

SI PASSIONNÉS QU'ON OUBLIE L'HEURE?

LES HEURES SUPPLÉMENTAIRES NON RÉMUNÉRÉES CHEZ LES CONCEPTEURS DE JEUX VIDÉO

Marie-Josée Legault, professeure de relations de travail, Téléuq-UQAM

Kathleen Ouellet, étudiante à la maîtrise en sociologie, Université de Montréal

Accepté pour publication chez IGI Global, en anglais : Legault, Marie-Josée et Kathleen Ouellet (2011) « So into it they forget what time it is? Video game designers and unpaid overtime », dans Dariusz Jemielniak et Abigail Marks, Managing Dynamic Technology-Oriented Business: High-Tech Organizations and Workplaces, Hershey, IGI Global, coll. Information Science Reference

INTRODUCTION

L'industrie du jeu vidéo est une industrie multinationale prospère en plein essor, dominée par quelques grandes firmes de consoles (Microsoft, Sony, Nintendo) et quelques grands éditeurs de jeux (Electronic Arts (EA), Activision, Konami, Ubisoft, THQ) qui ont une emprise notable sur les firmes en aval, notamment les studios de conception de jeux. Les géants de l'industrie possèdent parfois leurs propres studios de conception de jeux et/ou achètent des jeux conçus dans de plus petits studios (Dyer-Witthford et de Peuter, 2009). Les cabinets privés de recherche sur l'industrie ne prévoient qu'essor dans cette industrie en Occident (Androvich, 2008), malgré les menaces latentes d'externalisation vers les pays où la main-d'œuvre est moins chère (Dyer-Witthford et de Peuter, 2009, Dyer-Witthford, 2005). On estime même que très bientôt, l'industrie du jeu vidéo devrait dominer toutes les autres industries du divertissement en termes de revenus (Fahey, 2005).

Il en va de même au Canada¹, où les revenus des studios ne sont dépassés que par l'industrie du film et de la télévision et l'édition de livres (Dyer-Witthford, 2005). L'industrie canadienne occupe le sixième rang dans l'industrie internationale du jeu vidéo, et ses deux pôles d'activité principaux sont Montréal et Vancouver. Au Québec, parmi 39 studios, 25 sont à Montréal et comptent pour 81 % des emplois, ce qui fait de Montréal le pôle principal du jeu où on devrait compter 8 000 emplois en 2011 (Dumais, 2009, p. 10). L'État canadien

¹ À la suite de Dyer-Witthford (2005), cité ici, nous définissons l'industrie canadienne du jeu vidéo comme l'ensemble des studios du secteur qui tiennent des activités au Canada, plutôt que de ne retenir que les studios qui sont de propriété canadienne.

soutient prodigieusement l'industrie, l'État québécois encore plus, notamment au moyen d'exemptions fiscales dans la Cité du multimédia de Montréal, où l'État est réputé financer jusqu'au quart des coûts de production des jeux. Dans le reste du Canada, les studios peuvent aussi bénéficier d'exemptions fiscales fédérales pour la recherche et le développement (Alliance NumericQ, 2003, 2008).

Pendant longtemps, le problème des longues heures de travail qui caractérisent l'industrie a été sous-estimé au profit de l'image idéalisée d'un *work as play ethos* (Deuze, Bowen et Allen, 2007; Dyer-Witheford, 2002, 2005) ou d'un *playbour* (Kuchlich, 2005). Pourtant le surmenage n'y est pas rare (De Peuter et Dyer-Witheford, 2005; Dyer-Witheford et Sharman, 2005, p. 203-4; Dyer-Witheford et De Peuter, 2006, p. 607-12). On y désigne les heures supplémentaires, soit celles qui dépassent le nombre prévu au contrat de travail, comme le *crunch time*. En principe, les concepteurs sont sollicités pour travailler le soir et les fins de semaine quand approche la date de livraison d'un jeu (*shipping*) ou encore d'une étape où il faut soumettre l'état du jeu en production au producteur (*milestone*) (IGDA, 2004, p 13). En pratique, cependant, les heures supplémentaires sont plus courantes qu'exceptionnelles, selon les résultats du sondage en ligne effectué auprès de 994 membres de l'*International Game Developers Association* (IGDA, 2004), soit 10 % des membres en 2005 (IGDA, 2005).

Le fait de ne pas indemniser les heures supplémentaires n'est pas universel, mais est répandu dans l'industrie. Aux États-Unis, entre autres, les employeurs de concepteurs de jeux sont exemptés des dispositions législatives concernant l'indemnisation des heures supplémentaires :

Non-compensation of overtime hours. Nearly all game developers in the US are under "exempt" status, meaning that their overtime is uncompensated. Developers elsewhere must often work under similar conditions (IGDA, 2004, p. 49).

Au Québec, ce courant dévastateur nuit considérablement à l'industrie dans laquelle 70 % des studios ont des problèmes de recrutement (Dumais, 2009, p. 4) et où on a du mal à conserver ses créateurs (IGDA, 2004, p. 21; Chung, 2005).

Dans cet article nous rendons compte des heures de travail dans l'industrie au Québec telle qu'elle se dégage des propos de 53 concepteurs qui travaillent dans de grands studios de jeux (en ligne ou de consoles) de Montréal, ainsi que de la rémunération de ces heures de travail. Nous décrivons ensuite le cadre juridique applicable au Québec, et la gestion que font les studios québécois des heures supplémentaires en fonction de ce cadre. Nous comparons ensuite l'industrie locale à l'ensemble de l'industrie en Occident et rendons compte de l'insatisfaction de nos répondants face à cette situation, comparable à celle de l'ensemble de l'industrie. Le portrait qui se dégage mène d'emblée à poser la question : dans un contexte où les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées, en contravention

du cadre législatif applicable, comment induit-on, déclenche-t-on chez les concepteurs par ailleurs insatisfaits une aussi grande disposition à travailler en heures supplémentaires? Nous en proposons ici une explication fondée sur l'existence d'un système informel mais redoutablement efficace de récompenses et de punitions, nourri par l'importance de la réputation dans une industrie focalisée sur la création et l'innovation.

Le corps professionnel étudié

La qualification de la main-d'œuvre de ce secteur présente une image polarisée; le cœur de l'industrie est constitué des concepteurs de jeux très qualifiés, qui ont une formation post-secondaire, en informatique ou en arts; ils sont plutôt jeunes (18-35 ans, seulement 18 % a plus de 35 ans), sans enfant(s) (77 %), vivent en couple (34 % n'ont pas de partenaire, par rapport à 43 % dans la population générale), généralement bien payés (en moyenne 60 000\$ en 2006) et les hommes y sont bien plus nombreux que les femmes (90 %). Ils commencent leur carrière (74,4 % sont dans l'industrie depuis 8 ans ou moins) et ont donc peu d'expérience (56 % affirment que leurs pairs ont entre 2 et 5 ans d'expérience dans l'industrie). Même chez les *leads* – les personnes qui ont une équipe de travailleurs sous leur responsabilité – moins de 10 % a plus de 10 ans d'expérience (De Peuter et Dyer-Witthford, 2005; IGDA, 2004, p. 15).

En amont et en aval travaillent une foison de travailleurs contractuels dans le contrôle de qualité ou la fabrication des matériaux électroniques, notamment des testeurs à statut précaire et payés au taux minimal (Dyer-Witthford et de Peuter, 2009). Les emplois du jeu se répartissent en effet ainsi :

- 32 % en programmation;
- 24 % en contrôle de la qualité (testeurs, techniciens assurance qualité, logiciels, services de soutien, etc.);
- 23 % en production artistique (artistes 3D, illustrateurs, animateurs 3D, designers d'interfaces, etc.);
- 10 % en design de jeux (scénaristes, designers de jeux, designers de niveaux);
- 10 % en gestion de la production (chefs de la production, producteurs, gestionnaires de projets, directeurs créatifs, directeurs artistiques, directeurs techniques) (Dumais, 2009, p. 4).

