2E ÉDITION

CALL OF DUTY

SÉBASTIEN DELAHAYE

Les Coulisses d'une usine à succès

Call of Duty : les Coulisses d'une usine à succès
Deuxième édition

Design graphique et maquette : Katell Chabin
Cet ouvrage a été composé en Minion Pro, Lato et Bebas Neue.

© Sébastien Delahaye, 2019

Cette œuvre est mise à disposition sous licence Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International. Pour voir une copie de cette licence, visitez http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/ ou écrivez à Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

Tous droits réservés.

Marques déposées
Tous les noms de marques ou de produits cités dans cet ouvrage sont des marques déposées ou des appellations commerciales de leurs propriétaires respectifs.

Call of Duty : les Coulisses d'une usine à succès

REMASTERED

(ça veut dire « 2e édition »)

SÉBASTIEN DELAHAYE

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos 5

Prologue : *Medal of Honor*, l'origine du drame 8

Épisode 1. Il faut flinguer le soldat Ryan 13
Épisode 2. Un succès venu du PC 17
Épisode 3. Activision s'inquiète et Robert muscle son jeu 21
Épisode 4. Quand Activision enchaîne les galères sur consoles 26
Épisode 5. L'Avènement d'Infinity Ward 30
Épisode 6. Du triomphe à la rupture 34
Épisode 7. Gros Sous, traîtrise et espionnage 38
Épisode 8. En ordre de bataille pour le procès du siècle 43
Épisode 9. Une franchise au fonctionnement industriel 48
Épisode 10. Le Successeur de *Call of Duty* est déjà en place 51
Épisode 11. Dix ans de batailles et un seul gagnant 53

Épilogue : Que sont-ils devenus ? 56

Bibliographie 65

AVANT-PROPOS

Retour au front. Cinq ans après sa publication initiale, voici une nouvelle version, gratuite, remasterisée en haute définition, remise en page, légèrement revue et augmentée, de mon ebook *Call of Duty : les Coulisses d'une usine à succès*.
Cette nouvelle version[1], pudiquement nommée *Call of Duty : les Coulisses d'une usine à succès Remastered* est disponible avec l'accord de Presse Non Stop, qui éditait la version originale. Outre cette nouvelle introduction, le texte d'origine a profité essentiellement de modifications cosmétiques. Quelques exceptions tout de même : les derniers chapitres, qui correspondaient au présent de l'époque, ont été un peu modifiés (sans changements en profondeur), et l'épilogue, qui faisait le point sur le situation en mars 2014, a été revu de fond en comble et fait désormais le point sur la situation en mars 2019. La bibliographie a également été entièrement retapée.
Cette histoire de la plus connue des franchises de jeux de tir (au moins jusqu'à l'arrivée de *Fortnite*) a connu plusieurs vies :

· elle a d'abord été un long article pour Barre de Vie, au printemps 2011, lui-même basé sur mes brèves publiées sur NoFrag depuis 2001 ;
· puis une édition revue et augmentée, feuilletonnée en cinq épisodes, parue dans l'éphémère *Canard Console* sur iPad à l'automne 2012 ;
· elle est enfin parue en ebook chez Amazon en mars 2014, puis a été légèrement mise à jour quelques semaines plus tard.

1 Pour accéder aux différents formats de ce texte, direction cette page : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/

