémentaires effectuées. Mais qu'il choisisse de faire reposer ses décisions sur la disponibilité des concepteurs ou sur d'autres critères (par exemple, un apport important au jeu), ces critères demeurent flous, n'ont aucune existence formelle et sont généralement inconnus des concepteurs :

Après, c'est à la discrétion du producteur du projet de rémunérer. (...) Ça a toujours été volontairement laissé de façon vague... ce qu'ils appellent à la discrétion du producteur. Mais il n'y a rien d'établi. (F-09-02-U-31-07-08-01-07)

### 3.7 L'insatisfaction des répondants devant la contrainte des heures supplémentaires

Si les concepteurs passionnés et prêts à s'investir totalement dans leur travail sont nombreux (Chung, 2005), on ne peut expliquer la grande disposition des concepteurs à travailler en heures supplémentaires uniquement par la « passion ». En effet, comme nous l'avons vu (se référer à la section 1.4.3.1), les conséquences négatives des nombreuses heures supplémentaires non rémunérées sont reconnues des concepteurs et entraînent leur insatisfaction (IGDA, 2004; Dyer-Whiteford et De Peuter, 2006).

L'insatisfaction à cet égard chez nos répondants reflète celle des concepteurs de l'industrie en général. Elle provient en partie du sentiment de disproportion entre la contribution fournie et la rétribution obtenue (Legault et Ouellet, 2011). En effet, le principe de l'équité en rémunération repose sur la perception d'équité d'équilibre entre la contribution mesurée par le salarié et la rétribution qu'il obtient en échange (Adams, 1965). Quand ils acceptent de travailler en heures supplémentaires, les concepteurs interrogés n'obtiennent en effet jamais l'équivalent de ce qu'ils obtiendraient si leur employeur les rémunérait tel que prescrit par la LNT :

Et bien, là, depuis que je suis revenue chez [mon employeur] (...) j'ai pas vraiment fait de l'*overtime* encore, mais la façon que je vois ça... je pense que c'est pas noté systématiquement genre : « Ok, t'as fait 8 heures la semaine passée, 9 heures, on va additionner et on va te donner 15 heures admettons ». C'est plus comme : « Ok, t'a fais à peu près tant d'*overtime*, on va te donner une semaine compensatoire ». Mais je pense que souvent, il n'y a pas autant de compensatoire donné que de temps que les gens ont passé réellement. (F-13-01-U-20-06-08-01-07)

(Comment les heures supplémentaires sont-elles rémunérées?) Elles ne sont pas rémunérées, aucunement. Peut-être en temps de vacances, mais sur... supposons que tu travailles 70 heures par semaine pendant un an, on va te donner 2 semaines de vacances. Ce qui est pas mal moins que le temps qui a été investi. (H-06-16-G-23-07-08-01-07)

(How is overtime paid?) It's not really, it's all very subjective, so it's paid in bank of days off, so that's usually given by the producer, at the end of production they say : "We think you did roughly, you know, blablabla." There are some calculations they do, based on how many hours you actually did.

[...] Like on my last game, I got an extra, it was on 2 years and I got 6 days extra off, which do not compensate how much time I've actually done in overtime. (But you don't really know?) You don't know and there is no guarantee and there's no real calculation. It's not one for one for sure. [...] And then in the end of the production as like a gift, they'll give you 2 days, 3 days. (F-05-20-U-25-06-08-01-07)

Non seulement la rétribution est en général moindre que la contribution (il peut y avoir rare exception dans les cas où les boni d'un jeu très populaire sont très élevés), mais elle n'est pas garantie puisque que les critères sur lesquels se fondent les chefs de projet pour l'attribution d'indemnités sont discrétionnaires et inconnus des concepteurs, en conséquence de quoi ils ne peuvent compter sur la réception d'une indemnité pour les heures effectuées :

Yeah, bonuses can be good (...) you know, the game has to be very profitable, it has to sell a lot, so you kind of just (...) So overtime is usually not compensated, you really can't count on getting that time back. (F-05-20-U-25-06-08-01-07)

(Comment les heures supplémentaires sont-elles rémunérées?) Elles ne sont pas rémunérées les heures supplémentaires. Il n'y a pas de banque de temps non plus. (...) Tes heures sont pas payées, on dit juste que ça vaut la peine, et que le bonus pourrait être intéressant si on a un beau jeu. (F-03-18-U-13-06-08-01-07)

Si une part de l'insatisfaction provient du sentiment d'arbitraire dans le procédé d'indemnisation, une autre source d'insatisfaction découle de l'impression que les nombreuses heures demandées informellement sont attribuables à une mauvaise gestion. Pour plusieurs répondants, les heures supplémentaires relèvent en effet d'une mauvaise planification du temps ou encore du manque de considération des gestionnaires, qui se soucient peu d'exploiter les concepteurs, notamment les jeunes qui ont peu d'expérience et qui débutent dans l'industrie (Legault et Ouellet, 2011) :

Moi je pense qu'il faut faire attention, parce que des fois, ça peut se rapprocher de... Pas de l'esclavagisme mais, tu sais, on va t'amener où on veut. Si on veut... De l'exploitation! Si on peut avoir 60 heures de toi par semaine alors qu'on t'en paye 40, tu sais, on va le faire. Des fois, je vois que c'est quand même facile à faire, surtout avec les jeunes qui sortent de l'école. Tout ce qu'ils veulent, c'est se tailler une place et puis apprendre et être apprécié, mais eux autres ils hésiteront pas à donner leurs heures. (F-03-18-U-13-06-08-01-07)



Ce *boss*-là n'est pas capable de refuser aux éditeurs... de dire non. Les éditeurs appellent : « Ouais, et bien, là, ça serait le *fun* si au lieu que ça fasse ça... le jeu... que ça fasse ça ». Et puis le gars est pas capable de dire non comme d'autres producteurs disent non ou oui, mais qu'est-ce que tu coupes? Lui, il n'est pas capable. Ça fait que, là, il va les voir : « Ouais, et bien, là, il faudrait changer le jeu » - « Ouais, ok, qu'est-ce qu'on coupe? » - « On coupe rien ». Et, là, le monde capote et lui en veulent parce qu'il est pas capable de mettre ses culottes pour bloquer des affaires. (F-14-14-A-15-07-08-01-07)

La demande (informelle) d'heures supplémentaires peut avoir lieu à la fin d'un projet ou débiter assez tôt; tout dépend de l'écart entre la planification initiale et le déroulement du projet :

Si le projet a été géré de façon très serrée, on veut que tout soit impressionnant, mais on veut faire le jeu seulement sur neuf mois, parce que c'est le nombre de mois qu'on veut vous payer, là, ça se peut qu'il y ait de la pression pour qu'on reste le soir tard. Combien de mois ça dure? C'est toujours dépendamment du producteur et de ce qu'il veut avoir comme résultat. (F-03-18-U-13-06-08-01-07)

But sometimes a project has to be at a certain quality level and in a ridiculously short period of time and you have to work overtime, it just happens. This is part of the reality of the industry we come to accept. (H-13-11-A-17-06-08-01-07)

La majorité des projets requièrent en effet, à un moment ou à un autre, l'ajout d'heures de travail afin d'atteindre les objectifs fixés, en termes de délais et de coûts. Ils sont donc conçus en tenant pour acquises de nombreuses heures supplémentaires gratuites : « en d'autres termes, le travail gratuit ferait partie de la planification et permettrait d'élaborer des soumissions plus concurrentielles » (Legault et Ouellet, 2011) :

On ne nous oblige pas à faire de l'*overtime* mais le système et les *deadlines* et puis les mandats sont un petit peu arrangés d'avance pour que tout le monde ait pas le choix *anyway*. Ils vont se dire : « Ok, y a telle tâche à faire, ça va prendre admettons 4 mois, mais on veut que ça soit fait en 3 mois et demi. On va faire de l'*over* mais c'est normal, tout le monde en fait. » Ça fait qu'il y a comme une mentalité de « tout le monde va faire de l'*over* mais c'est normal dans l'industrie. » Et puis ça je trouve que c'est pas vraiment correct. Ça, je pense que c'est le gros truc et je ne suis pas tout seul à le penser. (H-05-02-U-27-06-08-13-19)

Et quand, là, il reste deux jours de travail et je me suis fait ajouter une tâche de plus qui n'était pas prévue et que ce n'était pas dans mon contrat, là, c'est plus difficile d'avalier je dirais. Et puis il y a des cas où ça arrive sur des productions où des demandes comme ça sont faites et qui ne sont pas raisonnables ou que ça demanderait beaucoup d'heures supplémentaires. (F-18-02-U-22-07-08-01-07)

Ça dépend du gestionnaire ça dépend y a dit oui à quoi. Souvent y en a qui sont un petit peu trop ambitieux. Tu sais, si tu planifies 110 % du temps de tes employés ben c'est sûr qu'à la fin, un moment donné, il va falloir qu'ils rattrapent. (H-12-16-16-A-04-06-08-13-19)

### 3.8 Conclusion

Le travail en heures supplémentaires est le fait de la majorité des concepteurs qui composent l'échantillon. Le quart d'entre eux arrivent à l'éviter; il s'agit majoritairement de concepteurs qui sont parents ou qui ont une condition de santé particulière. Ces motifs sont acceptés pour justifier le refus de prolongement des heures de travail puisque ces concepteurs en paient le prix : ils se voient obligés de réduire leurs ambitions. Quelques uns acceptent aussi des fonctions de soutien aux projets dans lesquels le *crunch time* n'intervient pas. Parmi ce quart, seule une minorité de concepteurs plus expérimentés que leurs pairs parvient à refuser explicitement les heures supplémentaires sans que cela ait de conséquences sur leur carrière. Leur cas est particulier et ils sont par ailleurs peu nombreux. En effet, dans l'ensemble, les concepteurs qui ont pris part à l'étude ressentent une certaine insatisfaction devant la contrainte des heures supplémentaires. D'abord, parce que celles-ci ne sont pas rémunérées alors qu'elles devraient l'être, mais aussi parce tout le processus d'indemnisation des heures n'est pas transparent et leur semble arbitraire. Pourtant, malgré cette insatisfaction, rappelons que les trois quarts de l'échantillon travaillent en heures supplémentaires, soit à certains moments névralgiques, soit sur une base régulière. Dans le prochain chapitre, je me penche sur la logique du système qui fait en sorte d'obtenir des concepteurs de travailler en heures supplémentaires sans rémunération.

## **Chapitre 4 : Le système de récompenses et de châtiments à l'œuvre dans l'acceptation ou le refus du travail en heures supplémentaires**

Jusqu'ici, nous avons vu que les trois quarts des répondants travaillent en heures supplémentaires; environ un quart seulement des répondants parviennent à ne pas le faire et j'ai expliqué de quelle façon ils y parviennent. L'insatisfaction des concepteurs interrogés devant la contrainte des heures supplémentaires mène à poser la question de ce qui déclenche chez eux une grande disposition à travailler en heures supplémentaires. Dans cette section, je propose une explication basée sur la présence d'un système de récompenses et de châtiments, lequel s'appuie sur la grande importance de la réputation dans cette industrie. L'indemnisation (ou non) des heures supplémentaires, les enjeux des évaluations (promotions, affectations aux projets les plus prestigieux et rémunération annuelle), l'accès (ou non) à la formation informelle et à l'amélioration du portfolio ainsi que l'inclusion ou l'exclusion dans le réseau informel de pairs peuvent être envisagés comme des récompenses ou des châtiments, selon que l'on accepte ou non le travail en heures supplémentaires. Le tout prend assise sur l'importance considérable de la réputation, puisqu'elle est garante de la mobilité verticale et horizontale, toutes deux valorisées.

### **4.1 L'indemnisation plutôt que la rémunération des heures supplémentaires**

Dans les entreprises où les répondants travaillent, les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées. En contrepartie, il est possible que ces heures soient « récompensées » : elles peuvent être remises en temps libre (congrés compensatoires) ou être récompensées sous la forme d'un boni au terme d'un projet. Dans les deux cas, cela demeure toutefois arbitraire puisque le fait de travailler en heures supplémentaires ne garantit pas l'accès à l'une ou l'autre de ces récompenses; à ce point de vue, les indemnités ne sont d'aucune façon assimilables à de la rémunération (Legault et Ouellet, 2011).

L'obtention de bonis repose généralement sur la rentabilité du jeu; conséquemment elle n'est nullement assurée :

Tu peux avoir un bonus quand le jeu est vendu, mais on ne sait jamais, d'ici là, si tu vas être encore à l'emploi de la compagnie, ou si le jeu va avoir une mauvaise note et que personne veut l'acheter, qu'il y a une récession ou peu importe, ça se peut que tu n'aies jamais ton bonus. (F-03-18-U-13-06-08-01-07)

[Les heures supplémentaires sont rémunérées] sous forme de bonus qui sont discrétionnaires de la part du producteur qui est sur le projet. Donc ça se peut que nos heures ne soient pas rémunérées à la fin du projet. Si le projet est pas rentable, on n'a pas de bonus de rentabilité. (H-05-18-U-03-06-08-01-07)

Néanmoins, comme les possibilités d'obtention de bonis ou de congés compensatoires sont les seules indemnités qu'ils peuvent espérer recevoir, les concepteurs sont déterminés à faire du jeu un succès. Et pour y arriver, ils sont d'autant plus motivés à travailler en heures supplémentaires. La majorité des concepteurs n'hésite donc pas à investir davantage que leurs heures normales de travail comme l'explique cette participante :

Souvent, donc [les heures supplémentaires] ne sont pas rémunérées directement. C'est plus... donc les gens vont avoir des primes en fin de projet en fonction de leur investissement au sein du projet, donc ça inclut le temps en plus qu'ils donnent. Et puis en fonction de la rentabilité du jeu, donc c'est pour ça aussi que les gens essaient de rester plus longtemps pour faire un meilleur jeu et donc ça sera sûrement payant après le projet. (H-15-13-U-09-06-08-01-07)

Comme la possibilité d'obtention de cette récompense repose sur le succès d'un jeu, bien choisir ses projets devient un enjeu stratégique :

Donc c'est absolument pas une récompense à l'effort. C'est pas une récompense au bon travail en général [...] que c'en est incroyablement insultant et ce que ça crée à l'interne chez [mon employeur]... comme j'en ai parlé avec beaucoup d'amis et ils avaient tous la même réflexion. C'est que pourquoi nous on va sur des projets x, y, z comme ça, qui ont l'air intéressant ou qui ont l'air le fun... Non, il faut regarder le potentiel de ce projet-là. Ce qui me dérange, c'est que professionnellement, techniquement, administrativement, c'est un échec cette philosophie-là de bonus. C'est pas un bonus à l'effort ou à la persévérance, c'est un bonus à

la chance et aux choix de projet et un bonus à la rentabilité. (H-06-13-U-19-06-08-01-07)

Pourtant, même le travail en heures supplémentaires au sein d'un projet qui représente une réussite au plan de la rentabilité n'est pas garant de l'obtention de l'indemnisation des heures de surplus effectuées. Comme nous l'avons vu, dans le contexte de décentralisation de l'organisation par projets, l'attribution de telles récompenses est très peu balisée. Si en principe le boni doit refléter la contribution au résultat final (le succès du jeu), le producteur a toute la latitude voulue pour prendre des décisions relatives à l'attribution de bonis ou de congés compensatoires et tout repose souvent sur sa perception des heures supplémentaires effectuées, critère doublement trompeur parce que pas forcément lié à la contribution et parce qu'aucune trace des heures supplémentaires n'est conservée.