Nous ne traiterons dans cet article que des concepteurs de jeux, segment qualifié de l'industrie qui compte pour 76 % de la main-d'œuvre. Le travail de conception de jeux est souvent représenté comme l'incarnation du mode post-fordiste de production : un lieu d'autonomie, d'innovation et de réalisation de soi presque exempt des contradictions inhérentes au capitalisme (De Peuter et Dyer-Witthford, 2005) où il est résolument *cool* de travailler :

For millions of young men (and many aging ones, and some women) from Shanghai to Montreal, a job making virtual games seems employment nirvana - a promise of being paid to play. And it is true that for designers, programmers, and producers the industry offers creative, well paid work involving the most positive possibilities of "immaterial labour": Scientific know-how, hi-tech proficiency, cultural creativity, and workplace cooperation (Dyer-Withford et de Peuter, 2009).

Les emplois de conception de jeux sont de fait des emplois à temps complet (96 %) et permanents (93 %) et on trouve les emplois à temps partiel ou contractuels dans le test et les logiciels (Dumais, 2009, p. 7). Les concepteurs de jeux reconnaissent la dimension créative et gratifiante de leur travail, dont le niveau de complexité et de stimulation est indéniable (IGDA, 2004, p. 12). Heures de travail flexibles, code vestimentaire relâché, repas fournis, installations de conditionnement physique, design d'intérieur *funky*, ambiance décontractée qui admet l'humour tordu et les personnalités rebelles... (De Peuter et Dyer-Withford, 2005) existent bien mais n'épuisent pas l'objet, puisque l'industrie a aussi un côté sombre.

Notre étude

Dans le but d'avoir un portrait de la situation au Québec, nous avons interrogé au cours de l'été 2008 53 concepteurs qui travaillent dans les grands studios de jeux (en ligne ou de consoles) 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-studios comprenant une poignée de concepteurs (4). Vu leur petit nombre, notre étude ne porte que sur les concepteurs salariés des grands studios. Ces grands studios embauchent entre 300 et 2000 employés chacun.

Nous avons recruté les répondants par bouche à oreille d'abord, puis en utilisant la stratégie de la boule de neige (demander aux répondants de nous référer des répondants), aussi par des annonces dans le site web de l'*International Game Developers Association* (IGDA) et par sollicitation de répondants pendant les activités sociales de l'IGDA.

L'échantillon est constitué à parts égales de femmes et d'hommes, malgré la faible représentation des femmes dans l'industrie. Sans prétention à la représentativité statistique; il a plutôt été constitué pour favoriser la compréhension de l'absence des femmes.

Les concepteurs ont 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 1 indique la distribution des répondants en fonction de leur niveau de scolarité (plus haut niveau atteint).

Tableau 1

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 %
Total	53	100 %

Leur niveau de revenu est également élevé comparativement à la population québécoise prise dans l'ensemble : 62 % des répondants ont un salaire annuel de plus de 50 000 \$ alors que plus de la moitié d'entre eux (53 %) ont atteint un niveau de scolarité inférieur au baccalauréat.

Ils forment un groupe résolument jeune : ils ont en moyenne 31,5 ans, et 73 % d'entre eux ont entre 24 et 35 ans (parmi les membres de l'IGDA, on estime à 81,6% la part des concepteurs du même groupe d'âge (IGDA, 2004, p. 15). Ils sont en général bien mieux payés que la moyenne des travailleurs de leur groupe d'âge et de leur niveau de scolarité, comme l'indique le tableau 2 suivant.

Tableau 2

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 25 à 34 ans selon le plus 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

Nos répondants sont des producteurs (gestionnaires de projets) ou des producteurs associés, des designers de jeux ou de niveaux, des programmeurs, des designers de son, des artistes 2d ou 3D, des modeleurs et des animateurs; certains sont des *leads* (chefs

d'équipe) ou des employés en fonction de soutien auprès des concepteurs dans chacun de ces métiers. Nous excluons ici les cadres supérieurs et les cadres qui ne sont pas assujettis aux dispositions relatives au paiement des heures supplémentaires (art. 54(3) LNT).

À l'exception des contractuels, les concepteurs ne sont pas exclus en principe du droit des rapports collectifs de travail et ont droit à la syndicalisation. Ils ne sont cependant pas syndiqués ni organisés de quelque façon au sein d'un groupe destiné à défendre leurs intérêts dans aucun des studios de l'industrie, mais ils peuvent adhérer à une association, telle que l'IGDA, qui joue depuis quelques années un rôle de défense d'intérêts.

LES HEURES DE TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE DU JEU

Pour 60 % des concepteurs, une semaine typique de travail compte plus de 46 heures : elle en compte entre 46 et 55 pour 40 % d'entre eux, et plus de 55 pour le dernier 20 %. La majorité des studios pratique régulièrement le *crunch time* avant les *milestones* (selon 57 % des répondants) ou avant le *shipping* (20 % des répondants), mais à des niveaux très variables. Ces périodes peuvent durer deux semaines ou plus de deux mois (IGDA, 2004, p. 18).

En période de *crunch time*, 30,4 % travaillent entre 55 et 65 heures par semaine, 35,2 % travaillent entre 65 et 80 heures et 13 % travaillent plus de 80 heures. Seuls 2,5 % des concepteurs déclarent ne jamais travailler en heures supplémentaires. La moitié des répondants (51,7 %) a le sentiment que la direction voit le *crunch time* comme quelque chose de normal dans cette industrie. Chez à peu près la même proportion (46,8 %), les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées (IGDA, 2004, p. 19), mais une telle affirmation, dans l'industrie du jeu, est trop floue pour informer vraiment, car on peut confondre indemnisation partielle et rémunération, comme nous allons le voir plus loin.

Les concepteurs qui ont répondu à l'enquête de l'IGDA aiment travailler dans cette industrie (62 % ont coté plus de 7 sur une échelle de 10) mais néanmoins, 35 % prévoient néanmoins quitter l'industrie dans les 5 prochaines années et la majorité d'entre eux prévoient quitter l'industrie dans les 10 années à venir (51,2 %). Les longues heures de travail sont un facteur de cet exode, puisque 23,7 % des répondants s'attaquerait d'abord à cette caractéristique du travail. On l'a vu, la population des concepteurs est principalement jeune et sans enfants; pour une majorité des concepteurs (61,5 %), il est difficile d'envisager de maintenir ce rythme de travail car ces longues heures de travail peuvent avoir des répercussions sur leur vie à l'extérieur du travail et principalement sur les proches et la famille (IGDA, 2004, p. 16-18).

L'enquête de l'IGDA attire l'attention sur les conséquences des longues heures de travail pour les concepteurs et pour l'industrie, car la fatigue des uns entraîne la perte d'efficacité au travail (IGDA, 2004, p. 10-11, 33-34; Dyer-Witthford, 2005). L'image idéalisée de l'industrie s'est en effet brisée dans l'opinion publique en 2004 à l'occasion du dévoilement de l'ampleur du phénomène dans le *LiveJournal blog* par une « veuve » du travail de son mari, concepteur chez *Electronic Arts* (Los Angeles) où, à l'époque, les semaines de 90 heures étaient courantes (Dyer-Witthford et de Peuter, 2009; Hoffman, 2004). Ce premier message ne lançait aucune menace, n'annonçait aucune action; il n'exprimait que la lassitude et l'indignation de l'auteure. Mais 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 (Handman, 2005). Les directions des studios ont modifié leurs pratiques, bien qu'elles ne l'aient pas fait en profondeur, comme nous allons le voir dans le cas de l'industrie à Montréal.