Cette version ebook a aussi connu plusieurs vies : durant longtemps, mon brouillon était devenu une sorte d'histoire du *first-person shooter* (FPS), que je divisais en deux décennies : 1992-2004 (OK, c'est une décennie qui dépasse un peu), les débuts, puis 2004-2014, la période industrielle. Mais c'était un peu confus, un peu éloigné du sujet principal, et finalement, je me suis recentré sur *Call of Duty (*mes recherches pour la première partie ont alimenté des articles pour *Canard PC*). Que se passe-t-il en 2004 ? J'en parle un peu plus loin, dans l'épisode 3, mais c'est la date à laquelle tout aurait pu changer, le moment fondateur de la deuxième décennie des FPS : l'année où id Software refuse de vendre ses licences *Doom*, *Quake*, *Wolfenstein* à Activision, puis refuse d'être racheté par l'éditeur. À cette date, *Call of Duty* a déjà du succès mais n'est pas encore une franchise très installée, et les classiques d'id assurent des rentrées d'argent régulières pour Activision (*Doom 3* vient, à l'époque, de sortir). C'est juste après ce rachat manqué qu'Activision commence à réorganiser et industrialiser la franchise *Call of Duty*. Et si le rachat avait réussi ? Allez savoir à quoi ressemblerait le paysage du FPS aujourd'hui : peut-être moins de shooters militaires coincés dans une volonté anxiogène de pseudo-réalisme et plus de FPS futuristico-déglingo-horrifiques.
Et la troisième décennie, celle d'après 2014 ? Elle change tout bien sûr : le demi-succès de *Destiny* pour Activision (on y reviendra dans l'épilogue), surtout l'apparition des modes battle royale qui dominent désormais le genre avec *PUBG* et *Fortnite* et où autant Treyarch que DICE et Respawn tentent de s'intercaler… Tous les personnages-clefs de ce récit semblent pour une fois dépassés par la tendance et essayent tant bien que mal de prendre le train en marche.

Avant de vous laisser lire le reste du texte, quelques remerciements pour celles et ceux sans qui il n'aurait pu exister :

· Nicolas Roux (Dr.Loser), car sans Dr.Loser pas de NoFrag, et sans NoFrag je n'aurais jamais autant écrit sur *Call of Duty* ;
· Pierre-Alexandre Rouillon (@Pipomantis) puis Ivan Gaudé (également auteur de la préface de la première édition) pour la relecture éditoriale ;
· Sonia Jensen pour les nombreuses corrections sur la première édition ;
· Cécile Fléchon (Maria Kalash) pour les nombreuses corrections sur les changements et ajouts de la présente édition ;

· Jean-Ludovic Vignon (Monsieur Chat), Marie Vignon et Thomas Rainfroy (Toto) pour la mise en page des versions *Canard Console* et Amazon ;
· Katell Chabin (@katquart) pour la mise en page de la version PDF et la couverture de la présente édition ;
· Didier Couly pour avoir abondamment illustré l'édition *Canard Console* et la couverture de la version Amazon ;
· et bien sûr, toute l'équipe de *Canard PC* qui m'avait laissé bosser là-dessus et qui me permet aujourd'hui de republier gratuitement cette nouvelle version.

Enfin un immense merci à celles et ceux qui ont lu, acheté ou partagé les précédentes versions, et à celles et ceux qui liront et partageront cette version *Remastered*. Bonne lecture !

PROLOGUE

Medal of Honor, *l'origine du drame*

« *We ain't gotta dream no more, man.* »
Stringer Bell, *The Wire*

Chaque année dans l'industrie du jeu vidéo, les sorties de l'automne concentrent l'attention. C'est à cette période-là, quelques semaines avant Noël, que sont dépensés les plus gros budgets marketing. C'est le terrain de chasse favori des plus gros éditeurs de jeux vidéo, celui aussi où traditionnellement les ventes atteignent des chiffres astronomiques. Depuis quelques années, un tout petit groupe de titres se partagent l'essentiel du gâteau : on y trouve principalement, outre les classiques *Zelda* et *Mario* de Nintendo, le jeu de foot *FIFA* de l'éditeur Electronic Arts, le jeu d'action *Assassin's Creed* d'Ubisoft, et surtout le jeu de tir *Call of Duty* d'Activision-Blizzard.
Le 5 novembre 2013 (quelques mois avant la parution de la première édition de ce petit livre), Activision-Blizzard a sorti *Call of Duty : Ghosts*, dixième épisode d'une des séries les plus populaires, et les plus rentables, de l'industrie du jeu vidéo. Mais il n'en a pas toujours été ainsi : les débuts du premier *Call of Duty*, dix ans plus tôt, étaient bien plus modestes. Et l'histoire de la série, remplie de manœuvres impitoyables, de plaintes et de coûteux procès toujours évités, elle, trouve son origine quelques années plus tôt, au milieu des années 1990… et dans le cinéma.