Certains participants parlent de « bonus à l'effort » ou de « performance récompensée », mais ce qui ressort surtout de leurs discours est l'incertitude face à l'obtention de bonis ou de congés compensatoires. Le seul moyen efficace permettant d'accroître ses chances d'obtention d'une récompense de cet ordre consiste à s'assurer d'être perçu comme engagé, flexible et disponible aux yeux du producteur. À l'inverse, être réputé peu engagé bloque l'accès à ce type de récompense. La nature subjective de l'évaluation ne va pas sans entraîner un certain scepticisme et de l'amertume chez les concepteurs :

C'est ça qui est l'affaire : « est-ce que j'ai passé assez souvent devant le bureau du producteur le soir en faisant des heures supplémentaires ou le jour, pour qu'il m'ait en tête si on veut... ou quand vient le temps de penser à ces bonus-là ». Parce que c'est tous des bonus discrétionnaires. (H-06-13-U-19-06-08-01-07)

Le problème c'est qu'il n'y a aucune heure supplémentaire qui est comptabilisée. Ça fait que c'est très subjectif, donc quelqu'un qui a l'air d'avoir fait beaucoup d'*overtime* va avoir beaucoup plus de journées de congés compensatoires. Est-ce que c'est vraiment vrai qu'elle a fait beaucoup d'heures supplémentaires? Moi j'ai vu des cas où des gens partent l'après-midi, reviennent le soir, « ah, ils ont l'air d'avoir fait beaucoup d'heures supplémentaires », mais en fait ils n'ont pas été là de l'après-midi. Tu sais ils sont partis faire une ballade, il faisait beau, ils sont partis faire du *shopping* et ils sont revenus. Ils ont pas travaillé de l'après-midi, pratiquement pas, et là ils reviennent et ils font la soirée et les patrons ont

l'impression qu'ils ont fait beaucoup d'*overtime* alors que dans le fond, ils ont fait leur 8-9 heures comme les autres. (F-01-20-U-06-06-08-01-07)

La possibilité d'obtenir un boni ou de voir les heures supplémentaires travaillées remises en temps libre à la fin du projet constitue donc une première forme de récompense pour les répondants disponibles et flexibles. Inversement, la possibilité de privation de ces compensations représente une forme de châtement lorsqu'on refuse de prolonger ses heures de travail :

Il n'y a pas de sanctions [pour refuser de travailler en heure supplémentaires]... Ah et bien peut-être... Il n'y a pas de sanctions directes mais on a un bonus, genre à la performance qui peut être affecté. Et j'ai vu des gens se faire complètement couper leur bonus. [...] c'est très secret et très... Dépendamment comment le boss est ton ami... [...] C'est plutôt injuste comme mécanisme. (F-22-02-A-17-07-08-13-19)

Puis c'est difficile, une fois que tu as donné [en heures supplémentaires], ils s'attendent tout le temps à ce que tu le fasses. Puis c'est comme bon : est-ce que je le dis dès le départ, j'en fait pas d'*overtime* puis vous me verrez jamais après 5 heures. Puis c'est sûr que bon ben là, si tu fais ça ben là, ils jouent un petit peu sur tes... ça peut souvent jouer sur ton, sur le bonus que tu vas avoir, la quantité d'argent que tu vas avoir au bonus si t'es pas resté le soir ça peut influencer, ça peut ne pas influencer aussi là mais c'est sûr que si ils ont une raison de te donner un petit peu moins d'argent, ça peut-être celle-là aussi. Donc ça c'est un peu ingrat, c'est la partie ingrate un peu de mon travail. (F-10-12-U-12-05-08-01-07)

## 4. 2 Les enjeux des évaluations

Les évaluations de la performance individuelle au travail jouent un rôle fondamental dans la carrière des travailleurs de l'industrie du jeu vidéo puisqu'elles donnent accès à des possibilités de promotion, d'accès aux projets les plus prestigieux et d'augmentations salariales. Elles ont généralement lieu d'une à deux fois par année et sont effectuées par les supérieurs immédiats en concertation avec le personnel de la direction des ressources humaines sur la base de critères préétablis. Si l'acceptation ou le refus de travailler en heures supplémentaires ne fait pas officiellement partie de ces critères, le discours des répondants montre qu'ils sont très conscients de l'impact que cela peut avoir sur leurs évaluations. Être perçu comme un travailleur peu engagé et peu flexible quant aux heures de travail induit des évaluations peu flatteuses :

I don't know anything about it at work, but when you go out sometime for 5 à 7, people will joke with me that I'm the girl that never does overtime. And I'm like « ha ha! »"... (So it's not so funny for you to hear that?) No, because I know I get evaluated every six months and I know it will affect evaluation if people perceived me as being the girl that doesn't go the extra mile. (F-10-16-G-26-06-08-01-07)

À l'inverse, les travailleurs considérés comme dévoués, c'est-à-dire disponibles pour de nombreuses heures supplémentaires, sont favorisés quand vient le temps des évaluations. En effet, l'acceptation de travailler en heures supplémentaires est censé refléter l'engagement au travail, car on relie cette attitude avec la préoccupation pour le succès du projet (qui correspond ici à la satisfaction du client, plus lointain dans cette industrie que dans celle des services technologiques aux entreprises, par exemple), qu'on désigne comme le fait « d'être quelqu'un qui va livrer » (Legault et Ouellet, 2011) :

J'ai pas pensé refuser [le travail en heures supplémentaires] parce qu'il y a toujours l'aspect de vouloir se démontrer comme compétent, comme bon, comme quelqu'un sur lequel on peut se fier, qui est fiable, qui va livrer. Qui va livrer, c'est la phrase qu'on entend souvent. Donc, ça ne m'a pas passé par la tête de refuser de le faire parce que je voulais quand même accomplir le travail qui m'était assigné quand même. (F-18-02-U-22-07-08-01-07)

Les évaluations positives, celles qui donnent accès à d'autres formes de récompenses, sont celles qui reflètent le dévouement; elles sont le fait des travailleurs qui en font plus que ce qui leur est demandé et non de ceux qui font simplement leur travail (Legault et Ouellet, 2011) :

En fait, le monde adhère à l'exigence de faire de l'*overtime* parce qu'ils veulent avoir la meilleure évaluation possible [...] Donc ils veulent... Si t'as fait un bon travail, 40 heures par semaine, tu vas avoir une mauvaise évaluation. Ça, c'est par expérience pour avoir entendu beaucoup de monde [...] Mais la plupart du temps, les évaluations sont utilisées comme moyen de niveler vers le bas les salaires et niveler vers le haut les attentes. (H-06-16-G-23-07-08-01-07)

C'est sûr que ça paraît mieux sur une évaluation quand tu as donné ton 100 % que quand t'es là moins souvent que tous les autres qui sont sur le projet. (H-16-02-A-19-06-08-01-07)

Ainsi, les bonnes évaluations sont davantage le fait des concepteurs réputés fiables, c'est-à-dire « capables de livrer », et donc qui acceptent le travail en heures supplémentaires.

Si elles sont à ce point recherchées par les concepteurs, c'est qu'elles sont la clé d'obtention d'autres bénéfices potentiels.

#### **4.2.1 Les promotions et les affectations aux projets les plus prestigieux**

L'accès aux promotions et les affectations aux projets les plus prestigieux passe non seulement par l'évaluation du portfolio, mais également par une évaluation positive du travail récent, qui reflète souvent une grande disponibilité pour le travail en heures supplémentaires. De fait, les projets prestigieux sont souvent corrélés avec l'exigence de travail en heures supplémentaires :

(Did you make these choices to work on small game?) Yeah, it was going to be a crazy year for me, I had the option of going on a very big high profile title and I decided, because I was on a huge one before and I knew the game that I could have gone on was just going to be out of control, huge big, but... overtime! [...] There are also a lot of projects who restrict your vacation time [...] I didn't want to go in another situation like that, so I picked another project, smaller project we're going in, I said these are my conditions... (F-05-20-U-25-06-08-01-07)

Cet aspect est pris en compte par les producteurs quand vient le temps de sélectionner les membres qui feront partie leurs prochaines équipes :

It can just be a career choice, depends on if you go on a big game that's high profile, AAA, like huge title, you're going to do a ton of overtime if you're a manager and that's almost a guarantee. (F-05-20-U-25-06-08-01-07)

Absolument [je peux refuser les heures supplémentaires]. C'est très mal vu et comme je dis, il y a beaucoup de projets à l'interne et ça ne sera pas long que probablement que je vais travailler sur un jeu de chiens ou d'autres choses comme ça. Reste que les gens se connaissent et puis ils vont essayer de prendre des personnes qu'ils savent qu'ils sont travaillants et tout ça. (H-06-13-U-19-06-08-01-07)

De même, l'accès aux postes prisés comportant des prises de décisions (comme ceux de *lead*, de directeur artistique ou de producteur) est directement lié à la réputation, elle-même associée, entre autres, à la disposition à travailler en heures supplémentaires :

I think managers try to avoid putting people who will refuse overtime into roles where they become essential and I think that it just kind of happens naturally. So the people who are willing to work like 80 hours a week are



often the people who will just stay anyway and they are key an important...  
(F-05-20-U-25-06-08-01-07)

Il en est ainsi en vertu des enjeux liés aux projets les plus prestigieux, pour lesquels on ne veut courir aucun risque d'échec. Ces projets impliquent des avancées et des exploits technologiques d'avant-garde, dont la dimension innovatrice entraîne une grande marge d'incertitude. Ils sont quasi impossibles à planifier en totalité; ce sont des « aventures » dans lesquelles il faut s'engager sans contraintes. En vertu même de cette dimension innovatrice, cependant, ils offrent de grandes possibilités de formation aux concepteurs et sont convoités. Dans le cas des promotions, la disposition aux heures supplémentaires s'explique en grande partie par l'importance d'encadrer les concepteurs à qui on demande de travailler en heures supplémentaires.

S'abstenir de travailler en heures supplémentaires renvoie donc d'emblée à accepter de ne pas être embauché sur les projets les plus prestigieux. Cela signifie aussi accepter de rester dans de plus petits rôles et renoncer aux postes de cadres, car les personnes qui occupent des postes qui impliquent de plus grandes responsabilités sont souvent appelées à travailler en heures supplémentaires. Ainsi, par le biais de l'évaluation, une autre forme de récompense ou de châtement intervient : l'accès ou le non accès aux promotions de même qu'aux projets, et on pourrait ajouter aux studios, les plus prestigieux. Comme nous le verrons dans le contexte de grande mobilité dans cette industrie, cet aspect a une importance considérable.

#### **4.2.2 La rémunération annuelle**

La rémunération annuelle est elle aussi liée aux évaluations. En l'absence d'organisation collective, les concepteurs négocient individuellement leur salaire. Il en résulte de grandes disparités entre les travailleurs pour un même corps d'emploi.

Les concepteurs négocient leur salaire principalement sur la base de leur portfolio, de leur réputation et de leur salaire actuel. Or, la disposition à travailler en heures supplémentaires, récompensée lors de l'évaluation, permet d'appuyer les demandes d'augmentations salariales :

Mais on peut les refuser [les heures supplémentaires], ils ne nous obligent pas du tout. Mais c'est sûr qu'il y a toujours un petit sous-entendu que c'est bien si on veut justement avoir une bonne augmentation ou on va être bien considéré dans l'équipe... c'est sûr qu'on donne un petit peu plus mais ça passe toujours mieux. (F-11-16-A-16-07-08-01-07)

Il faut non seulement consentir aux heures supplémentaires, mais encore y consentir de façon constante et aux moments stratégiquement importants pour ses supérieurs immédiats :

Je ne pense pas [qu'on puisse refuser les heures supplémentaires]. En fait du moins, c'est comme tout. On ne va rien dire, mais à la fin, quand il va y avoir les évaluations de fin de projet, on n'oubliera pas que cette journée-là tu n'as pas été là. [...] et c'est donc dans ces moments-là qu'ils voient comment tu as travaillé, comment t'as fait tout le long de l'année, si t'as été régulier dans tes horaires de travail, si t'as dépassé tes attentes, si tu as toujours fait du travail de qualité, si tu as été correct avec les gens, ces choses-là, quoi. C'est donc là où tu espères avoir ton augmentation de l'année. Donc, généralement, il faut être très gentil, parce que bien souvent, même si tu as beaucoup travaillé, on est capable de ne pas oublier un détail de dix mois avant. (rires) (H-23-02-U-04-06-08-01-07)

Ainsi, la rémunération annuelle représente une autre forme de récompense ou de châtiment. Plus on est dévoué et prêt à travailler gratuitement en heures supplémentaires, plus on a de chances de se voir accorder des augmentations salariales. Cette forme de récompense découle des évaluations puisque c'est principalement sur la base d'évaluations positives que des augmentations salariales seront accordées. En revanche, les évaluations négatives reflétant souvent le manque de disposition des concepteurs à travailler en heures supplémentaires empêchent l'accès à ce type de récompense.

Les évaluations sont donc déterminantes, non seulement dans l'affectation aux projets les plus prestigieux et dans l'accès aux promotions, mais également en ce qui a trait à la rémunération annuelle. Nous verrons que la menace de quitter pour un concurrent peut également être un bon moyen d'augmenter sa rémunération annuelle. L'importance de la réputation pour négocier la rémunération est alors de toute première importance.