LE CADRE D'INTERPRÉTATION : L'IMPORTANCE DU PORTFOLIO ET DE LA RÉPUTATION DANS L'AUTO-MOBILISATION DE TRAVAILLEURS TRÈS QUALIFIÉS ET MOBILES

Dans l'étude de l'industrie du jeu vidéo, nous avons volontairement ici mis de côté les facteurs individuels des longues heures de travail (facteurs ancrés dans la personnalité, le besoin d'argent, l'âge, l'ambition), non pas qu'elle n'ait pas de pertinence, mais étant donné le caractère généralisé de la pratique dans l'industrie. Il faut bien sûr que les individus consentent à adopter cette pratique, mais nous nous intéressons ici aux facteurs organisationnels et économiques qui favorisent l'adoption collective de cette pratique chez une grande proportion des concepteurs de jeux.

Plusieurs facteurs expliquent la tendance à l'augmentation des heures supplémentaires non rémunérées chez les travailleurs qui par ailleurs y ont droit; le phénomène est souvent traité avec l'intensification du travail (Green, 2001). Dans l'économie générale, les taux de chômage élevés créent de la concurrence parmi les offreurs de travail et ceux qui restent en emploi la ressentent sous la forme d'une pression à performer; les employés qui peuvent continuer au-delà des heures rémunérées, à la maison ou au bureau, le font pour être bien évalués ou même pour ne pas être congédiés. Le chômage élevé n'est cependant pas le fait de l'industrie du jeu, où on constate plutôt une pénurie de main-d'œuvre.

Néanmoins, l'industrie partage d'autres facteurs relevés par ces études dans l'économie générale : les structures hiérarchiques réduites offrent de moins nombreuses promotions à

de plus nombreux postulants; la concurrence interne augmente. Sur le marché du produit, les organisations soutiennent une compétition accrue dans plusieurs secteurs et compriment les coûts de production pour y faire face; l'intensification est promue et présentée comme une condition de survie de l'industrie domestique. Les directions n'ont souvent pas à le mentionner ou à demander les heures supplémentaires pour les obtenir (Aronsson, 1999; Burke, 2009; Campbell, 2002b). De même, dans l'industrie du jeu, rien n'assure un producteur du succès auprès des consommateurs; les échecs sont bien plus courants que les succès commerciaux :

Game budgets skyrocket, but fewer than 5% of development projects actually break even once they reach the marketplace. [...] If the game fails to sell at a healthy pace during the 4-6 weeks following its release, retailers will quickly pull it from the shelves and replace it with something new. (IGDA, 2004, p. 22).

It is a well-known fact that a very small proportion of games published become successful in the marketplace. In 1999, fewer than 3% of PC games available on the market, and about 12% of console titles, sold more than 100,000 copies – a figure that is itself often far below the breakeven point (IGDA, 2004, p. 42).

Dans les postes qualifiés, aucune limite claire n'indique que le produit ou le service est terminé car on peut toujours l'améliorer. Chez les cols blancs rémunérés à l'heure, souvent en compétition sur un marché du travail hyperactif, une persistante confusion brouille la frontière qui les sépare des employés liés par des contrats forfaitaires, fondés sur la remise de résultats. De fait, ils sont évalués selon les résultats mais payés à l'heure... pour la durée fixe et artificielle d'une semaine normale de travail :

The study raises the question of whether the amount of unpaid overtime worked, also indicated deeper changes in the nature of work. An increasing group of white-collar workers are working as if they were on result-based contracts, while in fact there are both employed and remunerated on the basis of time worked. (Aronsson, 1999, p. 1)

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, 2002b, 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.

De précédentes études sur les informaticiens dans les services technologiques aux entreprises nous ont appris que dans le contexte de l'organisation du travail par projets², la loyauté à l'employeur valorisée dans la période fordiste de l'essor industriel est remplacée par une mobilité tout aussi valorisée par les travailleurs et leurs employeurs (Alvesson, 2000; Barley et Kunda, 2004; Baruch, 2001, 1998; Cappelli, 1999; DeFillippi, 2003; Chasserio et Legault, 2009). L'étude des carrières nomades ou *portfolio* dans l'économie du savoir en témoigne (Arthur et Rousseau, 1996; DeFillippi, et Arthur, 2006; Parasuraman, Greenhaus et Linnehan, 2000). L'engagement dans ces contextes se définit comme la

² La très grande importance de l'organisation du travail par projets et de la rhétorique de la professionnalisation requiert un traitement indépendant qui fera l'objet d'autres publications.

disposition ponctuelle à tout faire pour la réussite du projet, la profondeur de l'investissement personnel de l'employé dans le projet en cours (Anderson-Gough, Grey & Robson, 2000; Courpasson, 2000, p. 187-232; Singh & Vinnicombe, 2000). Bien des manifestations de l'engagement au travail demeurent les mêmes dans l'engagement de courte durée : ne pas ménager son temps ni ses efforts pour son travail, démontrer à la fois disponibilité et flexibilité, de sa propre initiative et sans attendre les ordres, dépasser la simple description formelle du contenu de son emploi. Le temps consacré au travail est l'une des manifestations premières de l'engagement, souvent privilégiée dans l'évaluation (Chasserio et Legault, 2009).

L'autonomie dont jouissent les travailleurs du savoir en contexte de projet leur est confiée en échange de l'engagement à atteindre des objectifs dont ils se rendent responsables et leur évaluation en dépend (Gadrey, 2000, p. 203; Legault et Chasserio, 2010a). En contrecoup, les heures de travail sont illimitées car on poursuit d'abord l'objectif de satisfaire le client, car l'évaluation et la réputation en dépendent. L'importance de la réputation et de la constitution d'un portfolio compétitif assure leur dévotion à assumer cette responsabilité et s'avère un instrument de contrôle résolument plus efficace que toute forme d'autorité. Même s'il est payé à l'heure, le professionnel soucieux de son portfolio doit s'engager envers le résultat et accorder la priorité à la qualité du produit. Dans ce cadre, on prétendra que les heures supplémentaires sont un choix personnel fondé dans une attitude professionnelle (Legault et Chasserio, 2010b; Perlow, 1999, Teuchman, Totterdell et Parker, 1999). Le professionnel est réputé investir de son temps de loisir dans l'espoir d'un retour à long terme, sous forme d'avancement rapide (Campbell, 2002b, p. 131; Song, 2009).

Nous allons voir que l'industrie du jeu vidéo, parente de l'industrie du cinéma à laquelle on la compare souvent, est un environnement où s'élaborent des carrières nomades, où la mobilité est grande et le portfolio un atout premier. Les concepteurs négocient individuellement leurs conditions de travail, et leur pouvoir de négociation individuel se fonde sur la réputation acquise. Bien que les gens y soient souvent salariés et payés à l'heure, et non sous la forme de contrats forfaitaires, les carrières dans l'industrie du jeu se fondent sur la réputation, sur l'évaluation des résultats et du mérite des concepteurs. Un tel système favorise la confusion entre le contrat forfaitaire à durée déterminée et le contrat à durée indéterminée payé à l'heure.

LES HEURES SUPPLÉMENTAIRES CHEZ NOS RÉPONDANTS

Fréquentes

Les répondants à notre enquête travaillent normalement de longues heures, soit entre 35 et

50 heures par semaine normale de travail. Le tiers d'entre eux, soit 18, travaillent normalement plus de 40 heures par semaine : 8 travaillent entre 40 et 50 heures par semaine normalement et les 10 autres, plus de 50 heures.