En 1994, le réalisateur de films Steven Spielberg, l'ancien patron de Disney Jeffrey Katzenberg et son collaborateur David Geffen font sensation à Hollywood en ouvrant leur propre société de production : Dreamworks Studios. Un an plus tard, épatés par les nouvelles possibilités du jeu

vidéo (la PlayStation est alors sortie, tandis que les jeux PC découvrent le CD-ROM), ils décident d'ouvrir également leur propre studio de développement de jeux vidéo, baptisé Dreamworks Interactive. Installé à Los Angeles, le studio se met rapidement au travail et publie des titres originaux mémorables, comme *The Neverhood*. Spielberg confie également à Dreamworks Interactive l'adaptation en jeux des productions de son autre société de films, Amblin (responsable, entre autres, de *Small Soldiers* et *Jurassic Park*).

Durant l'été 1997 sort le *first-person shooter* (ou jeu de tir en vue subjective, FPS) *GoldenEye 007*, développé par Rare pour la console Nintendo 64. À l'époque, *GoldenEye 007* est une surprise et une exception : non seulement c'est un FPS sur console (Nintendo, qui plus est), mais il a été développé au Royaume-Uni. Or, depuis le précurseur du genre (*Wolfenstein 3D* d'id Software, né à peine cinq ans plus tôt en mai 1992), la grande majorité des FPS sortent sur PC et sont créés au Texas, dans des studios localisés près d'id Software utilisant sa technologie. Peut-être en raison de son dépaysement, *GoldenEye 007* propose une expérience assez différente, plus scriptée et cinématographique que les FPS texans tels que *Quake* et *Doom*. Le FPS est d'ailleurs naturellement un genre plutôt cinématographique, très immersif et visuel. Et c'est justement en voyant son fils Max Spielberg (12 ans à l'époque) jouer à *GoldenEye 007* durant la post-production de *Saving Private Ryan* (*Il faut sauver le soldat Ryan*, en VF) que Steven Spielberg a une idée géniale : il va adapter son film sur la Seconde Guerre mondiale en jeu vidéo.

Le 11 novembre 1997, Spielberg père se rend donc chez Dreamworks Interactive pour y présenter son projet : un FPS pour PlayStation (alors en plein boom), qui se déroulerait en Europe durant la Seconde Guerre mondiale. Spielberg ne veut pas d'un jeu à licence et son projet ne reprend ni le scénario, ni le titre de *Saving Private Ryan*. Les seuls points communs seraient la période historique, un traitement relativement sérieux et l'implication de Steven Spielberg dans le projet. Le cinéaste a même déjà un titre : le nom de la décoration la plus élevée de l'armée américaine, la « *Medal of Honor* ».

Initialement, Spielberg se heurte à une résistance inattendue chez les développeurs de Dreamworks Interactive. Ces derniers ne croient pas à un FPS sur PlayStation et estiment que la Seconde Guerre mondiale n'intéresse pas grand monde. Malgré tout, le projet se lance. *Medal of Honor*, comme *GoldenEye 007*, devient un ovni dans le monde du FPS : développé à Los Angeles et pour console, avec un scénario plus évolué

que ses concurrents, des ennemis à l'intelligence artificielle plus fine et des interactions qui ne se limitent pas au tir sur monstres et à l'ouverture de portes.

Le jeu sort en novembre 1999 et connaît immédiatement un franc succès. Hélas, celui-ci ne suffit pas à sauver le studio. Plombé par les ventes médiocres de ses autres titres, Dreamworks Interactive est en effet criblé de dettes. Steven Spielberg et ses associés n'ont d'autre choix que de revendre le studio à son éditeur d'alors, le géant Electronic Arts, à l'époque premier éditeur mondial. Ainsi, le 24 février 2000, EA fait une affaire formidable en rachetant du même coup Dreamworks Interactive et *Medal of Honor*, alors que le jeu continue de se vendre extrêmement bien. Dreamworks Interactive développera encore deux FPS (une suite intitulée *Medal of Honor : Underground*, sortie en octobre 2000 et qui connaîtra aussi un gros succès, et le FPS horrifique *Clive Barker's Undying*, sorti en février 2001) avant d'être définitivement absorbé par l'éditeur. Le studio devient alors Electronic Arts Los Angeles, aussi connu sous le nom de EA LA.