### 4.3 L'accès à la formation informelle et à la bonification du portfolio

Nous l'avons vu, dans cette industrie, le portfolio représente la porte d'entrée des studios de conception : il est un important critère de sélection et de rémunération. La mobilité étant valorisée tant des employés que des employeurs, les concepteurs, même déjà en emploi, ont donc tout intérêt à maintenir leur portfolio à jour et à l'enrichir. Ainsi, le travail en heures supplémentaires peut représenter pour les travailleurs une possibilité d'acquisition de formation informelle riche. En investissant de nombreuses heures supplémentaires dans leur travail, ils continuent de s'améliorer et de développer leur compétence :

...je ne cautionne pas le fait de l'*overtime*, mais je le cautionne en partie parce que j'en fais alors que je pourrais dire : « non, je n'en fais pas »... mais j'en fais quand même puisque je rentre le samedi... je peux rentrer le dimanche pour travailler alors que je pourrais dire : « non, je ne viens jamais ». Mais je le fais parce que le projet en a besoin, parce que moi, je veux évoluer aussi. Donc c'est un point de vue très égoïste puisque ça me permet d'évoluer et d'aider le projet. (F-19-23-U-16-07-08-01-07)

Un portfolio et des connaissances à jour sont garants de l'employabilité. Bien sûr, dans le contexte de demande de main-d'œuvre élevé qui caractérise cette industrie, la compétition entre les travailleurs ne va pas jusqu'à menacer l'emploi, mais elle a certainement une influence sur la position dans la hiérarchie de la rémunération et des avantages ainsi que du placement (Legault et Ouellet, 2011). Enrichir son portfolio et garder ses connaissances à jour demeurent une bonne manière de s'assurer une bonne position dans l'industrie et le travail en heures supplémentaires représente une manière fréquemment utilisée d'y arriver. De plus, travailler à des projets prestigieux expose les concepteurs à la technologie la plus avancée, ce qui représente une occasion unique d'apprentissage. Or, travailler à de tels projets repose sur la réputation en termes de compétences et de flexibilité face aux heures supplémentaires.

Par ailleurs, la plus grande part de la formation qu'acquièrent les concepteurs dans cette industrie est informelle; il s'agit davantage d'auto-formation :

Pour plusieurs répondants, en fait, la mise à jour des connaissances résulte d'une double pratique :

- la pratique professionnelle elle-même car pour faire bien son travail, il faut sans cesse apprendre de nouveaux logiciels, apprendre comment les praticiens des autres métiers affectés au même projet ont fait ce qu'ils ont fait, quelles sont leurs contraintes, et aussi les procédés utilisés dans l'élaboration des jeux concurrents; il faut donc se soucier d'être affecté à des projets intéressants;
- une pratique de socialisation qui consiste à discuter des procédés techniques avec les collègues, à nourrir des loisirs orientés vers les jeux, à échanger des vidéos glanés dans le web, à lire les post-mortem des projets qui ont échoué (activité typique des concepteurs), à participer au Wiki interne, à s'inscrire aux conférences internationales à ses frais, à pratiquer la veille technologique (sites internet, fils RSS, didacticiels gratuits, usage du web social : blogues et forums de discussion, échanges avec les collègues les mieux informés, pratique régulière des jeux, fréquentation assidue des cinémas) et à glaner l'information ponctuelle (lecture, conférences internationales, séminaires organisés par les associations professionnelles ou par l'employeur). (Legault et Ouellet, 2011)

À l'instar de l'entretien du portfolio, ces deux types de formation impliquent d'une certaine façon le prolongement des heures normales de travail. La formation formelle offerte par l'employeur étant rare dans cette industrie, les concepteurs doivent veiller à garder leurs connaissances à jour par leurs propres moyens et qu'ils le fassent à travers l'exercice de leurs fonctions ou en dehors de celles-ci, cela implique souvent d'ajouter des heures de travail à leurs horaires.

En bref, on constate que tout ce qui touche à la formation, qu'il s'agisse de la pratique professionnelle en soi, d'auto-formation ou de la bonification de son portfolio, est multiplié par l'expérience des projets les plus prestigieux qui, à son tour, exige la pratique des heures supplémentaires. Une autre forme de récompense et de châtiement apparaît : le travail en heures supplémentaires favorise l'apprentissage; à l'inverse le refus des heures supplémentaires nuit à la mise à jour des connaissances, laquelle permet d'améliorer son portfolio.

#### 4.4 L'inclusion ou l'exclusion dans le réseau informel des pairs

Les participants savent que le refus des heures supplémentaires est mal perçu de leur employeur et qu'il n'est pas sans conséquences pour eux. Mais dans le contexte où la majorité des concepteurs travaille en heures supplémentaires, ceux qui s'y opposent doivent aussi faire face à l'opinion de leurs pairs. Or la pression qu'exercent ceux-ci est grande et elle revêt une importance particulière puisque les pairs jouent un rôle considérable dans le positionnement des concepteurs.

Les pairs exercent une pression fondée sur la solidarité et l'esprit d'équipe. En acceptant en majorité le travail en heures supplémentaires, ils créent une pression sur les concepteurs qui souhaiteraient refuser (Legault et Ouellet, 2011) :

On n'est jamais tenu de faire de l'*overtime*, c'est jamais une obligation. Donc alors, après il y a toujours une pression... comment dire, sociale... du reste des membres de l'équipe. Donc là, c'est un point important. En fait, c'est que donc, très souvent dans les jeux vidéo, les gens vont faire de l'*overtime*... et puis gratuitement. (H-15-13-U-09-06-08-01-07)

Les petits juniors à côté de moi sont tous là le samedi et puis, tu sais, ils mettent toutes leurs tripes. Eux autres ils vont donner des heures, parce qu'ils veulent que ça soit beau. [...] Des fois, je vois que c'est quand même facile à faire, surtout avec les jeunes qui sortent de l'école. Tout ce qu'ils veulent, c'est se tailler une place et puis apprendre et être appréciés, mais eux autres ils hésiteront pas à donner leurs heures. (F-03-18-U-13-06-08-01-07)

Periodically, yes, I would say that the social pressure is on much more than legal pressure. [...] It's a hard thing to say, [...] I've never had a place that could physically chain me in the building, but the influence of the social and sort of [...] peer pressure, it's like also you know that you have your career in their hands and if you... As a team player that's gonna affect your progress within the company. (F-08-11-I-01-08-08-01-07)

L'opinion des pairs est par ailleurs un facteur important à considérer puisqu'ils :

constituent un maillon important du réseau de placement essentiel à la mobilité tant interne qu'externe, pas moins important que le portfolio et les évaluations des employeurs. L'interdépendance des concepteurs est très grande, en vertu de l'importance de l'information sur les postes disponibles et des recommandations dans le placement (Legault et Ouellet, 2011).

La pression exercée par les pairs pour travailler en heures supplémentaires par le biais de l'inclusion ou l'exclusion dans le réseau informel des pairs s'avère une autre forme de récompense et de châtement. Les concepteurs qui travaillent en heures supplémentaires en tirent l'avantage d'être référés à d'autres projets par leurs pairs, qui n'hésiteront pas à les recommander. Le rôle des pairs dans le réseau de placement importe tant à l'interne que dans d'autres studios; dans l'univers montréalais du jeu vidéo, perçu comme un milieu où tous se connaissent, les réputations précèdent les individus. Les concepteurs ont donc tout intérêt à soigner leur réputation.

À l'inverse, refuser le travail en heures supplémentaires signifiera souvent renoncer à être référé par des pairs vers des projets futurs, surtout s'ils sont prestigieux, et avoir alors à passer par le processus formel pour obtenir une autre affectation (ou un autre emploi) à la fin d'un projet. La réaffectation revient généralement à ce moment à la direction des ressources humaines et les préférences des concepteurs sont alors beaucoup moins considérées :

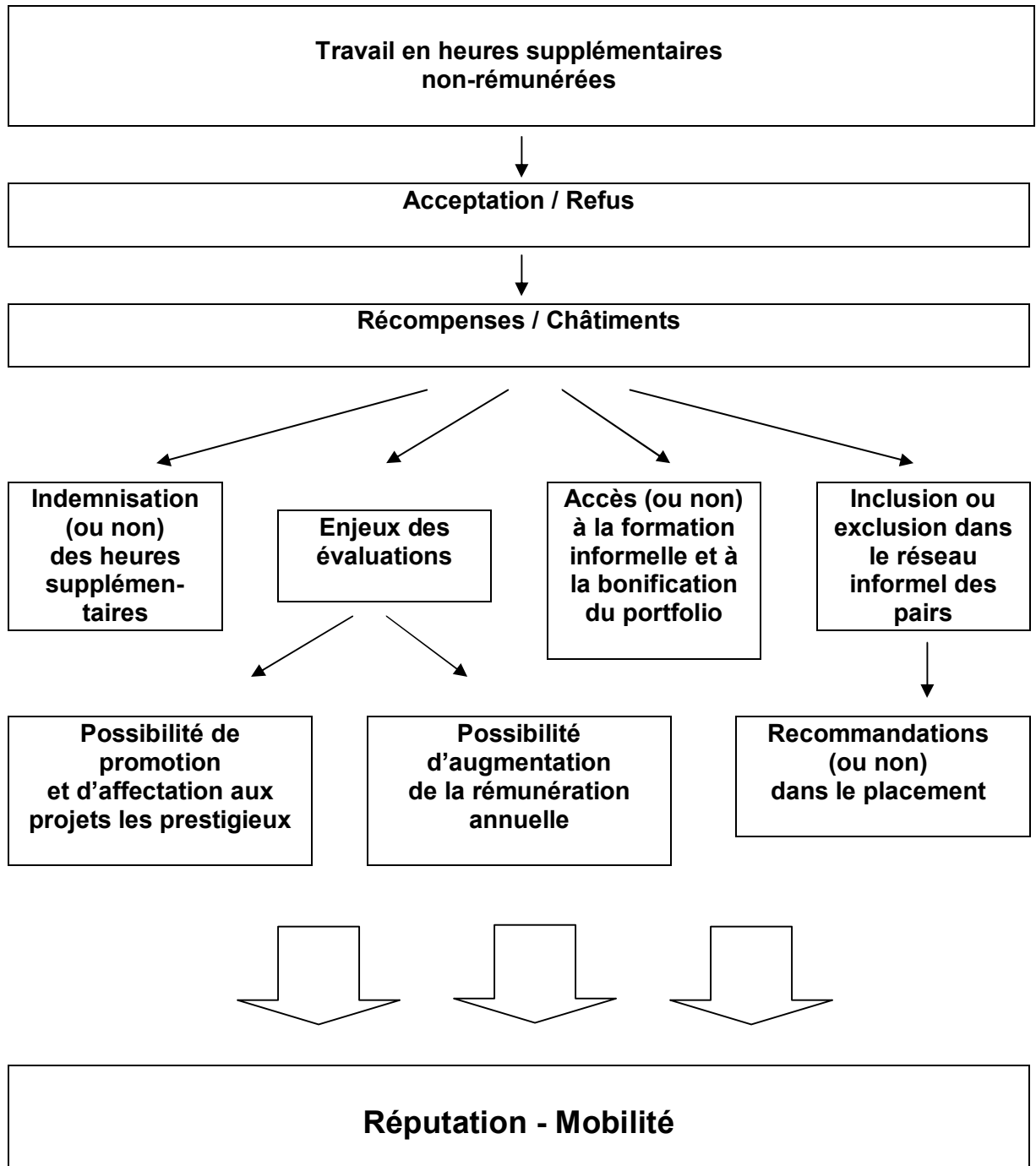
Quand, moi mon projet pas exemple achève, il me reste à peu près un mois et demi à faire dessus, et bien là, je commence à regarder quel projet sera rendu dans un mois et demi à l'étape de l'animation. Et puis là, si il y en a un qui m'intéresse plus que d'autres et bien là, je peux essayer de parler à des contacts sur le projet, c'est beaucoup de connaissance : « Ah! Lui sur ce projet-là il me connaît, je vais essayer de rentrer par là ». Ou sinon tu peux attendre que les ressources, la conseillère en réaffectation de projet vienne te voir, te donne un rendez-vous et elle va te donner des choix de projets, mais tu vois, ces gens-là, ils te donnent l'impression que t'as le choix de projet, mais eux autres, ils veulent te mettre à un endroit. Ça fait que c'est pour ça que c'est tout le temps le *fun* si tu t'arranges par en dessous, parce que la personne va dire : « je veux vraiment cette personne-là sur mon projet, j'ai travaillé avec elle. » C'est beaucoup plus facile pour aller à l'endroit où tu veux aller. (F-03-18-U-13-06-08-01-07)

Être référé par des pairs demeure un avantage considérable : le processus d'embauche sur un projet s'en trouve simplifié et le concepteur a alors « moins de preuves à faire » puisqu'il est déjà réputé être dévoué. Cet avantage est cependant réservé à ceux qui sont reconnus par leurs pairs comme flexibles et solidaires envers l'équipe de travail, surtout aux moments des *milestones* ou du *shipping*, où les heures sont appelées à augmenter.

#### **4.5 Les assises du système de récompenses et de châtements**

Le système de récompenses et de châtements qui vient d'être décrit ne pourrait être efficace sans de solides assises. Il se fonde sur l'importance de la réputation dans l'industrie du jeu vidéo, laquelle est garante de la mobilité. La figure 3 illustre le fonctionnement du système de récompenses et de châtements dans l'ensemble.

**Figure 3**  
**Fonctionnement général du système de récompenses et châtements**





### 4.5.1 La réputation

Nous l'avons vu, la loyauté à l'employeur valorisée dans la période 1945-1975 du compromis fordiste est remplacée dans le contexte de la nouvelle économie par la mobilité (Alvesson, 2000; Barley & Kunda, 2004). Parce qu'ils se perçoivent davantage comme des entrepreneurs que comme des salariés, les professionnels de la nouvelle économie n'accordent plus tellement d'importance à l'attachement à l'entreprise qui les emploie (Anderson-Gough, Grey & Robson, 2000; Singh & Vinnicombe, 2000; Chasserio et Legault, 2009). Se déplacer d'un employeur à l'autre de façon à améliorer à la fois sa position et son salaire n'est pas perçu comme de l'opportunisme déplacé, mais bien davantage comme un signe d'ambition.