En période de *crunch time*, il faut ajouter en moyenne 14 heures à la durée déclarée par le répondant et la semaine de travail peut varier entre 45 et 90 heures par semaine. La moitié des concepteurs ajoutent moins de 10 heures par semaine en période de *crunch time*. Le *crunch time* peut durer quelques semaines à quelques mois et 45 de nos répondants travaillent en *crunch time* (85 %) pendant des durées variées et difficiles à préciser. Pour un tel objet, à notre avis, seules des études de budget-temps où les heures réelles sont déclarées, plutôt qu'estimées a posteriori, ne permettra d'estimer réellement le phénomène des heures supplémentaires dans l'industrie.

Certains répondants ne travaillent pas (15 %) ou peu (11 %) en heures supplémentaires et nous verrons plus loin pourquoi et comment ils y parviennent. Pour plus de la moitié (52 %), le travail en heures supplémentaires survient au moment des *milestones* ou du *shipping* et enfin, pour 22 % des concepteurs interrogés, il est la norme plutôt que l'exception.

Illimitées et gratuites

Les heures supplémentaires illimitées et gratuites sont le problème principal – et de très loin – des concepteurs de jeu vidéo que nous avons interrogés. Par « illimitées » il faut entendre le fait qu'aucune balise ne limite le nombre d'heures supplémentaires que peut travailler un concepteur; il lui incombe de le faire. Le terme « gratuites » signifie bien que les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées, ni au taux régulier, ni au taux avec prime, à titre de salaire; cela ne signifie pas qu'il n'y a pas d'indemnisation :

Unpaid overtime is a heterogeneous category, which can take varied forms. The fact that these varied forms are all categorised as 'unpaid' does not mean that there is no compensation. As I argue at length elsewhere (Campbell, forthcoming 2003), unpaid overtime can be associated with different types of compensation, ranging from retention of the goodwill of the employer (and therefore retention of the job) to more elaborate benefits such as a higher base salary and access to accelerated promotion and performance bonuses (Campbell, 2002b, p. 146).

Il peut y avoir indemnisation mais, d'une part, elle n'est pas garantie et d'autre part, rien n'assure qu'elle sera proportionnelle aux heures travaillées :

- à la fin d'une année, on alloue aux concepteurs d'un projet une somme en fonction de la marge de rentabilité du jeu, qu'on divise ensuite en *boni* entre les concepteurs, en fonction de leur contribution ... telle qu'estimée par les *leads* et les producteurs. Comment l'estime-t-on? Les critères sont divulgués et constants à l'intérieur d'une même ronde d'évaluation, mais conçus à l'entière discrétion des supérieurs et le temps mis au travail n'en est qu'un; on peut prendre davantage en compte les idées et leur importance

dans l'obtention du résultat final, entre autres;

- les *leads* promettent des congés compensatoires, et les allouent, en fin de projet, selon des critères discrétionnaires et sans contrainte de proportion avec les heures supplémentaires effectivement travaillées; les gestionnaires sont libres de choisir le nombre et le moment où le concepteur pourra s'en prévaloir, car ce n'est pas le concepteur qui en dispose.

Au plan de la gestion des ressources humaines, un système de distribution de récompenses lié à la performance est l'une des clés de la compréhension de l'industrie (Gaume, 2006). La rémunération au rendement est une pratique répandue dans la production en série ou dans les postes de gestion, en général fondée sur des mesures précises du rendement et l'attribution d'une rémunération correspondante. Dans l'industrie du jeu, ce n'est pas tant le rendement du travail qu'on peut mesurer, que la rentabilité commerciale du jeu. Or, des concepteurs peuvent travailler très intensément à un jeu d'excellente qualité qui sera néanmoins un échec commercial. Leur rendement peut être étranger à cet échec, mais ils n'auront néanmoins aucune rémunération pour les heures supplémentaires consenties :

For a game company, compensation heavily biased towards bonuses and royalty sharing can be tempting. For one thing, it helps keep base salaries low, thus allowing the company to complete projects on smaller budgets and therefore increasing the odds of obtaining contracts from publishers. For another, in the event of a hit, everyone involved can expect a handsome payoff. However, given the fact that only a small fraction of games ever recoup their advances, much less generate significant royalties, this is usually a fool's bargain. (IGDA, 2004, p. 49)

Il faut noter que certains petits studios limitent, comptabilisent et rémunèrent les heures supplémentaires. D'une part, lorsque tel est le cas, ces studios rémunèrent les heures au taux normal, sans les indemniser avec un taux majoré d'une prime. Le concepteur est assuré d'être payé pour chaque heure travaillée, mais pas au taux légal. D'autre part, seuls 4,3 % des répondants au sondage de l'IGDA disent être rémunérés pour les heures supplémentaires (IGDA, 2004, p. 19), ce qui en fait une pratique marginale dans une industrie où la pratique générale est de ne pas rémunérer les heures supplémentaires :

(Comment les heures supplémentaires sont-elles rémunérées?) Elles ne le sont pas. Dans aucune compagnie de jeu vidéo. C'est systématiquement non rémunéré et non récupéré. Dans ma société, ce qui est assez rare, elle nous permet de les récupérer en fait. Mais ça reste une heure pour une heure. C'est pour ça que je ne fais pas d'heures supplémentaires. Je n'accepte pas que pour rentrer travailler un dimanche une demi-journée on me rende une demi-journée [en semaine]. C'est une demi-journée qui est prise sur mon temps de famille et je ne peux pas la récupérer sur mon temps de famille en semaine. Ma fille est en garderie, ma femme travaille dans la même société que moi. (H-10-19-04-A-25-06-08-13-19)

Le quart de nos répondants les refusent explicitement, et il faut à cet égard distinguer les *stars* des autres concepteurs. Lorsque des concepteurs refusent explicitement de travailler en heures supplémentaires, en général, ce geste a pour conséquence de limiter leur accès aux projets (et aux studios) les plus prestigieux; ils devront alors réduire leurs ambitions pour

travailler à des projets où les producteurs accepteraient cette condition, ou alors accepter des fonctions de soutien aux projets, où la tâche est répartie plus uniformément pendant l'année. La parentalité et les problèmes de santé sont des motifs acceptés pour refuser le travail en heures supplémentaires chez les concepteurs en général.

On peut aussi refuser explicitement le travail en heures supplémentaire tout en travaillant à des projets prestigieux. Les concepteurs qui y parviennent sont ceux qui détiennent une compétence rare et indispensable, sont très en demande et ont acquis un grand pouvoir individuel de négociation (les *stars*). Le statut de star est néanmoins conféré à une minorité qui se distingue et, on l'a vu, les trois quarts de nos répondants travaillent en heures supplémentaires et ne sont pas rémunérés pour le faire, même s'ils peuvent être indemnisés en partie.

Quelles sont les dispositions législatives applicables à ces travailleurs? Les studios de conception de jeux sont des organisations de compétence québécoise dans le régime confédératif canadien.

Le cadre juridique au Québec

En droit du travail, au Québec, un salarié peut être tenu de travailler en heures supplémentaires, contre rémunération à taux et demi au moins, *si l'employeur le demande* (*Loi des normes du travail*, LRQ, chapitre N-1.1, art. 52-55). En outre, le 24 juin est un jour férié et chômé de rigueur, auquel les exceptions permises sont rares et excluent la production de jeux (*Loi sur la fête nationale*, LRQ, chapitre F-1.1).

Le salarié ne peut en principe refuser. Cependant la *Loi des normes du travail* (LNT) impose des limites à l'employeur, selon lesquelles un salarié peut ainsi 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))³.

La LNT exclut certains salariés de ses bénéficiaires, notamment les cadres supérieurs (LNT, art. 3(6)) et les autres cadres qui ne sont pas assujettis aux dispositions relatives au paiement des heures supplémentaires (art. 54(3) LNT); nous excluons ici les concepteurs de jeux qui ont ce statut; la plupart des travailleurs, y compris les concepteurs de jeux, pourraient être inclus dans la définition des salariés assujettis à la loi.

On tend à oublier le fondement juridique de la rémunération à taux majoré des heures supplémentaires, mais 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'utiliser d'une telle mesure plutôt que de créer de nouveaux emplois. Un dernier objectif général de santé publique prévaut à ces mesures, soit celui de protéger les travailleurs du risque accru d'accidents et de maladies attribuables à la fatigue (Amar, 2007; Burke, 2009; Campbell, 2002b), p. 111; Pereira, 2009, p. 6; Sunter et Morrissette, 1994).

On ne peut les demander, ni les exiger, encore moins les comptabiliser

En vertu de dispositions législatives claires, l'employeur qui demande explicitement de travailler en heures supplémentaires doit les rémunérer; inversement, s'il ne veut pas les rémunérer, il ne peut demander de travailler en heures supplémentaires, il peut encore moins l'exiger.

En conséquence, dans l'industrie, on en occulte plus ou moins l'existence; cela commence avec l'usage du terme *crunch time* au lieu *d'overtime*. Cela se poursuit avec le fait qu'on ne l'exige jamais des concepteurs. Les gestionnaires de projets font état des besoins du projet, invitent ou tentent de susciter des velléités d'heures supplémentaires et les concepteurs de l'équipe décident de rester au travail, *de leur propre initiative*, en mentionnant la possibilité de deux formes d'indemnisation, le bonus et les congés compensatoires.

Toute comptabilité des heures supplémentaires correspondrait immédiatement à admettre l'existence du fait, par ailleurs en contravention avec la *Loi sur les normes du travail* (LNT) tant qu'elles ne sont pas rémunérées avec prime. On ne tient donc, dans les studios où

³ 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*).

travaillent nos répondants, aucun registre des heures supplémentaires.

Dès lors, la question qui se pose est la suivante : dans un contexte où elles ne sont pas rémunérées, comment induit-on, déclenche-t-on chez les concepteurs une grande disposition à travailler en heures supplémentaires?

Une explication courante dans le milieu est celle de la passion pour les jeux qui anime les concepteurs, souvent d'intenses adeptes du jeu, membres d'associations, ex-testeurs ou *modders*. Il importe à cet égard de distinguer passion et assuétude ou intoxication au travail, ce qui requiert des mesures plus fines que celles qui servent d'assise au discours sur la passion comme motivateur des heures supplémentaires non rémunérées (Burke et Fiskensbaum, 2009). Si la passion pour les jeux existe bien, elle ne peut expliquer l'ensemble des heures supplémentaires consenties gratuitement dans l'industrie et chez nos répondants, puisque plusieurs d'entre eux dénoncent cette pratique (IGDA, 2004, p. 16-18). En revanche, la passion constitue une puissante force mobilisable par les employeurs dans le cadre d'un système plus complexe de punitions et de récompenses qui parviennent à induire la disposition à travailler en heures supplémentaires sans rémunération.

COMMENT INDUIRE UNE SI GRANDE DISPOSITION AUX HEURES SUPPLÉMENTAIRES SANS RÉMUNÉRATION?

La grande disposition à travailler en heures supplémentaires chez les concepteurs est paradoxale; comment l'induit-on? Nous en proposons ici une explication fondée sur l'existence d'un système informel mais redoutablement efficace de récompenses et de punitions. Ce système d'une implacable cohérence tire son efficacité de la très grande importance de la réputation dans l'univers de l'innovation et de la création.

L'indemnisation mais non la rémunération

Dans les studios de conception de jeux vidéo, les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées. En contrepartie, il est possible que ces heures soient « récompensées » sous la forme d'un *bonus* ou de remise en temps libre (congé compensatoire) à la fin de la conception du jeu. Mais ces deux formes d'indemnisation sont distribuées de façon discrétionnaire par le producteur et les *leads*, et à ce point de vue ne sont d'aucune façon assimilables à de la rémunération.

Au moment même où le concepteur fournit les heures supplémentaires, il n'obtient qu'un repas gratuit :

(How is overtime paid, normal wage or extra?) By food, they give you a meal every night that you stay overnight during crunch time and I think the amount is 15 \$ and you have to

stay 3 hours minimum to get that meal. (F-03-14-U-26-05-08-01-07)

La seule façon qu'on peut dire qu'elles sont indirectement rémunérées, c'est les repas durant les heures supplémentaires qui sont payés par l'employeur. (H-13-07-E-17-06-08-01-07)

D'aucune façon les congés compensatoires ne sont proportionnels aux heures fournies, et la dissymétrie entre la contribution estimée et sa rétribution entraîne fatalement de l'insatisfaction :

Après, c'est à la discrétion du producteur du projet de rémunérer. Des fois il y a des ententes qui sont prises pour du un pour un, des fois c'est du 4 pour un... [...] 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. Je sais que c'est un gros sujet tabou depuis genre... des années. (F-09-02-U-31-07-08-01-07)

Le système de *boni* alloués de façon discrétionnaire aux concepteurs des jeux qui connaissent un certain seuil de rentabilité est la récompense concrète officielle des heures supplémentaires. Toutefois, comme elle est fondée sur la rentabilité du jeu, son versement n'est nullement garanti :

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)

En effet, rien n'assure le producteur du succès du jeu auprès des consommateurs; les échecs sont bien plus courants que les succès commerciaux :

Game budgets skyrocket, but fewer than 5% of development projects actually break even once they reach the marketplace. [...] If the game fails to sell at a healthy pace during the 4-6 weeks following its release, retailers will quickly pull it from the shelves and replace it with something new. (IGDA, 2004, p. 22).

Cependant, cette reconnaissance conditionnelle et improbable agit comme un motivateur à se dépasser pendant la conception du jeu, pour atteindre un succès capricieux. En d'autres termes, une partie de la rémunération est assurée (les heures normales), l'autre dépend de la réaction des consommateurs et du succès du jeu :

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)

Le concepteur est alors assujéti à une promesse d'indemnisation différée et conditionnelle au succès du jeu, qui le conduit à multiplier les heures supplémentaires, dans l'espoir d'augmenter sa rémunération. Soucieux de voir rémunérer ses heures de travail, il doit aussi rechercher les projets de jeux susceptibles de connaître une grande rentabilité. Comme il est difficile de prévoir le succès des jeux, car il dépend de plusieurs facteurs, l'indemnisation des heures supplémentaires est en partie liée à la chance :

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 ... 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)

À cette part de chance s'ajoute l'arbitraire dans l'estimation que font les supérieurs immédiats de la contribution de chaque concepteur au jeu; sans égard au nombre d'heures supplémentaires fournies, le *lead* évalue la contribution de chacun au résultat final :

C'est sûr qu'il faut que ça soit récompensé si on demande un effort de plus, mais il faut quand même regarder ce qui a été livré par la personne : qu'est-ce que la personne a accompli? C'était quoi le rapport au projet, qu'est-ce qu'ils ont amené? Pas juste les heures passées au bureau. (F-18-02-U-22-07-08-01-07)

La marge discrétionnaire des producteurs au moment de la distribution des *boni* est suffisamment grande pour induire des doutes quant à l'équité du processus. La première forme de punition intervient ici, dans la possibilité de privation au moment de l'indemnisation :

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)

Inversement, les concepteurs flexibles au moment de consentir des heures supplémentaires seront récompensés à ce moment.