Dans l'industrie du jeu vidéo, il n'est d'ailleurs pas rare que les employés, après un séjour plus ou moins long chez un concurrent, reviennent chez un ancien employeur, dans une meilleure position et en exigeant un meilleur salaire. La menace de quitter l'entreprise pour une entreprise concurrente joue également un grand rôle dans la rémunération annuelle. Les concepteurs les plus expérimentés, davantage conscients de leur valeur dans une industrie où la main-d'œuvre qualifiée est rare, n'hésitent pas user de cette stratégie pour obtenir des augmentations salariales. Mais la menace de quitter pour une entreprise concurrente s'appuie sur la réputation, dans la mesure où elle n'est efficace que si elle donne l'impression que l'on court le risque de perdre un travailleur qualifié et investi dans son travail :

Quand il y a eu les évaluations l'an dernier en fin d'année 2007, et mon chef il me dit : « [prénom], c'est super, partout très bien, super, rien à dire mais par contre, pour le niveau suivant [qui mène à une augmentation salariale], j'attendrais à l'année prochaine. » (...) Bon, là, j'ai joué au poker, j'ai dit : « Écoute, moi c'est simple, tu m'augmentes pas et je me casse, je suis résident permanent et j'en ai rien à foutre, je peux poser ma démission, je me tire. » (...) Donc, je les ai menacés et puis ça a marché, parce qu'en fait, avec de l'expérience, on devient une denrée rare, comme j'ai dit tout à l'heure et c'est plutôt dans leur intérêt que je reste... (H-23-02-U-04-06-08-01-07)

La menace de quitter pour un concurrent demeure donc un bon moyen d'augmenter sa rémunération annuelle pour les concepteurs dont le travail est reconnu, souvent en raison

de leur participation à des projets d'envergure et qui sont réputés flexibles au plan des horaires de travail.

La mobilité, qui permet à la fois de négocier d'importantes augmentations salariales et de passer à un niveau plus élevé, ne devient toutefois possible que si on soigne sa réputation :

Il faut vraiment faire attention à sa réputation dans ce métier-là. Parce qu'on voyage beaucoup d'une compagnie à l'autre, on se connaît tous les animateurs, moi je connais les animateurs de presque toutes les compagnies qu'il y a à Montréal et les environs, et puis c'est comme ça qu'on se trouve des emplois, c'est vraiment par contact, donc il faut faire attention. (F-03-18-U-13-06-08-01-07).

Par la loi par exemple, l'employeur n'a pas le droit de m'obliger à faire du travail supplémentaire, admettons. Mais d'une certaine façon, je sais que c'est une industrie qui fonctionne un peu comme ça parce que même si on veut toujours être à jour, il y a toujours des problèmes qui arrivent, on est toujours en retard. Et d'une façon personnelle, je veux que le jeu soit bon. Je le veux parce qu'après, ça nous donne une réputation comme compagnie et comme individu aussi... si après je cherche à me trouver un autre emploi. Donc, même si mon employeur ne me l'oblige pas, d'une certaine façon c'est presque obligé. Je trouve que c'est bien qu'il ne me dise pas que je suis obligé de faire du travail supplémentaire, mais c'est un peu insinué ou... tu sais, c'est un non dit. (H-05-16-W-09-06-01-07)

Dans le contexte de gestion par projets qui caractérise cette industrie, il revient au producteur de recruter les membres de son équipe qui lui permettront de réussir un projet. La réputation des employés devient alors la référence principale et les concepteurs sont conscients de la fragilité de celle-ci, du moins dans le milieu montréalais où tous se côtoient. Cette répondante explique l'importance de la réputation, en faisant valoir que contester un congédiement, par exemple, peut être nuisible au point de ne plus pouvoir se repositionner dans l'industrie montréalaise parce que la réputation est atteinte :

Mais tu te dis tout le temps : si c'est la compagnie contre moi, tu dis je voudrais bien contester, mais d'un autre côté je me fais, tu te fais jamais une bonne réputation parce que ça va sûrement devenir public ou... c'est tellement une petite industrie, tout le monde se connaît, fait que là bien telle compagnie va savoir que moi j'ai poursuivi, que j'ai causé le trouble, fait qu'ils voudront peut-être pas [2x] m'engager s'ils savent ça. Si jamais je

conteste, je vais peut-être être obligée d'aller me trouver un emploi à l'extérieur du pays ou bien à l'extérieur de Montréal. (F-10-12-U-12-05-08-01-07)

L'organisation par projets entraîne souvent de nombreuses heures supplémentaires en vertu des trois contraintes conjuguées de délai, de budget et de portée de la commande. Dans ce contexte, acquérir une solide réputation signifie se montrer le plus disponible possible, car apprendre à mener collectivement à terme un projet en respectant les échéanciers et les budgets représente un savoir-faire très considéré dans cette industrie. Si certains répondants dénoncent ce procédé, tous se montrent très conscients des incidences sur la réputation en cas de refus de travailler en heures supplémentaires :

Mais c'est ça, refuser de faire de l'*overtime* sans le justifier ça c'est pas bien vu, ça se fait, mais c'est pas bien vu. Donc c'est tout le temps un combat entre la réputation qu'on a parce qu'évidemment la réputation va nous permettre d'avoir des meilleurs projets. (F-01-20-U-06-06-08-01-07)

Et bien ça nous fait une mauvaise réputation, c'est certain [refuser de travailler en heures supplémentaires]. Moi je m'en sors parce que comme mon travail est toujours livré et que je vais beaucoup au devant des choses, ça m'aide un peu. Mais quelqu'un qui refuserait de faire de l'*overtime* et qui ne serait pas aussi proactif comme je le suis pourrait se faire cataloguer de, entre guillemets, « fonctionnaire. » Ça, là ça veut dire que tu rentres, tu *punches*, tu fais ta *job*, tu t'en vas et puis t'es pas impliquée. (F-01-20-U-06-06-08-01-07)

Oui [on peut refuser les heures supplémentaires], c'est pas encouragé... ça ne donne pas une bonne perception de l'employé par rapport à l'employeur. (H-06-16-G-23-07-08-01-07)

#### **4.5.2 La mobilité comme facteur multiplicateur/ réducteur du système de récompenses et de châtements**

Les récompenses et châtements potentiels influent sur le choix des concepteurs de travailler ou non en heures supplémentaires. La majorité de répondants qui acceptent cette contrainte ont des chances d'être récompensés. En revanche, ceux qui la refusent s'exposent à divers châtements.

Le désir (ou non) de mobilité demeure toutefois névralgique dans la disposition aux heures supplémentaires :

plus on souhaite la mobilité ascendante (postes de gestion hiérarchique, projets prestigieux) ou horizontale (autres studios, autres pays), plus on sera vulnérable au système de récompenses et de châtements (Legault et Ouellet, 2011).

Ainsi, les travailleurs qui manifestent un désir de mobilité, fort encouragé dans cette industrie en pleine expansion, doivent multiplier les heures supplémentaires pour avoir accès aux atouts qui y mènent. Viser de grosses productions ou un poste de prise de décisions (tant à l'interne qu'au sein d'une autre entreprise) et souhaiter de l'avancement requièrent aussi la multiplication des heures supplémentaires, car seuls les employés dévoués, c'est-à-dire prêts à « donner » de nombreuses heures de travail peuvent prétendre accéder aux productions les plus prometteuses, chez leur employeur ou chez un concurrent, et aux postes les plus convoités :

Oui [je peux refuser les heures supplémentaires], je ne suis jamais obligé, mais si je veux monter comme je veux, je suis peut-être mieux de rester. (H-16-02-A-19-06-08-01-07)

If you're in a situation where, you know, it's just not going to finish, I think if one person refuses, it just means more work for somebody else. So, yes, you can refuse, but it means it won't reflect well on you on certain key situations. (For your career advancement?) Yeah exactly, it could potentially affect your career advancement, on a big big production, you might find it difficult if you're the kind of person who never does overtime. (F-05-20-U-25-06-08-01-07)

Le désir ou non de mobilité est donc central et c'est pourquoi les concepteurs qui souhaitent demeurer dans cette industrie tout en refusant le travail en heures supplémentaires doivent renoncer à toute forme d'avancement. En somme, l'effet des récompenses et des châtements est multiplié par la mobilité. Les concepteurs qui désirent ardemment obtenir des promotions, se diriger vers des postes de cadres, être embauchés sur les projets les plus susceptibles de connaître un succès, bref ceux qui visent une grande mobilité dans l'industrie seront davantage affectés par le système de récompenses et de châtements. Ils auront de ce fait tendance à rechercher les récompenses et donc à accepter les heures supplémentaires.

## 4.6 Conclusion

Le système de récompenses et de châtements à l'œuvre dans l'acceptation ou le refus du travail en heures supplémentaires agit avec succès dans la mesure où il conduit la majorité des répondants à travailler en heures supplémentaires, même si celles-ci sont nombreuses et gratuites.

En effet, nous avons vu que dans l'industrie du jeu vidéo, les heures supplémentaires implicitement demandées aux concepteurs ne sont pas rémunérées; elles peuvent être indemnisées, mais rien n'est garanti. Le système de récompenses et de châtements agit comme un motivateur efficace malgré l'indemnisation incertaine. La possibilité d'indemnisation des heures supplémentaires convainc en effet les concepteurs de travailler en heures supplémentaires puisqu'être réputé engagé et flexible augmente les chances d'obtention d'une récompense. De même, bien que le travail en heures supplémentaires ne soit pas obligatoire, il permet de bonnes évaluations (qui à leur tour, donnent accès à des possibilités de promotion, d'accès aux projets les plus prestigieux et d'augmentations salariales), et à de la formation informelle; les heures supplémentaires permettent aussi d'améliorer le portfolio ainsi que d'être inclus dans le réseau informel des pairs, qui favorise le placement. Toutes ces formes de récompenses tirent leur importance du fait qu'elles sont la clé de l'établissement d'une solide réputation. À son tour, la réputation est ce qui permet la mobilité convoitée. Et les concepteurs mobiles, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, tant horizontalement que verticalement, continuent à enrichir leur réputation, laquelle leur permettra une mobilité encore plus grande. Basé sur une logique interne d'une grande efficacité, ce système fonctionne jusqu'à présent.

Quant à ceux qui refusent les heures supplémentaires, le même système est à l'œuvre, mais cette fois, en termes de châtements. Le refus des heures supplémentaires bloque l'accès à d'éventuels bonis ou congés compensatoires, même dans le cas où le jeu sur lequel ils ont travaillé s'avère un succès. Les évaluations des concepteurs qui refusent le travail en heures supplémentaires en souffrent, ce qui les empêche d'accéder aux projets les plus prestigieux et leur rémunération annuelle est moindre que celle de leurs pairs. Les postes impliquant de plus grandes responsabilités leur sont aussi refusés puisqu'ils

impliquent une présence accrue au travail. Ils ont moins de chances d'améliorer leur portfolio et de maintenir leurs connaissances à jour parce qu'ils ne sont pas exposés à la technologie la plus avancée. Ils ne sont pas recommandés par leurs pairs, ce qui réduit leur mobilité. En somme, leur réputation se trouve affectée par le refus du travail en heures supplémentaires. De fait, ils doivent réduire leurs ambitions en termes de projets ou renoncer à travailler en production en acceptant des postes de soutien aux projets.

## Conclusion

Que devons-nous retenir des résultats de cette étude et quelles en sont les limites? D'abord, la recension des écrits nous a appris que les travailleurs du savoir qui travaillent en contexte de gestion par projets sont souvent amenés à effectuer un grand nombre d'heures de travail. Si ce mode d'organisation peut sembler avantageux aux employeurs qui le mettent en pratique, il n'est pas sans conséquences pour les travailleurs qui évoluent dans un tel environnement. En vertu des contraintes qui vont de pair avec la gestion par projets, ceux-ci sont appelés à investir de longues heures de travail pour atteindre leur objectif, soit le succès du projet. Dans ce contexte, les professionnels n'hésitent pas à s'engager au travail puisque le succès du projet devient garant de leur réputation, laquelle permet le repositionnement.

Toujours dans le premier chapitre, nous avons vu que les concepteurs de jeux vidéo, même s'ils sont dans la plupart des cas des salariés officiellement payés à l'heure, sont enclins à travailler en heures supplémentaires non rémunérées. En plus de s'effectuer gratuitement, ces heures sont également longues et fréquentes. En somme, elles représentent une contrainte importante pour les travailleurs. Ce mémoire de maîtrise s'est employé à cerner le système qui mène à l'acceptation généralisée des heures supplémentaires non rémunérées par cette frange de travailleurs.

Les résultats de mes analyses montrent d'abord que les heures supplémentaires non rémunérées sont un réel problème chez les concepteurs de jeux montréalais interrogés. Si certains arrivent à refuser, le trois quart d'entre eux travaillent en heures supplémentaires soit sur une base régulière, en fin de projet (*shipping*) ou à certains moments névralgiques (*milestones*). Cette situation entraîne des insatisfactions chez eux, d'autant plus que le système de distribution de bonis et de congés compensatoires (indemnisation) apparaît hautement subjectif et discrétionnaire.

Ensuite, l'analyse des données a permis de révéler un système de récompenses et de châtements qui sanctionne l'acceptation ou le refus de travailler en heures supplémentaires non rémunérées. En tant qu'élément garant de la sauvegarde de la réputation, le travail en

heures supplémentaires occupe une place prépondérante dans la vie des concepteurs de jeux vidéo. Tous doivent se positionner devant ce phénomène car les conséquences de l'acceptation comme celles du refus sont manifestes.

Travailler en heures supplémentaires aux moments où le projet en a besoin donne la possibilité d'accéder à des indemnisations, mais également celle d'acquérir de la formation informelle et d'améliorer son portfolio. Plus important encore, le travail en heures supplémentaires donne accès à une meilleure évaluation, laquelle peut permettre d'accéder à des bénéfices potentiels qui influent sur la carrière des salariés : possibilité de promotion, d'affectation aux projets les intéressants et prestigieux et d'augmentation salariale. Dans un contexte où la mobilité est valorisée, tant par les employés que par les employeurs, de tels gains jouent un rôle considérable.

Inversement, refuser le travail en heures supplémentaires entraîne des châtiments non moins importants. Les travailleurs qui optent pour ce choix voient leurs chances d'être promus réduites, ils se voient refuser l'accès aux projets les plus prestigieux et conséquemment, ne peuvent s'attendre à des augmentations salariales aussi importantes que leurs confrères qui optent pour l'acceptation des heures supplémentaires non rémunérées. De même, les bonis et les congés compensatoires à la fin des projets sont réservés aux travailleurs qui consentent à travailler en heures supplémentaires.