L'exclusion du réseau des pairs

Un écart sépare les générations de concepteurs en matière de disposition à travailler en heures supplémentaires. Si les concepteurs d'expérience ont acquis une perspective critique quant à la gestion de ces heures dans les studios, les débutants démarrent la constitution de leur portfolio et l'élaboration de leur réputation (souvenons-nous que les concepteurs sont principalement sans expérience dans l'industrie); ils sont prêts à consentir de nombreuses heures au travail en conséquence. Ils créent du fait de leur disposition une pression importante sur ceux ou celles qui aimeraient refuser :

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)

Les pairs exercent aussi une pression fondée sur la solidarité et l'esprit d'équipe qui revêt une grande importance dans la réputation :

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)

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 et donc souvent, c'est un peu tenu pour acquis par les directions de boîtes de jeu vidéo. (H-15-13-U-09-06-08-01-07)

Or, les pairs 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.

Exclu du réseau informel des pairs, le concepteur devra souvent renoncer à être recommandé vers des projets futurs et devra alors s'astreindre au processus formel pour obtenir une autre affectation (ou un autre emploi) à la fin d'un projet. La réaffectation revient alors par exemple à la direction des ressources humaines et les préférences des concepteurs sont alors beaucoup moins considérées :

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 pour un projet s'en trouve simplifié puisque le concepteur est déjà recommandé. 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.

La formation et la mise à jour des connaissances

La très grande majorité des répondants considèrent que la mise à jour constante des connaissances est absolument nécessaire et c'est là un trait commun au travail de production destiné aux marchés d'innovation. La mise à jour constante est nécessaire pour maintenir l'employabilité, un large éventail de compétences, l'originalité des contributions individuelles et des productions collectives. La compétition est grande entre les travailleurs de l'industrie et les connaissances à jour sont un facteur déterminant de la place occupée dans la hiérarchie des concepteurs. En effet, dans ce secteur non syndiqué, la rémunération

varie beaucoup et en fonction de critères non officiels, car la direction n'est pas tenue de les systématiser ni de les dévoiler. Informellement, toutefois, les répondants mentionnent souvent un phénomène connu, soit que le portfolio est un important critère de sélection et de rémunération, car il est l'atout premier dans la négociation individuelle du salaire au moment de l'embauche. En outre, l'état des connaissances influe sur le placement, et comme la mobilité est valorisée, chacun a intérêt à maintenir son employabilité et, partant, la qualité de son portfolio. Or, le travail en heures supplémentaires est le passeport vers les projets les plus prestigieux et à ce titre, peut représenter pour les travailleurs une possibilité d'acquisition de formation informelle riche.

L'évaluation

Les évaluations annuelles ou bi-annuelles 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. Les gestionnaires de projet évaluent les concepteurs en concertation avec le personnel de la direction des ressources humaines. L'acceptation ou le refus de travailler en heures supplémentaires fait partie des critères d'évaluation et est censé refléter l'engagement au travail, car on relie cette attitude avec la préoccupation pour le client et pour le succès du projet, qu'on désigne comme le fait « d'être quelqu'un qui va livrer » :

J'ai pas pensé refuser 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)

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 perceive me as being the girl that doesn't go for the extra mile. (F-10-16-G-26-06-08-01-07)

Les heures supplémentaires ne sont pas obligatoires, mais les concepteurs hésiteront beaucoup à refuser, surtout pendant les premières années :

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)

I mean technically you could [refuse overtime work], but if the project's got to get done it's got to get done and if you don't get it done in time... I don't know if anybody ever tested that. (F-18-01-G-29-05-08-01-07)

Le refus des heures supplémentaires peut selon les répondants entraîner le congédiement⁴,

⁴ Nous n'avons pu vérifier cette information auprès des directions des ressources humaines, faute d'avoir pu conclure des ententes concernant la tenue de l'enquête.

qu'il soit direct ou déguisé :

I don't really know people who won't work the overtime. Because if you're on a team, let's say if the programmer refuses to work overtime, the game doesn't get finished for that day and doesn't get sent to the people at headquarters who have to review it every couple of days and he gets blamed. No I don't think you really can. You can but you'd probably be fired quickly. (F-10-16-G-26-06-08-01-07)

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* chiantie ou des projets pendant un an, des choses que tu veux vraiment pas faire en espérant que c'est toi qui va partir. [...] Ça fait qu'ils vont, des fois, te rendre la vie dure si t'as pas d'excuse et que tu ne veux pas faire d'heures supp. (H-05-02-U-27-06-08-13-19)

Les bonnes évaluations sont le fait des concepteurs qui « se dépassent » et non de ceux ou de celles qui font simplement leur travail. Or, l'effet déterminant de l'évaluation sur d'autres étapes lui confère une grande importance stratégique, dans un univers fondé sur la réputation, le portfolio (De Peuter et Dyer-Witthford, 2005).

La rémunération annuelle

En l'absence d'organisation collective, les concepteurs négocient individuellement leur salaire. Il en résulte de grandes disparités entre les travailleurs pour un même emploi. Il y a deux grands critères qui peuvent appuyer une demande d'augmentation salariale, qui augmentent le pouvoir individuel de négociation : la menace de quitter pour une entreprise concurrente et une évaluation positive, elle-même souvent fondée sur la disposition à travailler en heures supplémentaires :

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)

La réputation

Dans l'industrie du jeu vidéo, la mobilité horizontale permet à la fois de négocier d'importantes augmentations salariales et de postuler des fonctions plus élevées, à condition d'avoir une solide réputation. De même, l'obtention d'une augmentation salariale par la menace de quitter pour une entreprise concurrente est conditionnelle à une bonne 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).

Dans le contexte de gestion de 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. Bien sûr, la réputation se fonde sur des réussites professionnelles, sur des compétences rares et précieuses, sur des idées porteuses ou des exploits techniques. Mais elle se fonde aussi, sinon autant dans le discours de nos répondants, sur l'esprit d'équipe et la disposition aux heures supplémentaires, en raison des contraintes propres à la gestion de projets. 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 de nos répondants dénoncent ce procédé, tous se montrent très conscients des incidences sur la réputation d'un refus de travailler en heures supplémentaires :

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)

Inversement, tous sont bien conscients du risque lié à tout ce qui peut entacher la réputation dans cette industrie, notamment l'exercice de recours en paiement des heures :

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 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)

La promotion et l'affectation aux projets les plus prestigieux

Dans l'industrie du jeu vidéo, la réputation représente le plus grand atout au moment du placement, le passeport vers la mobilité ascendante autant qu'horizontale. Pour recruter dans la production d'un jeu prestigieux, non seulement le portfolio sera-t-il évalué, mais également, quoiqu'informellement, le fait de s'être astreint aux contraintes qu'impliquait la réussite des projets. Les projets les plus prestigieux requièrent en général beaucoup d'heures supplémentaires :

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)

Veux, veux pas, les projets... il y a des entrevues à l'interne. Entre les projets, il y a une réputation, il y a un suivi qui se fait et puis il y a des références : « Lui je voudrais le prendre sur mon projet, comment... » Moi-même j'ai passé plusieurs entrevues de chacun des côtés de la table, ça fait que je vois comment ça fonctionne. (H-06-13-U-19-06-08-01-07)

Sachant que les projets les plus prestigieux impliquent très souvent du travail en heures supplémentaires, un gestionnaire de projet peut en déduire la dévotion d'un concepteur et choisira de préférence des concepteurs qui sont réputés en faire. L'accès aux postes prisés comportant des prises de décisions (comme ceux de *lead*, de directeur artistique ou de producteur) et l'affectation aux projets les plus prestigieux sont directement liés à la réputation, elle-même souvent liée à la disposition aux heures supplémentaires, bien que non exclusivement, bien sûr.

La mobilité, facteur multiplicateur ou réducteur du système de récompenses et de punitions

Jusqu'ici, on a vu que les heures supplémentaires sont indemnisées sous la forme de boni et de congés compensatoires; les concepteurs souhaitent voir leurs heures supplémentaires indemnisées par un bonus et, de ce fait, consentent encore plus d'efforts à la production du jeu pour s'assurer de son succès...

Les heures supplémentaires favorisent en outre l'inclusion dans le réseau informel des pairs, très importante pour la mobilité; elles favorisent aussi une bonne évaluation, qui favorise à son tour l'augmentation de la rémunération, ainsi qu'une bonne réputation; à son tour, la réputation favorise la promotion, l'affectation aux projets les plus prestigieux et... la mobilité, convoitée dans l'industrie car elle favorise l'apprentissage, permet les voyages mais aussi est le principal atout pour négocier l'augmentation de la rémunération. À son tour, la mobilité est un facteur de bonne réputation.... Et ainsi fonctionne un système d'une logique interne implacable.

Le même système est tout aussi efficace en termes de punition pour les concepteurs peu disposés à travailler en heures supplémentaires : sauf s'ils démontrent des habiletés remarquables, ils seront moins indemnisés même si le jeu est un succès et s'ils y ont contribué; ils seront plus ou moins exclus du groupe informel et leurs pairs les recommanderont moins volontiers pour des projets prestigieux; ils risquent d'être peu exposés à la technologie la plus avancée; ils sont moins bien évalués et négocient de moindres hausses de salaire par rapport à leurs pairs; leur portfolio en souffre, car ils ne jouissent pas de ces réputations qui favorisent la mobilité. À terme, leur progression et leur mobilité sont ralenties.

La mobilité joue un rôle névralgique dans la disposition aux heures supplémentaires, car 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 châtiments. Inversement, les concepteurs qui accordent beaucoup d'importance à la vie de famille, ou qui ont déjà été malades, sont souvent amenés à revoir leurs priorités et à envisager des positions moins stratégiques dans l'industrie, moins à l'avant-garde mais permettant la conciliation d'objectifs professionnels et personnels.

CONCLUSION

Les heures supplémentaires dans l'industrie du jeu vidéo sont non seulement régulières et longues, mais elles ne sont pas rémunérées. Bien que l'industrie soit assujettie à la *Loi sur les normes du travail* (LNT), elle occupe une position ambiguë par rapport au cadre législatif du fait que les personnes en situation de direction ou d'autorité ne demandent pas à proprement parler aux concepteurs de travailler en heures supplémentaires et soutiennent qu'elles ne sont jamais obligatoires, mais consenties de la propre initiative des concepteurs. De fait, certains répondants à notre enquête les refusent. Toutefois, ces derniers doivent en général limiter leurs ambitions en conséquence.

Les heures ainsi « volontiers consenties » sont partiellement indemnisées; certains concepteurs sont indemnisés, mais l'indemnisation n'est pas garantie. Lorsqu'ils le sont, ils le sont partiellement et la part indemnisée est aléatoire et à la discrétion du gestionnaire. Ce système de gestion des heures supplémentaires est une source d'insatisfaction importante. Néanmoins, on parvient à induire une somme importante de ces heures supplémentaires au moyen d'un système de récompenses et de punitions d'une grande efficacité, puisque la plupart des concepteurs y consentent malgré les inconvénients et l'insatisfaction dont nous avons fait état. Ce système repose sur l'importance de la réputation dans un environnement de création et d'innovation où la compétition est grande pour avoir accès aux projets les plus prestigieux.

Si la passion pour les jeux existe bien, elle peut expliquer la persistance des heures supplémentaires gratuites, mais ne signifie pas que les travailleurs consentent au principe, puisque plusieurs d'entre eux dénoncent cette pratique. On l'a vu plus haut, 61,5 % des répondants à l'enquête de l'IGDA envisagent difficilement de maintenir ce rythme de travail car ces longues heures de travail peuvent avoir des répercussions sur leur vie à l'extérieur du travail et principalement sur les proches et la famille (IGDA, 2004, p. 18). Aux États-Unis, les concepteurs ont emprunté la voie des recours collectifs. Le site internet *Gamewatch* n'est alimenté que par la vigilance des concepteurs de l'industrie quant aux pratiques de gestion des studios, entre autres celles des heures de travail.

En revanche, la passion constitue une puissante force mobilisable au bénéfice des

producteurs, par leurs représentants, dans le cadre d'un système plus complexe de punitions et de récompenses.

Ni purement volontaires et librement consenties (rares), ni exigées et forcées (aussi rares), les heures supplémentaires ainsi consenties entrent dans la catégorie la plus fournie des heures « volontairement consenties mais grandement attendues » (Campbell, 2002b, p. 141). Les options alternatives aux heures supplémentaires ne sont pas à l'ordre du jour et plusieurs conditions réduisent les scénarios envisageables pour les concepteurs qui souhaitent la mobilité dans l'industrie et ont l'ambition de travailler aux jeux prestigieux. La demande pour le respect de la vie personnelle et le temps pour s'épanouir n'existe pas moins pour autant mais se heurte à ces contraintes.

Plus se répandent les heures supplémentaires gratuites, plus elles s'institutionnalisent et sont difficiles à contester :

When unpaid overtime becomes widespread in individual workplaces, occupations or industries, another layer of difficulty is laid down. Unpaid overtime can easily appear as just a condition or aspect of the job, as part of an implicit contract of employment that employees accept when they enter the job. It can be a condition that is simply tolerated or perhaps even welcomed as a sign of the high status of the job. In such cases, unpaid overtime appears institutionalised, as part of a new definition of what is normal or expected in the job. Reluctance to undertake unpaid overtime can appear as a reprehensible personal fault – as a breach of a contract with supervisors and colleagues (Campbell, 2002b, p. 128).

Toutefois, notre étude a une portée limitée; elle ne porte que sur les concepteurs salariés des grands studios de la région de Montréal. Plus d'études sont nécessaires pour approfondir la seule question des heures supplémentaires dans l'industrie; à la fois des études de cas dans les petits studios, des études comparatives inter-régionales et internationales, ainsi que des enquêtes quantitatives sur de grands ensembles.