Si certains motifs donnent aux travailleurs le pouvoir de refuser de travailler en heures supplémentaires, il n'en reste pas moins qu'ils en paient le prix. C'est ainsi que certains travailleurs refusent cette contrainte en invoquant leurs engagements familiaux ou encore des antécédents de maladie. Ces motifs peuvent être acceptés dans une certaine mesure, mais ils ont des conséquences directes sur les carrières des travailleurs. Ceux-ci se voient dans l'obligation de réduire leurs ambitions, ce qui peut signifier travailler sur un projet modeste, occuper un poste de moindre importance ou encore renoncer à travailler en production. On le voit bien, refuser le travail en heures supplémentaires, même avec des motifs à l'appui jugés acceptables dans l'industrie, mène à des conséquences négatives.



Seule une minorité, celle des *stars*, vit une situation différente. Parce qu'ils ont une grande expérience et qu'ils ont acquis un grand pouvoir individuel de négociation ou parce qu'ils détiennent une compétence rare et indispensable qui leur confère un statut particulier, les *stars* peuvent refuser ou limiter le travail en heures supplémentaires sans perdre au change comme leurs collègues qui n'ont pas ce statut.

Cette étude a également révélé que ce système informel est maintenu par de solides assises. Il se fonde, nous l'avons vu, sur l'importance de la réputation, laquelle est garante de la mobilité. En effet, dans cette industrie, la recherche et la protection de la réputation précèdent tout le reste et force est de constater que la réputation est liée de près à l'acceptation du travail en heures supplémentaires, même si celles-ci ne sont pas rémunérées. En d'autres termes, le refus du travail en heures supplémentaires a des incidences importantes sur la réputation; les concepteurs le savent et conséquemment, choisissent en majorité de travailler en heures supplémentaires non rémunérées.

Cette étude comporte évidemment certaines limites. Une première porte sur la généralisation. Les résultats de cette analyse peuvent certes être généralisés, mais la généralisation requiert une certaine prudence. D'abord, il est clair que les conclusions portant sur la gestion des heures supplémentaires s'appliquent aux grands studios, car c'est l'environnement de la majorité des répondants. S'appliquent-ils aux plus petits? D'autres recherches seraient nécessaires, car nos répondants et les travaux existants mentionnent parfois des pratiques différentes - et minoritaires - dans les plus petits studios. Ces petits studios sont d'ailleurs couramment absorbés à terme par de plus grands studios, ce qui rendra ardue l'évaluation de leur expérience.

On peut aussi se demander si ces conclusions peuvent s'étendre à l'économie du savoir, en raison de ses particularités (se référer à la section 1.2). Il est trop tôt pour l'affirmer. Cependant, cette étude a été menée dans le cadre de l'organisation du travail par projets (gestion par projets) et les conclusions sont liées à ce contexte. Nous l'avons vu, dans ce mode d'organisation, le travail des professionnels est régi par des contraintes de temps, du budget et de qualité. Dans ce contexte, et particulièrement quand l'innovation est

recherchée, les travailleurs qualifiés ont généralement une grande autonomie pour mener à bien leur travail, mais celle-ci va de pair avec une part importante de responsabilisation (Legault et Chasserio, 2006). Ils sont évalués en fonction de la satisfaction du client; il en va de leur réputation et nous avons vu l'importance que prend celle-ci dans le repositionnement (se référer à la section 1.2.3.1). En effet, dans les contextes de création et d'innovation où le travail est organisé par projets et où le portfolio occupe une place considérable dans le placement futur, les professionnels n'ont souvent d'autres choix que de multiplier les heures de travail.

Le cadre d'interprétation de cette étude, élaboré dans un premier temps dans le secteur des services technologiques aux entreprises, sous-ensemble des TIC (incluant, l'édition de logiciels, les services des télécommunications, les services de traitement et d'hébergement de données, les services de conception de systèmes informatiques, la réparation et entretien de matériel électronique et multimédia et la conception de jeux vidéo) (Chambron, 2009) s'enrichit de nuances propres au secteur du jeu vidéo. Il constitue un pas vers l'élaboration d'un cadre plus vaste d'interprétation des conséquences de l'implantation croissante des modes de gestion par projets sur la régulation du travail.

Enfin, la principale limite de cette étude est sans doute le fait d'étudier le phénomène des heures supplémentaires en laissant de côté la question de l'action collective des travailleurs touchés. La question de la représentation collective des intérêts des concepteurs de jeux vidéo est en effet la suite logique de l'analyse que je fais du phénomène des heures supplémentaires dans cette industrie. Parce qu'il s'agit d'une limite importante de ce mémoire que de n'en pas traiter et parce que cette question entre dans les perspectives d'avenir prometteuses de recherche, j'ai choisi d'en traiter ici un peu plus longuement qu'il convient de le faire en conclusion, quitte à abrégé l'espace alloué à la synthèse et à la portée de ma recherche quant au système qui induit le travail en heures supplémentaires chez les concepteurs de jeux.

Pendant qu'un important corpus de travaux porte sur la représentation collective des intérêts des travailleurs peu qualifiés, les travailleurs du savoir ne sont étudiés dans cette optique que depuis peu. La vaste majorité des travaux qui portent sur le lien entre les travailleurs qualifiés et la représentation collective des intérêts tendent à montrer que ces travailleurs ne se sentent pas interpellés par les syndicats, jugeant que ceux-ci ne répondent pas à leurs préoccupations, entre autres celles qui tournent autour du statut professionnel (Hurd W et Lakhani, 2008; Hurd et Bunge, 2005; Freeman et Rogers, 1999; Milton, 2003; Healy, Heery, Taylor et Brown, 2004).

On ne s'étonnera pas dans ce contexte que peu d'exemples d'action collective chez les travailleurs du savoir, et entre autres chez ceux oeuvrant dans le secteur des TIC, existent dans les travaux. Le cas le plus connu et sans doute le mieux documenté est celui de la formation *Washington Alliance of Technology Workers* (WASH Tech/CWA) aux États-Unis (VanJaarsveld, 2004). Vers la fin des années 90, des travailleurs de la haute technologie des firmes telles que Microsoft ou Amazon.com ont commencé à manifester un intérêt pour la représentation collective. Dans le but d'améliorer les conditions de travail<sup>12</sup> des employés, les organisateurs syndicaux ont d'abord concentré leurs efforts sur la négociation collective. Ils ont rencontré d'importantes difficultés, entre autres, la difficulté à être reconnu comme unité de négociation et des mises à pied massives, les incitant à mettre davantage l'accent sur l'aide mutuelle et l'action politique, lesquels ont fait face à moins d'obstacles et donné des gains plus concrets (VanJaarsveld, 2004). Le mouvement demeure cependant marginal à ce jour parce que boudé par une majorité d'employés et fait face à de grands défis depuis sa création. La résistance des employeurs à la syndicalisation représente possiblement une entrave importante : des pratiques de déplacement forcé, comme le transfert du service à la clientèle d'Amazon.com des États-Unis en Inde, peuvent avoir pour effet de décourager les efforts d'organisation. (VanJaarsveld, 2004).

---

<sup>12</sup> Les insatisfactions portaient entre autres sur la distribution inéquitable des bonis basée sur la performance et le manque de formation.

Le cas du mouvement *Ubi Free* en France, abordé plus tôt, a également fait des vagues à un peu près à la même période, quand des employés anonymes d'Ubisoft ont décidé de lancer un site web « qui décrit par le menu, et avec un sens certain de l'humour et de la dérision, la réalité des conditions de travail d'Ubi Soft » (Papatheodorou, 1999). L'aventure n'a cependant duré que quelques mois et renvoie davantage à une tentative d'amélioration de certains aspects de leur vie au travail par un groupe d'employés qu'à une expérience d'organisation collective durable. Les promesses d'amélioration de l'employeur concerné ont suffi à mettre un terme à la démarche.

Les exemples de WASH Tech/CWA et d'*Ubi Free* mettent en évidence d'une part, la rareté des actions collectives entreprises par les travailleurs qualifiés du secteur des TIC et d'autre part, les difficultés qu'ils sont amenés à rencontrer à travers le processus de représentation collective des intérêts. L'industrie du jeu vidéo, on l'a vu tout au long de l'analyse, n'est pourtant pas exempte de problèmes. Il s'agit néanmoins d'un secteur non syndiqué. De fait, l'organisation du travail chez les concepteurs de jeux implique :

commandement soft, cooptation cool et exploitation mystifiée, avec horaires sans fin, épuisement physique et mental et insécurité chronique, organisée en dehors de toute tradition syndicale et de protection ouvrière établie. (Dyer-Whiteford, 2002)

Ce constat nous amène naturellement à nous interroger sur les pistes de renouveau syndical. En effet, dans le contexte de la baisse du taux de syndicalisation aux États-Unis, mais également au Canada (et depuis peu, au Québec)<sup>13</sup>, nombreux sont les travaux qui se sont penchés sur les stratégies que devraient employer les syndicats de façon à renverser la vapeur et gagner de nouveaux membres.

---

<sup>13</sup> Depuis le début des années 80, la proportion de travailleurs canadiens appartenant à un syndicat a considérablement chuté (Morissette, Schellenberg et Johnson, 2005). Au Québec, ce n'est que récemment que le taux de syndicalisation a cessé de stagner pour commencer à descendre de façon peu marquée. Après avoir connu une hausse de 1998 à 2004, il a commencé à chuter, passant de 37,4% en 2004 (Morissette, Schellenberg et Johnson, 2005, p. 8) à 36,1% en 2010 tous secteurs confondus (Uppal, 2010, p. 23).

Sans prétendre faire l'inventaire de toutes les pistes de solutions proposées dans les travaux récents, mentionnons que plusieurs voies sont envisagées, allant de l'élargissement de la notion de salarié et l'harmonisation des définitions du salarié dans les lois du travail (Bernier, Vallée et Jobin, 2003) à la création de liens avec des acteurs-clés, comme les femmes, de plus en plus présentes sur le marché du travail (Clawson, 2003). Certains prônent la négociation regroupée ou sectorielle - regrouper plusieurs unités d'accréditation d'un même secteur pour négocier une convention collective commune – de façon à éviter que la compétition entre les entreprises ne se fasse au détriment des travailleurs (sur les salaires ou les conditions de travail). Cette mesure permettrait aussi de faciliter l'accès à la syndicalisation, entre autres dans les milieux caractérisés par une grande mobilité, comme dans le secteur du multimédia (Conseil permanent de la jeunesse, 2001). Les interventions directes de l'État (en instituant des comités d'entreprises ou en assouplissant les règles des rapports collectifs au travail) ou indirectes (par exemple, en permettant l'accréditation sectorielle ou par le biais de l'extension des conventions collectives par décret, comme cela se fait déjà au Québec) sont d'autres solutions avancées (Trudeau et Veilleux, 1995).

Haiven (2003, 2006), pour qui la baisse du taux de syndicalisation est attribuable au fait que les secteurs reconnus pour être réfractaires au syndicalisme sont ceux qui sont en croissance (entre autres les secteurs qui embauchent des professionnels très qualifiés), s'attarde au changement d'angle que devraient opérer les syndicats pour atteindre les travailleurs du savoir. Si les syndicats souhaitent demeurer « la référence » en tant que représentants des intérêts des travailleurs, ils ont intérêt à mieux répondre aux préoccupations de ces travailleurs, comme celles qui tournent autour du statut professionnel. Cela peut se faire en collaborant avec des associations professionnelles ou en fournissant eux-mêmes des services professionnels (Haiven, 2006).

Dans la même lignée, Amman (2002) insiste sur la façon de travailler et les relations que les travailleurs de la haute technologie entretiennent avec leurs employeurs pour expliquer qu'ils représentent un défi pour les syndicats. Ces travailleurs sont très qualifiés, bien payés, mobiles et ils accordent une grande importance à la formation, au développement

de compétences et au réseautage professionnel, en plus d'être très engagés dans leur profession. Selon Amman, les syndicats devraient être davantage préoccupés par les questions qui touchent la profession. En ce sens, ils devraient offrir de la formation et des services d'amélioration des compétences aux membres. Au plan du programme politique, ils devraient s'écarter de la ligne traditionnelle : « ...not only would need to concentrate on wages and working conditions, it would also have to adress issues related to the growth and development of the high-tech/new media professional » (Amman, 2002, p. 116).

Ce bref tour d'horizon des pistes de renouveau syndical (et sans aucun doute fragmentaire) a le mérite de montrer que les questionnements sur les solutions potentielles au renversement de la tendance actuelle sont foisonnants. Les travailleurs du savoir, et particulièrement les concepteurs de jeux vidéo, font cependant l'objet de peu d'analyses quant à cette question. Une étude sur l'action collective portant spécifiquement sur la frange de travailleurs que sont les concepteurs de jeux vidéo serait certainement féconde. Il ne s'agit bien entendu que l'une des nombreuses pistes qui mériteraient d'être explorées afin de mieux connaître ces travailleurs et l'environnement de travail particulier dans lequel ils évoluent. Souhaitons en terminant que ces pistes sauront inspirer d'autres chercheurs dans les années à venir.

## Bibliographie

ADAMS, John Stacey. (1965). Inequity in social exchange. Dans L. Berkowitz (dir.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, New York, Academic Press, p. 267-297

AKYEAMPONG, Ernest B. et WINTERS, Jennifer. (1993). Tendances internationales de l'emploi par secteur, *L'emploi et le revenu en perspective*, Statistique Canada, vol. 5, n° 2, p. 1-6, récupéré le 2 novembre 2010 du site : <http://www.statcan.gc.ca/studies-etudes/75-001/archive/f-pdf/16-fra.pdf>

ALVESSON, Mats. (1995). *Management of Knowledge-Intensive Companies*, Berlin, Walter de Gruyter

ALVESSON, Mats. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies, *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 8, p. 1101-1123

AMAR, A. D. (2002) *Managing knowledge workers. Unleashing Innovation and Productivity*, London, Quorum Books

AMÉRIQUÉBEC.NET (2009). *L'industrie du jeu vidéo au Québec explose. Le Québec est devenu l'un des hauts lieux planétaires de l'industrie du jeu vidéo*, 5 mars 2009, récupéré le 13 octobre 2010 du site : <http://www.ameriquebec.net/actualites/2009/03/05-lindustrie-du-jeu-video-au-quebec-explose.qc>

AMMAN, John. (2002). Union and the New Economy : Motion Picture and Television Unions Offer a Model for New Media Professionals, *Working USA*, vol. 6, n° 2, p. 111-131

ANDERSON-GOUGH, Fiona, GREY, Christopher et ROBSON, Keith. (2000). In the name of the client : The service ethic in two professional services firms, *Human Relations*, vol. 53, n° 9, p. 1151-1174

ANDROVICH, Mark. (2008). Industry revenue \$57 billion in 2009, says DFC, *Game Industry Biz*, récupéré le 13 octobre 2010 du site : <http://www.gamesindustry.biz/articles/industry-revenue-57-billion-in-2009-says-dfc>

ARONSSON, Gunnar. (1999). Paid by Time but Judged by Results : An Empirical Study of Unpaid Overtime, *International Journal of Employment Studies*, vol. 17, n° 1, p. 1-15

BAILY, Lotte. (1993). *Breaking the mold. Women, men, and time in the new corporate world*, New York, Free Press

BARLEY, Stephen R. et KUNDA, Gideon. (2004). *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies. Itinerant Experts in a Knowledge Economy*, Princeton, Princeton University Press

BEAUD, Michel et DOSTALER, Gilles. (1996). *La pensée économique depuis Keynes*, Paris, Édition du Seuil

- BEAUDIN, Michel. (1995). Le travail aux prises avec le néo-libéralisme économique, *Théologiques*, vol. 3, n° 2, p. 13-32
- BELL, Daniel. (2006) *Vers la société post-industrielle*, traduction de française, Paris, Laffont
- BENOÎT, Amélie. (2006). *Étude des liens entre le rapport à la paternité et le rapport au temps dans la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée*, mémoire de maîtrise en sociologie, UQAM
- BERNIER, Jean, VALLÉE, Guylaine et JOBIN, Carol. (2003). *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle, Synthèse du rapport final*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec
- BERREBI-HOFFMANN, Isabelle. (2002). Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs?, *Sciences Humaines*, n° 125, p. 32-36
- BIENVENU, Roseline et DUMAIS, Jean-François. (2008) *L'emploi dans l'industrie du jeu électronique au Québec en 2008*, Rapport final, Montréal, TECHNOcompétences, Comité sectoriel de main-d'oeuvre en technologies de l'information et des communications, récupéré le 8 juillet 2010 du site : [http://www.technocompetences.qc.ca/files/rapport\\_jeu\\_2008\\_0.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/files/rapport_jeu_2008_0.pdf)
- BOUCHEZ, Jean-Pierre. (2004) *Les nouveaux travailleurs du savoir*, Paris, Éditions d'Organisation
- BURKE, Ronald J. (2006) The changing nature of work and organizations : Implications for human resource management, *Human Resource Management Review*, vol. 16, n° 2, p. 86-94
- BURKE, Ronald J. (2009). Working to live or living to work : Should individuals and organizations care?, *Journal of Business Ethics*, n° 84, p. 167-172
- CAMPBELL, Iain. (2002). Snatching at the wind? Unpaid overtime and Trade Unions in Australia, *International Journal of Employment Studies*, vol. 10, n° 2, p. 109-156
- CENTRE D'ÉTUDE SUR L'EMPLOI ET LA TECHNOLOGIE (CETECH). (2007). *Marché du travail et emploi hautement qualifié au Québec*, Étude effectuée pour le compte du Conseil de la science et de la technologie, récupéré le 13 septembre 2010 du site : <http://www.cetech.gouv.qc.ca/publications/index.asp?categorie=0701104#liste>
- CHAMBRON, Myriam (dir.) (2009). *Portrait et problématique des principaux secteurs d'activités économiques de Montréal*, Québec, Bibliothèque et archives nationales du Québec



CHASSERIO, Stéphanie et LEGAULT, Marie-Josée. (2005). Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail! , *Recherches sociographiques*, vol. 46, n° 1, p. 119-142

CHASSERIO, Stéphanie et LEGAULT, Marie-Josée. (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*, vol. 20, n° 5, p. 1113-1131, récupéré le 14 juin 2010 du site : <http://www.informaworld.com/smpp/title~db=all~content=g911806569>

CHASSERIO, Stéphanie et LEGAULT, Marie-Josée. (2010). Discretionary Power of project managers in knowledge intensive firms and gender issues, accepté pour publication, *Revue canadienne des sciences administratives – Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 27, n° 3

CHAYKOWSKI, Richard P. et GILES, Anthony. (1998). La mondialisation, le travail et les relations industrielles, *Relations industrielles*, vol. 53, n° 1, p. 13-23

CHUNG, Emily. (2005). Dream jobs in hell, *Toronto Star*, august 15, p. C6

CLAWSON, Dan. (2003). *The next upsurge, Labor and the new social movements*, Ithaca New York, Cornell University Press, p. 1-130

COHEN, Daniel. (2000). L'avenir des inégalités mondiales, *L'actualité économique*, vol. 76, n° 4, p. 491-500

CONSEIL PERMANENT DE LA JEUNESSE. (2001). *La réforme du Code du travail d'un point de vue jeunesse, commentaires sur le projet de loi n°182*, récupéré le 2 novembre 2010 du site : <http://www.cpj.gouv.qc.ca/publications/avis-memoires-recherches-propos/documents/emploi/code-travail.pdf>

COURPASSON, David. (2000). *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF

COURVILLE, Josée, DUBÉ, Renée et LESNE, Anaïs (2008). Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre du secteur des technologies de l'information et des communications, Rapport final, Montréal, TECHNOCompétences, Comité sectoriel de main-d'oeuvre en technologies de l'information et des communications, récupéré le 9 juillet 2010 du site : [http://www.technocompetences.qc.ca/files/Diagnostic\\_2008.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/files/Diagnostic_2008.pdf)

CUNHA, Miguel Pina E. (2002) The best place to be. Managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company, *The journal of applied behavior science*, vol. 38, n° 4, p. 481-495

DeFILLIPPI, Robert J. (2003). Organizational models for collaboration in the new economy, *Human Resource Planning*, vol. 25, n° 4, p. 7-18

DE PEUTER, Greig et DYER-WITHEFORD, Nick. (2005). A Playful Multitude? Mobilising and Counter-Mobilising Immaterial Game Labour, *FibreCulture Journal*, no 5, récupéré le 7 mars 2010 du site : [http://journal.fibreculture.org/issue5/deputer\\_dyerwithford.html](http://journal.fibreculture.org/issue5/deputer_dyerwithford.html)

DRUCKER, Peter. (1996) *Structures et changements : Balises pour un monde différent*, Paris, Éditions Village mondial

DUMAIS, Jean-François (dir). (2005). *L'industrie du jeu électronique au Québec, Enjeux de formation et de développement économique*, Montréal, TECHNOCompétences, Comité sectoriel de main-d'oeuvre en technologies de l'information et des communications, récupéré le 20 juillet 2010 du site : [http://www.technocompetences.qc.ca/files/rapportJeu\\_Final.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/files/rapportJeu_Final.pdf)

DUMAIS, Jean-François (dir). (2008). *Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre du secteur des technologies de l'information et des communications*, Montréal, TECHNOCompétences, Comité sectoriel de main-d'oeuvre en technologies de l'information et des communications, récupéré le 20 juillet 2010 du site : [http://www.technocompetences.qc.ca/files/Diagnostic\\_2008.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/files/Diagnostic_2008.pdf)

DUMAIS, Jean-François. (2009). *L'emploi dans l'industrie du jeu électronique au Québec en 2009 : Un portrait sommaire de la situation*, Montréal, TECHNOcompétences, Comité sectoriel de main-d'oeuvre en technologies de l'information et des communications, récupéré le 20 juillet 2010 du site : [http://www.technocompetences.qc.ca/files/etude\\_jeux.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/files/etude_jeux.pdf)

DURUFLÉ, Gilles. (2007) *L'emploi dans l'industrie du jeu électronique au Québec en 2009. Évolution récente et perspectives*, TECHNOcompétences, Comité sectoriel de main-d'oeuvre en technologies de l'information et des communications, récupéré le 19 juillet 2010 du site : [http://www.technocompetences.qc.ca/files/rapport\\_jeu\\_final\\_2007.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/files/rapport_jeu_final_2007.pdf)

DYER-WITHEFORD, Nick. (2002). Composition de classe de l'industrie des jeux vidéo et sur ordinateur, *Multitudes Web*, vol. 10, récupéré le 7 mai 2010 du site : <http://multitudes.samizdat.net/Composition-de-classe-de-l>

DYER-WITHEFORD, Nick. (2005) Digital Poetics in the Vernacular: The Political Economy of Canada's Videogame Industry, *Digipopo/Public*, vol. 31, récupéré le 7 mai du site : <http://www.digipopo.org/content/digital-poetics-in-the-vernacular-the-political-economy-of-canadas-videogame-industry>

DYER-WITHEFORD, Nick et 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

DYER-WITHEFORD, Nick et DE PEUTER, Greig. (2009). Empire@Play : Virtual Games and Global Capitalism, *CT theory multimedia journal*, récupéré le 7 mai 2010 du site : <http://www.cttheory.net/articles.aspx?id=608>

DYER-WITHEFORD, Nick et SHARMAN, Zena. (2005). The Political Economy of Canada's Video and Computer Game Industry, *Canadian Journal of Communication*, vol. 30, p. 187-210

FAHEY, Rob. (2005). Videogames to lead entertainment sector boom through 2009, says PWC, *Games Industry*, October 10, récupéré le 23 septembre du site : [http://www.gamesindustry.biz/content\\_page.php?aid=12135](http://www.gamesindustry.biz/content_page.php?aid=12135)

FREEMAN, Richard B. et ROGERS, Joel. (1999) *What workers want*, Ithaca New York, Cornell University Press

GLASER, Barney G. (1965). The constant comparative method of qualitative analysis, *Social problems*, vol. 12, n° 4, p. 436-445

GOLDEN, Lonnie. (2009). A brief history of long work time and the Contemporary sources of Overwork, *Journal of Business Ethics*, n° 84, p. 217-227

HABTU, Robert. (2003). Les travailleurs des technologies de l'information, *L'observateur économique canadien*, Statistique Canada, vol. 16, n° 9, p. 22-38, récupéré le 2 novembre 2010 du site : <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-010-x/11-010-x2003009-eng.pdf>

HAINES, Lizzie. (2004). *Why are there so few women in games?*, Media Training North West, p. 1-23, récupéré le 3 juin 2010 du site : [http://archives.igda.org/women/MTNW\\_Women-in-Games\\_Sep04.pdf](http://archives.igda.org/women/MTNW_Women-in-Games_Sep04.pdf)

HAIVEN, Larry. (2003) The union and the non-union zone : A framework for the challenge to unions to organise, *Just Labour*, vol. 3, p. 63-74

HAIVEN, Larry. (2006). Expanding the Union Zone : Union Renewal through Alternative Forms of Worker Organization, *Labor studies journal*, vol. 31, n° 3, p. 85-116

HANDMAN, Daniel H. (2005). Electronic Arts settles a class action overtime lawsuit for \$15.6 million : Red flags and practical lessons for the entertainment software industry, *Entertainment Law Reporter*, vol. 27, n° 6, p. 4-22

HEALY, Geraldine, HEERY, Edmund, TAYLOR, Phil et BROWN, William. (2004). *The future of worker representation*, New York, Palgrave Macmillan

HOCHSCHILD, Arlie. (1990). *The second shift*, New York, Avon

HOFFMAN, Erin. (2004) EA : The Human Story. *Live journal*, récupéré le 20 janvier 2010 du site : <http://ea-spouse.livejournal.com/274.html>

HURD W., Richard et BUNGE, John. (2005). Unionization of professional and technical workers : The labor market and institutional transformation. Dans *Emerging labor market institutions for the twenty-first century*, Richard B. Freeman, Joni Hersch et Lawrence Mishel (dir.), Chicago, The University Press of Chicago, p. 179-206

HURD W., Richard et LAKHANI, Tashlin. (2008). *Les Syndicats, les Associations et les Cadres du Vingt-et-unième Siècle*, manuscrit non publié, récupéré le 8 septembre 2010 du site : [http://www.union-network.org/Apps/UNINews.nsf/7a1fe394b29b0003c12574c6004d8645/9a876c5e8fa9f9d7c125754a00493112/\\$FILE/UNI\\_Associations-fr.pdf](http://www.union-network.org/Apps/UNINews.nsf/7a1fe394b29b0003c12574c6004d8645/9a876c5e8fa9f9d7c125754a00493112/$FILE/UNI_Associations-fr.pdf)

INTERNATIONAL GAME DEVELOPERS ASSOCIATION (IGDA). (2004). *Quality of Life in the Game Industry : Challenges and Best Practices*, récupéré le 5 mars 2010 du site : [http://www.igda.org/sites/default/files/IGDA\\_QualityOfLife\\_WhitePaper\\_0.pdf](http://www.igda.org/sites/default/files/IGDA_QualityOfLife_WhitePaper_0.pdf)

INTERNATIONAL GAME DEVELOPERS ASSOCIATION (IGDA). (2005). *Annual report*, récupéré le 5 juillet 2010 du site : [http://archives.igda.org/about/annual\\_report\\_05.php](http://archives.igda.org/about/annual_report_05.php)

KUMAR, Pradeep. (2000) Les relations industrielles dans un nouveau millénaire, *Gazette du travail*, vol. 3, n° 4, Éditions du centenaire, p. 137-142

LAPERRIÈRE, Anne. (1997). La théorisation ancrée (grounded theory) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées. Dans *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Jean Poupart et le Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives (dir.), Montréal, Gaëtan Morin éditeur, p. 309-331

LAPOINTE, Paul-André (2005). Paradoxes et évolution récente du travail dans la société postindustrielle. Dans *Le travail tentaculaire : existe-t-il une vie hors du travail?*, Laflamme, Gilles et Lapointe, Paul-André, Québec, les Presses de l'Université Laval, p. 7-29

LEGAULT, Marie-Josée, avec la collaboration de CHASSERIO, Stéphanie. (2004). *Les politiques et les pratiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée dans sept organisations de la nouvelle économie de Montréal*, remis au Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC)

LEGAULT, Marie-Josée et BELARBI-BASBOUS, Hind. (2006). Gestion par projets et santé mentale au travail dans la nouvelle économie, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* (PISTES), vol. 8, n° 1, récupéré le 20 avril du site : <http://www.pistes.ugam.ca/v8n1/articles/v8n1a8.htm>

LEGAULT, Marie-Josée et BELLEMARE, Guy. (2008). Theoretical issues with new actors and emergent modes of labour regulation, *Relations industrielles –Industrial Relations*, vol. 63, n° 4, p. 742-768

LEGAULT, Marie-Josée et BELLEMARE, Guy. (2009). De nouveaux acteurs de la régulation du travail dans la gestion par projets, *Revue Interventions économiques*, n° 039-05

LEGAULT, Marie-Josée et CHASSERIO, Stéphanie. (2003). Family obligations or cultural constraints? Obstacles in the path of professional, *Journal of International Women's Studies* (JIWS), vol. 4, n° 3, récupéré le 29 avril 2010 du site : <http://www.bridgew.edu/SoAS/jiws/May03/index.htm>