On l'a vu, l'industrie du jeu est importante et l'État la soutient prodigalement, envoyant ainsi un message paradoxal à l'égard de son propre cadre juridique concernant les heures supplémentaires (Pereira, 2009, p. 4). Les longues heures de travail posent des enjeux éthiques qui méritent attention; elles ont des effets sur la santé des travailleurs, la qualité de la vie de famille, la productivité (à cause des erreurs causées par la fatigue), le revenu et l'équité (quand elles ne sont pas rémunérées tout en étant nécessaires et d'une certaine façon, demandées), le sous-emploi de personnes en chômage, l'équité en emploi pour les travailleurs non disponibles pour des heures si flexibles (entre autres les parents et les femmes), le transfert du coût des risques pour la santé aux travailleurs (Burke, 2009; Burke et Fiskensbaum, 2009; Campbell, 2002a et b; Dembe, 2009; Jacobs et Gerson, 2001; Kanai, 2009). À l'heure du développement durable, celui des individus et des familles devrait aussi être pris en compte, dans une acception inclusive de la responsabilité éthique des organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Alliance NumeriQC (2003) *Analyse de positionnement de l'industrie du jeu interactif au Québec*, Montréal, SECOR
- Alliance NumeriQC (2008) *Étude de positionnement de l'industrie du jeu interactif au Québec*, Montréal, SECOR
- Alvesson, Mats (2000) "Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies", *Journal of Management Studies*, vol. 37, no 8, p. 1101-1123
- Amar, Jacques (2007) « Travailler plus pour gagner... quoi au juste? », *Controverses*, no 6, p. 180-2
- Anderson-Gough, Fiona, Christopher Grey and Keith Robson (2000) "In the name of the client: The service ethic in two professional services firms", *Human Relations*, vol. 53, no 9, p. 1151-1174
- Androvich, Mark (2008) "Industry revenue \$57 billion in 2009, says DFC", *Game Industry Biz*, <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, no 1, p. 1-15
- Arthur, Michael B. et Denise M. Rousseau (1996) *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford, Oxford University Press
- Barley, Stephen R. et Gideon Kunda (2004) *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies. Itinerant Experts in a Knowledge Economy*, Princeton, Princeton University Press
- Baruch, Yehuda (2001) "Employability – A substitute to loyalty?", *Human Resource Development International*, vol. 4, no 4, p. 543-566
- Baruch, Yehuda (1998) "The rise and fall of organizational commitment", *Human Systems Management*, vol. 17, no 2, p. 135-143
- Burke, Ronald J. et Lisa Fiskebaum (2009) « Work Motivations, Work Outcomes, and Health: Passion Versus Addiction », *Journal of Business Ethics*, no 84, p. 257-263
- Burke, Ronald J. (2009) "Working to Live or Living to Work: Should Individuals and Organizations Care?", *Journal of Business Ethics*, no 84, p. 167-172
- Campbell, Iain (2002a), 'Extended Working Hours in Australia', *Labour and Industry*, vol. 13, no 1, p. 91-110
- Campbell, Iain (2002b) "Snatching at the wind? Unpaid overtime and Trade Unions in Australia", *International Journal of Employment Studies*, vol. 10, no 2, p. 109-156
- Campbell, Iain (2003) 'Puzzles of Unpaid Overtime', dans I. Zeytinoglu (dir.), *Flexible Work Arrangements: Conceptualizations and International Experiences*, Kluwer Law International, The Hague, The Netherlands, p. 25-43
- Cappelli, Peter (1999) *The New Deal at Work*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Chasserio, Stéphanie et Marie-Josée Legault (2009) « Strategic human resources management is irrelevant when it comes to highly skilled professionals in the Canadian

- new economy! », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, no 5, p. 1113-1131; accessible en ligne :
<http://www.informaworld.com/smpp/title-db=all-content=g911806569>
- Chung, Emily (2005) "Dream jobs in hell", *Toronto Star*, august 15, page C6
- Courpasson, David (2000) *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF
- DeFillippi, Robert J. (2003) "Organizational models for collaboration in the new economy", *Human Resource Planning*, vol. 25, no 4, p. 7-18
- DeFillippi, Robert J. et Michael B. Arthur (2006) The boundaryless career: A competency-based perspective, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, no 4, p. 307-324
- De Peuter, Greig et Dyer-Witthford, Nick (2005) A Playful Multitude? Mobilising and Counter-Mobilising Immaterial Game Labour, *FibreCulture Journal*, no 5, http://journal.fibreculture.org/issue5/depeuter_dyerwitthford.html
- Dembe, Allard E. (2009) "Ethical Issues Relating to the Health Effects of Long Working Hours", *Journal of Business Ethics*, no 84, p. 195-208
- Deuze, Mark, Martin Chase Bowen et Christian Allen (2007) « The professional identity of Gameworkers », *International Journal of Research into New Media Technologies*, vol. 13, no 4, p. 335-353
- Dumais, Jean-François (2009) *L'emploi dans l'industrie du jeu électronique au Québec en 2009. Un portrait sommaire de la situation*, Techo compétences, comité sectoriel de la main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications
<http://www.technocompetences.qc.ca/apropostic/etudes>
- Dyer-Witthford, Nick (2002) 'Cognitive capital contested', *Multitudes*, vol. 10, <http://multitudes.samizdat.net/Cognitive-Capital-Contested.html>
- Dyer-Witthford, Nick et Zena Sharman (2005) "The Political Economy of Canada's Video and Computer Game Industry", *Canadian Journal of Communication*, vol. 30, p. 187-210
- Dyer-Witthford, Nick (2005) "Digital Poetics in the Vernacular: The Political Economy of Canada's Videogame Industry", *Digipopo/Public*, vol. 31, <http://www.digipopo.org/content/digital-poetics-in-the-vernacular-the-political-economy-of-canadas-videogame-industry?pg=4>
- Dyer-Witthford, Nick et Greig De Peuter (2006) « EA Spouse » and the crisis of video game labour: enjoyment, exclusion, exploitation, exodus, *Canadian Journal of communication*, vol. 31, p. 599-617
- Dyer-Witthford, Nick et Greig de Peuter (2009) "Empire@Play: Virtual Games and Global Capitalism", *CT theory multimedia journal*, <http://www.cttheory.net/articles.aspx?id=608>
- Fahey, R. (2005) 'Videogames to lead entertainment sector boom through 2009, says PWC', *Games Industry*, October 10
http://www.gamesindustry.biz/content_page.php?aid=12135
- Gadrey, Jean (2000) *Nouvelle économie, nouveau mythe?*, Paris, Flammarion

- Gaume, Nicolas (2006) "Nicolas Gaume's views on the Video Games sector", *European Management Journal*, vol. 24, no 4, p. 299–309
- Green, Francis (2001) "It's been a hard day's night: The concentration and intensification of work in late twentieth-Century Britain", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 39, no 1, p. 53-80
- 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, no 6
<http://www.entertainmentlawreporter.com/archive/v27n06/270601.htm>
- Hoffman, Erin EA: The Human Story. (2004) *Live journal*, <http://ea-spouse.livejournal.com/274.html>
- IGDA (International Game Developers Association) (2004) Quality of Life in the Game Industry. Challenges and Best Practices, <http://www.igda.org>
- IGDA (International Game Developers Association) (2005) IGDA 2005 Annual report, http://archives.igda.org/about/annual_report_05.php
- Jacobs, Jerry A. et Kathleen Gerson (2001) « Overworked individuals or overworked families? Explaining trends in work, leisure and family time », *Work and Occupations*, vol. 28, no 1, p. 40-63
- Kanai, Atsuko (2009) "Karoshi (Work to Death)" in Japan", *Journal of Business Ethics*, no 84, p. 209–216
- Kuchlich, Julian (2005) "Precarious Playbour: Modders and the Digital Games Industry", *Fiberculture*, vol. 3, no 5
http://journal.fibreculture.org/issue5/depeuter_dyerwithford.html
- Legault, Marie-Josée et Stéphanie Chasserio (2010a) « 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 Stéphanie Chasserio (2010b) « Professionalization, risk transfer, and the gender gap in IT firms », à paraître, *Journal of Global Business Administration*
- Parasuraman, Saroj, Jeffrey H. Greenhaus et Frank Linnehan (2000) "Time, Person-Career Fit and the Boundaryless Career", dans Gary L. Cooper et Denise M. Rousseau, *Time in Organizations. Trends in Organizational Behavior Series*, vol. 7, Chichester, Wiley
- 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. (1999) « The time famine: Toward a Sociology of Work Time », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, p. 57-81
- Rubery, Jill (1998), 'Working time in the UK', *Transfer*, vol. 4, no 4, p. 657-677
- Singh, Val and Susan Vinnicombe (2000) "What does "commitment" really mean? Views of

- UK and Swedish engineering managers", *Personnel Review*, 29(2):228-258
- Song, Younghwan (2009) "Unpaid work at home", *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, vol. 48, no 4, p. 578-588
- Sunter, Deborah et René Morrissette (1994) "Les heures consacrées au travail », *L'emploi et le travail en perspective*, Statistique Canada, cat. 75-001-X vol. 6, no 3, p. 1-8
- Teuchman, Katja, Peter Totterdell et Sharon K. Parker (1999) « Rushed, Unhappy and Drained: An Experience Sampling Study of Relations Between Time Pressure, Perceived Control, Mood and Emotional Exhaustion in a Group of Accountants », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 4, no 1, p. 37-54