LEGAULT, Marie-Josée et CHASSERIO, Stéphanie. (2006). La gestion de projet dans les services technologiques aux entreprises et ses effets différenciés selon le genre, *Regards sur le travail*, vol. 2, n° 3, p. 2-18, récupéré le 12 mars 2010 du site : <http://www.travail.gouv.qc.ca/actualite/regardstravail/regardstravail-vol02-03.pdf>

LEGAULT, Marie-Josée et CHASSERIO, Stéphanie. (2009). Les obstacles à la mixité dans la gestion par projets, *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, vol. 4, n° 1, p. 45-61, récupéré le 15 mars du site : <http://www.remest.ca/documents/LegaultREMESTVol4no1.pdf>

LEGAULT, Marie-Josée et CHASSERIO, Stéphanie. (2010). La domination dans le modèle de production de haute performance dans la gestion de projets, dans Romaine Malenfant et Guy Bellemare (dir.), *La domination au travail : des conceptions totalisantes à la diversification des formes de domination*, Québec, PUQ, p. 99-124

LEGAULT, Marie-Josée et OUELLET, Kathleen. (2011). So into it they forget what time it is? Video game designers and unpaid overtime. Accepté pour publication dans *Managing Dynamic Technology-Oriented Business: High-Tech Organizations and Workplaces*, Dariusz Jemielniak et Abigail Marks, IGI Global : <http://igi-global.com/AuthorsEditors/AuthorEditorResources/CallForBookChapters/CallForChapterDetails.aspx?CallForContentId=0d3e732f-c98d-4ddc-8078-bcd5a3995b13>

MACHLUP, Fritz. (1962) *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton, Princeton University Press

MALONE, T. W. et LAUBACHER, R.J. (1998) The down of the e-lance economy, *Harvard Business review*, vol. 76, n° 5, p. 144-152

McDADE, S. et McKENZIE, Ph. D. (2002) Knowledge workers in the engagement equation, *Organizations Review*, vol. 1, n° 4, p. 34-37

MILTON, Laurie. (2003). An Identity Perspective on the Propensity of High-Tech Talent to Unionize, *Journal of labour research*, vol. 24, n° 1, p. 31-53

MOWDAY, Richard. T., STEERS, Richard M. et PORTER, Lyman W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, p. 224-247

- MUNK, Nina. (1998) The New Organization Man, *Fortune*, vol. 37, n° 5, p. 62-74
- MURRAY, Gregor et VERGE, Pierre. (1993). Transformation de l'entreprise et représentation syndicale, *Relations industrielles*, vol. 48, n° 1, p. 3-55
- NEWELL, Sue, ROBERTSON, Maxine, SCARBROUGH Harry et SWAN, Jacky. (2002) *Managing knowledge work*, New York, Palgrave
- PAILLÉ, Pierre. (1994). L'analyse par théorisation ancrée, *Cahiers de recherche sociologique*, n° 23, p. 147-181
- PAPATHEODOROU, Aris. (1999) Ubi Free, une histoire de « syndicat virtuel », *Multitudes Web*, vol. 2, récupéré le 18 février 2010 du site : <http://multitudes.samizdat.net/Ubi-Free-une-histoire-de-syndicat>
- PEREIRA, Richard. (2009). *The costs of unpaid overtime work in Canada : Dimensions and comparative analysis*, Integrated Studies Project, Master of Arts – Integrated Studies, Univ. of Athabasca
- PERLOW, Leslie A. (1998). Boundary control : the social ordering of work and family time in a high-tech corporation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 328-357
- PETRELLA, Ricardo. (1997). La formation au futur : les pièges de l'économie de marché dérégulée, libéralisée, privatisée, compétitive, *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 23, n° 1, p. 91-100
- QUIVY, Raymond et VAN CAMPENHOUDT, Luc (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod
- REED, Michael I. (1996) Expert power and control in late modernity : An empirical review and theoretical synthesis, *Organization studies*, vol. 17, n° 4, p. 573-597
- RIFKIN, Jeremy. (1996) *La fin du travail*, Paris, La Découverte
- ROGOSKI, R. P. (1998) Knowledge workers top company assets, *Triangle Business Journal*, 14, n° 19, January 8 1999, p. 21
- ROUSSEAU, Aaron. (2009). Overview of Overtime in Canada, *Employment and Labour Law*, Lang & Michener, LLP, récupéré le 2 novembre 2010 du site : <http://www.langmichener.ca/index.cfm?fuseaction=content.contentDetail&id=10517&lid=0>
- ROY, Christine. (2001). Les industries de service et le commerce des services, *Indicateurs des services*, Statistique Canada, Division des industries de service, cat. 63-016-XPB, 4<sup>e</sup> trimestre, n° 36, p.1-17, récupéré le 4 octobre 2010 du site : <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/Statcan/63F0002XIE/63F0002XIB2001036.pdf>

SCIADAS, George (dir). (2001). *Les technologies de l'information et des communications au Canada, un profil statistique du secteur des TIC*, Statistique Canada, Division des sciences, de l'innovation et de l'information électronique, cat. 56-506-XIF, récupéré le 4 octobre 2010 du site : <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/Statcan/56-506-X/56-506-XIF1999000.pdf>

SHEA, T., Brian. (1998). Are you good at attracting knowledge workers?, *Orlando Business Journal*, vol. 15, n° 29, December 18, 1998, p. 30

SINGH, Val et VINNICOMBE, Susan. (2000). What does "commitment" really mean? Views of UK and Swedish engineering managers, *Personnel Review*, vol. 29, n° 2, p. 228-258

SONG, Younghwan. (2009). Unpaid work at home, *Industrial Relations : A Journal of Economy and Society*, vol. 48, n° 4, p. 578-588

STATISTIQUE CANADA. (2010). *Nombre d'emplois selon l'industrie et la répartition selon le sexe, moyennes annuelles, Québec, 2006-2009*, Enquête sur la population active, récupéré le 20 septembre 2010 du site : [http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march\\_trav/remnr/cat\\_profes\\_sectr\\_activ/profes\\_sions/pop\\_active/a001\\_2006-2009.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_trav/remnr/cat_profes_sectr_activ/profes_sions/pop_active/a001_2006-2009.htm)

STRAUSS, Anselm et CORBIN, Juliet. (1998). *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory, 2<sup>nd</sup> edition*, London, Sage Publications

STROOBANTS, Marcelle. (2005). *Sociologie du travail*, Paris, Armand Colin

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. (2003). *Les enjeux du marché du travail et l'évolution des formes d'emploi*, Notes de recherche 2003-3 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Document préparé pour le colloque de l'IRSST, Montréal, Télé-université, Université du Québec, récupéré le 26 juillet 2010 du site : <http://www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-03IRSST.pdf>

TRUDEAU, Gilles et VEILLEUX, Diane. (1995). Le monopole nord-américain de la représentation syndicale à la croisée des chemins, *Relations Industrielles*, vol. 50, n° 1, p. 9-38

UGHETTO, Pascal. (2003). *La place du travail : la subjectivité au cœur du rapport au travail*. Document préparatoire à l'audition par le Conseil économique et social, section du travail, dans le cadre de la saisine gouvernementale sur « La place du travail », Paris, 30 avril 2003

UPPAL, Sharanjit. (2010). La syndicalisation, 2010. *Perspective*, Statistique Canada, cat. 75-001-X, p. 20-29, récupéré le 8 novembre 2010 du site : <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2010110/pdf/11358-fra.pdf>

USALCAS, Jeannine. (2008). Nouveau regard sur la polarisation des heures de travail, *L'emploi et le revenu en perspectives*, Statistique Canada, cat. 75-001-X, vol. 20, n° 2, p. 5-16, récupéré le 8 novembre 2010 du site : <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2008103/pdf/10534-fra.pdf>

VAILLANCOURT, Chantal. (2003) Profil de l'emploi dans les industries de l'informatique et des télécommunications, *Division des sciences, de l'innovation et de l'information électronique*, Statistique Canada, cat. 56F0004MIF, n°9, p. 1-21, récupéré le 8 novembre 2010 du site : <http://www.statcan.gc.ca/pub/56f0004m/56f0004m2003009-fra.pdf>

VALLIÈRES, Martin. (2010). Ubisoft craint une pénurie de personnel qualifié, *Cyberpresse.ca, La Presse Affaires*, 8 avril 2010, récupéré le 9 juin 2010 du site : <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/technologie/201004/08/01-4268356-ubisoft-craint-une-penurie-de-personnel-qualifie.php>

VAN JAARSVELD, Danielle D. (2004). Collective Representation Among High-Tech Workers at Microsoft and Beyond : Lessons from WashTech/CWA, *Industrial Relations*, vol. 43, n° 2, p. 364-385

VINET, Alain, BRISSON, Chantal et BOURBONNAIS, Renée. (2003). Travail et santé mentale : une relation qui se détériore dans *Santé mentale au travail : l'urgence de penser autrement l'organisation*, Québec, PUL, p. 5-37



# Annexe 1 : Arborescence des catégories d'analyse du projet cadre

## TRAVAILLEURS DE L'INDUSTRIE DU JEU VIDÉO, CONDITIONS DE TRAVAIL, RISQUES ET STRATÉGIES POUR TRANSIGER AVEC RISQUES

Le contexte économique de la naissance de l'industrie : le dit post fordisme et les formes d'organisation dites post-bureaucratiques

Une industrie dont la main-d'œuvre est :

- jeune
- scolarisée
- très mobile sur le marché du travail
- perspective du marché du travail souvent internationale
- très engagée et mobilisée face à la profession/à l'industrie, mais pas forcément à l'employeur
- très peu mixte

L'industrie du jeu vidéo et son image *cool*

L'organisation du travail :

- la gestion par projets (PM)
- le risque inhérent au PM : le *iron triangle* (coût, budget, qualité)
- cycles provisoires mais relativement uniformes
- autonomie ET division du travail (paradoxe)

La gestion des ressources humaines :

- individualisation de plusieurs conditions de travail
- niveau de rémunération au-dessus de la moyenne des travailleurs de scolarité comparable
- la discipline du travail :
- la notion d'autorité

- l'évaluation
  - cérémonial très important => réputation, rémunération, affectation
  - culture de méritocratie (contestation/consentement)
  - la possibilité de contester
  - les sanctions :
    - les délits sanctionnés
    - les modes de sanction
    - la possibilité de contester
- l'affectation aux projets :
  - le processus
  - la possibilité de contester
- le principal mode de transiger avec le risque névralgique inhérent au PM (*iron triangle*) : les heures supplémentaires :
  - en principe, ne peuvent formellement être imposées;
  - en pratique, l'usage est très répandu, la pratique est profondément établie et elles font partie du travail
  - divers modes d'obtention du consentement :
    - stratégies des *leads*
    - stratégies manageriales
    - adhésion à culture plus large
    - conséquences sur la réputation
    - conséquences sur l'évaluation
    - conséquences sur l'affectation à des projets
    - conséquences sur la promotion
  - elles ne sont pas rémunérées :
    - système de boni en fin de projet
    - temps compensatoire
    - absence de régulation formelle
    - régulation informelle
    - mode de contestation en cas de désaccord
    - générateur d'adhésion/de grande insatisfaction et frustration
  - elles sont imputables à la mauvaise gestion de projet
    - elles sont inévitables en contexte de projet
    - un mythe plus qu'une réalité, que certains ont intérêt à entretenir
    - varie selon les postes et les projets mais augmente avec le prestige du projet
    - on sent un changement dans les mœurs gestionnaires
    - elles viennent par période (*crunch time*)
  - durée de la semaine normale, durée heures supp variable
  - les inconvénients de la pratique des heures supp
  - les différences hommes/femmes :
    - dans le consentement

- dans les effets si consenti

La perception de divers risques chez les travailleurs de l'industrie :

- Le risque de chômage
- Le risque de maladie ou d'accident
- La mise au monde d'un enfant
- La faute professionnelle
- La désuétude des connaissances
- Le risque de vieillissement

L'information face à divers risques chez les travailleurs de l'industrie

Les stratégies de protection présentes face à divers risques chez les travailleurs de l'industrie :

- les ressources collectives gouvernementales
- les ressources individuelles
- les ressources marchandes privées
- les ressources collectives liées à l'emploi
- l'absence de ressources

La protection souhaitée chez les travailleurs de l'industrie et la notion de citoyenneté au travail :

- l'absence de protection souhaitée
- l'enjeu du contenu idéologique des jeux
- l'enjeu du partage du savoir
- l'usage du web social et des médias pour dénoncer ponctuellement ou structurellement
- les stratégies de gestion des ressources humaines
- l'amélioration de la gestion par les employeurs
- la participation aux consultations organisées par l'employeur
- la discussion individuelle avec les représentants de l'employeur
- les représentations auprès de la DRH
- la protection de l'État
- l'association professionnelle
- le syndicalisme

La perception générale du risque : le salarié entrepreneur

La citoyenneté sociale et politique chez les travailleurs du jeu vidéo : faible en général

## Annexe 2 : Guide d'entretien

### AVANT DE COMMENCER

Expliquer les objectifs de la recherche, les grandes lignes du déroulement de l'entrevue (notamment le fait qu'elle sera enregistrée) et les règles d'éthique

Demander à la personne interviewée de lire le formulaire de consentement et de le signer si elle est d'accord

Lui laisser une copie du formulaire et conserver l'autre pour nos dossiers

### UNE BRÈVE MISE EN CONTEXTE

**Afin de me permettre de mieux comprendre vos réponses, j'aimerais que nous prenions 5 à 10 minutes pour que vous me traciez un bref portrait de votre travail et de votre histoire professionnelle.**

- Quel âge avez-vous?
  
- Quelle est votre formation scolaire (diplômes)?
  
- Vivez-vous seul ou en couple? Si en couple, avez-vous des enfants?
  
- Dans quelle strate de revenu vous situez-vous :
  - 30-50K
  - 50-70K
  - 70-90K
  - 90-110K
  - 110 K et +
  
- Quel est le poste que vous occupez en ce moment?
  
- En quoi consiste votre travail?

- Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de... ?
- Avez-vous occupé d'autres emplois dans le même domaine auparavant? L'emploi était : très semblable, différent?
- Pour quel employeur (entreprise)? Pendant combien d'années?

## **VOTRE TRAVAIL**

- À quoi ressemble une journée typique de votre travail? Racontez-en une à grands traits.
- Pour quelles raisons avez-vous choisi ce secteur d'emploi? Qu'est-ce que vous appréciez / appréciez moins dans votre travail?
- Qu'est-ce qui vous motive dans ce travail?
- Racontez quelques épisodes récents où vous avez dû prendre une décision significative concernant votre tâche – par exemple, où vous avez affronté un imprévu ou un problème dans le déroulement d'une tâche.
- Dans ces cas, devez-vous consulter quelqu'un? Si oui, qui est-ce? Avez-vous consulté quelqu'un? Si oui, qui avez-vous consulté?
- Quelle est la décision que vous avez prise et comment s'est prise la décision?
- Combien d'heures consacrez-vous au travail chaque semaine? (en temps normal et en fin de projet, si différent)
- Pouvez-vous refuser les heures supplémentaires dans votre emploi?
- Comment les heures supplémentaires sont-elles rémunérées?
- Dans ce qui vous reste de temps libre, quelles sont vos priorités : les engagements de la vie privée (famille, enfants, personne à charge), le loisir, l'engagement dans une cause?

## LES REPRÉSENTATIONS ET LES ACTIONS/STRATÉGIES DE PRÉVENTION/GESTION DU RISQUE

**Nous allons parler maintenant de certaines situations qui sont susceptibles d'avoir une influence sur votre travail ou vos revenus de travail.**

Si la situation s'est déjà produite, j'aimerais que vous me disiez ce que vous avez fait.

Si elle ne s'est pas produite, j'aimerais que vous me disiez ce que vous feriez si elle se produisait.

Dans tous les cas, j'aimerais aussi savoir si vous croyez que ces situations peuvent vous arriver ou non.

### **Manquer de travail**

- Depuis que vous travaillez dans l'industrie du jeu vidéo, vous est-il déjà arrivé de ne pas avoir de travail, d'être sans emploi?

SI OUI :

- Quels inconvénients avez-vous subi lors de cet ou ces épisodes sans travail?
- Cela vous a-t-il posé problème? En quoi? (ex : manque de revenu)
- Qu'avez-vous fait alors? (revenir sur chacune des dimensions soulevées par le répondant)
- Sur quelles ressources avez-vous pu compter : assurance-emploi, assurances privées, soutien du conjoint, de la famille ou des amis, réseaux professionnels ou associations...
- Faites-vous quelque chose de particulier pour vous protéger contre les problèmes occasionnés par le manque de travail (vérifier le recours possible aux 4 sources : plt publiques, assur privées, réseau proche, réseau élargi)

SI NON :

- Croyez-vous que le manque de travail soit une chose possible pour vous?
- S'il vous arrivait de manquer de travail, cela vous poserait-il problème? En quoi?
- Que feriez-vous alors? (revenir sur chacune des dimensions soulevées par le répondant)

- Sur quelles ressources pourriez-vous compter : assurance-emploi, assurances privées, soutien du conjoint, de la famille ou des amis, réseaux professionnels ou associations...
- Faites-vous quelque chose de particulier pour vous protéger contre l'éventualité de manquer de travail? (vérifier le recours possible aux 4 sources : plt publiques, assur privées, réseau proche, réseau élargi)

### **La maladie ou l'accident**

- Depuis que vous êtes travailleur, vous est-il déjà arrivé d'avoir une maladie ou un accident qui vous empêche de travailler comme à l'habitude?

#### **SI OUI :**

- Que s'est-il passé pour vous lors de cet ou de ces épisodes de maladie?
- Cela vous a-t-il posé problème? En quoi? (ex : manque de revenu, perte du réseau)
- Qu'avez-vous fait alors? (revenir sur chacune des dimensions soulevées par le répondant)
- Sur quelles ressources avez-vous pu compter : plt publiques (RAMQ, assur-médecin), assurances privées, soutien du conjoint, de la famille ou des amis, réseaux professionnels ou associations...
- Faites-vous quelque chose de particulier pour vous protéger contre les problèmes occasionnés par un éventuel accident ou maladie? (vérifier le recours possible aux 4 sources : plt publiques, assur privées, réseau proche, réseau élargi)

#### **SI NON :**

- Croyez-vous que la maladie ou l'accident soit une chose possible pour vous?
- S'il vous arrivait d'avoir une maladie ou un accident qui vous empêchait de travailler comme à l'habitude, cela vous poserait-il problème? En quoi?
- Que feriez-vous alors? (revenir sur chacune des dimensions soulevées par le répondant)
- Sur quelles ressources pourriez-vous compter : assurance-emploi, assurances privées, soutien du conjoint, de la famille ou des amis, réseaux professionnels ou associations...

- Faites-vous quelque chose de particulier pour vous protéger contre une éventuelle maladie ou accident? (vérifier le recours possible aux 4 sources : plt publiques, assur privées, réseau proche, réseau élargi)

### **La maternité / paternité**

- Depuis que vous êtes travailleur/travailleuse, est-il arrivé un enfant dans votre ménage? (incluant l'adoption d'un enfant)

#### **SI OUI :**

- Cela vous a-t-il posé problème au plan du travail ou du revenu? En quoi?
- Qu'avez-vous fait alors? (revenir sur chacune des dimensions soulevées par la répondante)
- Sur quelles ressources avez-vous pu compter : plt publiques (RQAP, assur-emploi), assurances privées, soutien du conjoint, de la famille ou des amis, réseaux professionnels ou associations...
- Pensez-vous avoir d'autres enfants? Si oui, serait-ce dans les mêmes conditions que celles dont nous venons de parler?

#### **SI NON :**

- Pensez-vous avoir éventuellement un ou des enfants? (Si oui, poursuivre avec les questions qui suivent; si non, passer au bloc suivant)
- Si cela se produisait, cela vous poserait-il problème au plan du travail ou du revenu? En quoi?
- Que feriez-vous alors? (revenir sur chacune des dimensions soulevées par la répondante)
- Sur quelles ressources pourriez-vous compter : plt publiques (RQAP, assurance-emploi), assurances privées, soutien du conjoint, de la famille ou des amis, réseaux professionnels ou associations...
- Faites-vous quelque chose de particulier pour concilier la possibilité d'avoir un enfant et la poursuite de votre activité de travail ? (vérifier le recours possible aux 4 sources : plt publiques, assur privées, réseau proche, réseau élargi)

### **Le vieillissement**



- Comment envisagez-vous vieillir dans votre métier et dans cette industrie? Voyez-vous des difficultés particulières liées au fait de vieillir, ou des exigences particulières pour ne pas que cela nuise à votre position dans votre marché de travail?
- Jusqu'à quel âge envisagez-vous de travailler? À temps complet ou à temps partiel?
- Sur quelles ressources pensez-vous pouvoir compter : plt publiques (RRQ, régime fédéral de pension), assurances privées, soutien du conjoint, de la famille ou des amis, réseaux professionnels ou associations...
- Faites-vous quelque chose de particulier pour vous protéger contre la perte possible de revenu liée au fait de prendre votre retraite ou de réduire vos heures de travail à un certain âge? (vérifier le recours possible aux 4 sources : plt publiques, assur privées, réseau proche, réseau élargi)
- Croyez-vous que vieillir pourrait entraîner des problèmes financiers pour vous?

### **La mise à jour des connaissances**

- Pour maintenir votre employabilité dans votre métier/votre occupation, est-il nécessaire de se former constamment?
- Que faites-vous pour maintenir à jour vos connaissances ou vos compétences professionnelles? (vérifier la possibilité de formation formelle ou informelle) Comment (ressources)?
- (Pour ceux qui se forment) Qu'arriverait-il s'il vous cessiez de vous former?
- (Pour ceux qui ne se forment pas) Pensez-vous éventuellement devoir suivre de la formation?

### **La faute professionnelle**

- Dans l'exercice de votre métier ou de votre occupation, y a-t-il quelque chose qui pourrait être considéré comme une faute professionnelle grave, même si elle est faite de bonne foi?

SI OUI :

- Avez-vous un exemple? En quoi cela vous poserait-il problème?
- Que feriez-vous alors? (revenir sur chacune des dimensions soulevées par le répondant)

- Sur quelles ressources pourriez-vous compter : assurances privées, soutien du conjoint, de la famille ou des amis, réseaux professionnels ou associations...
- Faites-vous quelque chose de particulier pour vous protéger contre une éventuelle poursuite pour faute professionnelle?

SI NON : passer au point suivant

### **L'information relative aux risques**

- De manière générale, vous considérez-vous bien informé des recours ou des ressources possibles relativement aux situations dont nous venons de parler?
- Quelles sont vos principales sources d'informations?
- Que disent ces sources?

### **Synthèse**

- Si nous avions à résumer l'entrevue jusqu'ici en quelques phrases, nous pourrions dire que, face aux situations susceptibles d'affecter votre travail ou votre revenu, vous (résumer les grandes lignes des représentations, des actions/stratégies, et des ressources dans les 4 pôles). Est-ce bien cela?

## **LES NORMES RELATIVES AUX RISQUES**

Pour chacune des situations dont nous avons parlé (les rappeler au besoin),

- Qu'est-ce qui selon vous devrait être fait?
- Qui devrait le faire? Par ex, qu'est-ce qui devrait être fait par les gouvernements? Par l'employeur? Par les individus et leur famille? Par d'autres ressources : associations profess, cles d'assurance, etc?

- Auriez-vous d'autres propositions à formuler? Lesquelles?

## LA PARTICIPATION LOCALE

- À votre connaissance, pouvez-vous subir des sanctions disciplinaires? En avez-vous vu des cas? (pause) Par ex, pour avoir refusé de travailler en heures supp?
- Si oui, si vous subissiez une sanction disciplinaire, que feriez-vous? Contesteriez-vous cette sanction? Si oui, comment? Si non, pourquoi et que feriez-vous?
- Si vous postulez un emploi chez votre employeur actuel (une promotion ou un changement de projet), comment ça se passe, comment se prend la décision?
- Si vous n'obteniez pas cet emploi, contesteriez-vous le processus? Si oui, comment? Si non, pourquoi et que feriez-vous?
- Avez-vous fait l'expérience d'un changement dans les conditions de travail chez votre employeur actuel : heures de travail, salaires, avantages sociaux,, organisation du travail, évaluation de votre travail?
- Si oui, que faites-vous si certaines dimensions ou certaines conséquences de ce changement des conditions de travail, ou encore les résultats de votre évaluation, ne vous conviennent pas? Pouvez-vous contester ce changement? Pouvez-vous agir dans la mise en place du changement?
- Si vous étiez congédié, contesteriez-vous ce congédiement? Si oui, comment? Si non, pourquoi et que feriez-vous?
- Est-il important pour vous d'avoir un mot à dire dans toutes ces dernières situations?
- Si oui, considérez-vous que vous avez un mot à dire? Comment?
- Est-il important pour vous d'avoir un mot à dire ailleurs que dans votre vie de travail? Considérez-vous que participer à la vie politique et sociale, par exemple, est une forme d'engagement plus importante pour vous que l'engagement dans la vie politique de votre entreprise? Si oui, pourquoi? Si non, à quoi considérez-vous important de consacrer du temps?

## CONCLUSION

- De manière générale, y a-t-il autre chose que vous aimeriez dire au sujet de votre travail et dont nous n'avons pas parlé?

Remercier le répondant de sa participation

Si, au cours de l'entrevue, la personne vit des moments difficiles (tristesse, anxiété), faire preuve d'empathie, demander si elle souhaite prendre une pause, puis si elle est prête à reprendre.

Ne jamais laisser une personne seule si on réalise que l'entrevue l'a mise dans un état difficile, continuer de l'écouter ou de parler avec elle. Lui demander si elle a des personnes avec qui parler. Lui proposer de contacter des ressources d'aide téléphonique si elle en a besoin.

## Annexe 3 : Formulaire de consentement

**TÉLUQ**  
L'université à distance  
de l'UQÀM

100, rue Sherbrooke Ouest  
Montréal (Québec)  
H2X 3P2  
Téléphone : (514) 843-2015, poste 2943  
Télécopieur : (514) 843-2160

Montréal,

2008

Madame, Monsieur (Travailleur, travailleuse sollicité(e) pour le projet de recherche *Citoyenneté - CRSH*)

Objet : Le projet de recherche *Citoyenneté - CRSH*

Chercheure principale : Marie-Josée Legault; professeure, Télé-université; (514) 843-2015, poste 2943

Assistants de recherche : Martin Sasseville ou Alexandra Guité, doctorat, dép. de sociologie, Université du Québec à Montréal, (514) 843-2015 poste 2989 (Martin Sasseville) ou 2983 (Alexandra Guité)

Chère madame, Cher monsieur,

### Présentation de la recherche

La présente recherche s'intéresse à documenter les modes de régulation du travail en vigueur chez les travailleurs qualifiés et non syndiqués. Les résultats de cette étude permettront d'améliorer les connaissances sur les relations de travail contemporaines. 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 qui sera enregistrée. 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 entreprise et aussi chez d'autres employeurs. Nous allons vous demander votre âge, nous allons vous demander de décrire votre poste, il se peut aussi que vous nous parliez de votre situation familiale. Nous allons vous interroger quant à la façon dont vous gérez divers risques qui peuvent interrompre le travail ou le revenu (le besoin de formation ou de recyclage, la maladie personnelle ou d'un proche, l'arrivée d'un enfant, l'éventualité de votre décès par rapport à vos dépendants, un accident, le renvoi ou le licenciement collectif, une période de chômage, etc.), quant au partage de votre temps entre le travail et la vie privée, quant à votre façon de prendre diverses décisions concernant la tâche à faire. Nous vous demandons la permission d'enregistrer l'entrevue. Nous nous engageons à la plus stricte confidentialité.

### Respect des principes éthiques

Toutes les personnes pouvant avoir accès à cette information ont signé un engagement de confidentialité. Nous vous en remettons une copie signée, après l'avoir lu avec 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 déchiffrement 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;
  - 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 30 \$ pour votre déplacement.

Pour l'ensemble des documents ou des articles de recherche produits à la suite de cette étude, nous pourrions reprendre certains de vos propos sans jamais citer votre nom ni celui de votre entreprise. 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 votre dédommagement quand même.

Si vous désirez déposer une plainte concernant le respect des principes éthiques dans le cadre de cette recherche, veuillez les adresser à monsieur François Pichette, professeur à la TéléUQAM et président du comité d'éthique en recherche.

Ayant lu et compris le texte ci-dessus et ayant eu la possibilité de recevoir des détails complémentaires sur l'étude, je consens à participer à cette recherche.

Prénom et nom du participant à l'entrevue : \_\_\_\_\_

Signature du participant : \_\_\_\_\_

Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_