Pour *Medal of Honor*, ces deux premiers succès ne sont qu'un début : alors qu'EA LA entame le développement d'un troisième volet pour consoles (ce sera *Medal of Honor : Frontline*, sorti en mai 2002 sur PlayStation 2), Electronic Arts décide d'élargir sa clientèle potentielle et donc de porter la franchise sur PC. Plutôt que d'adapter un volet déjà sorti sur console, l'éditeur commande la création d'un épisode inédit, avec une technologie adaptée au PC.

Le studio de développement qui hérite de la commande est minuscule et inconnu. Electronic Arts l'avait bien proposée à id Software, mais celui-ci était déjà trop occupé et avait recommandé un autre studio à Electronic Arts : 2015 Inc. Fondé en 1997 par Tom Kudirka, 2015 est localisé à Tulsa, en plein milieu de l'Oklahoma, au nord du Texas. Jusqu'alors, le studio n'a officiellement sorti qu'un seul titre : *Wages of SiN*, une extension pour *SiN*, FPS texan bourrin et vulgaire développé par Ritual Entertainment. Cependant, 2015 a également une filiale, Trainwreck Studios, spécialisée dans les jeux à petit budget et par conséquent de qualité médiocre, qui emploie exactement le même personnel que 2015. Trainwreck Studios a de son côté déjà produit deux jeux, sortis dans l'anonymat, aussitôt oubliés de tous : *Laser Arena* en septembre 2000 et *CIA Operative : Solo Missions* en mai 2001. Les trois jeux ont été développés en quelques mois et utilisent tous le moteur mis au point par id Software pour *Quake*, puis amélioré pour *Quake II* et *Quake III Arena*.

Quand 2015 récupère donc par miracle la commande d'Electronic Arts, c'est logiquement cette technologie, dans sa dernière version pour *Quake III*, que le studio choisit pour développer son *Medal of Honor*. Et c'est l'équipe de *CIA Operative : Solo Missions* (titre le plus récent du studio) qui œuvrera sur *Medal of Honor : Allied Assault* (*Medal of Honor : Débarquement Allié* en VF).
Le studio 2015 termine le projet rapidement et à sa sortie sur PC le 22 janvier 2002, *Medal of Honor : Allied Assault* prend tout le monde par surprise. En plus d'un mode multijoueur très correct, il propose une expérience de jeu scriptée plus intense et plus cinématographique que tous les autres FPS solo de l'époque. La scène du débarquement sur la plage, notamment, marque les esprits. Comparée au *Medal of Honor* du studio 2015, la version console *Medal of Honor : Frontline*, toujours en développement chez le récemment rebaptisé EA LA, est ringardisée avant même sa sortie. *Allied Assault* se vend par palettes entières et reçoit un excellent accueil critique, tout comme le premier *Medal of Honor* sur PlayStation quelques années plus tôt. Electronic Arts a de quoi se réjouir : l'éditeur possède désormais une franchise bien établie sur consoles comme sur PC, avec un fort succès critique comme public. Tout devrait aller pour le mieux. Pourtant, comme à l'époque de la sortie du premier *Medal of Honor* en 1999, le succès est vite contrebalancé par des mauvaises nouvelles, une tendance qui se répétera presque à chaque étape de la saga.

Mi-mars 2002, alors que les ventes de *Medal of Honor : Allied Assault* sont toujours au plus haut, Electronic Arts décide de ne plus faire appel à 2015 Inc. Plus du tout, même : ni pour les patchs à venir du jeu, ni pour les extensions, ni pour des suites éventuelles. Le studio créateur du succès sur PC est tout simplement jeté, laissé sur le bord de la route, et tout ce qui concerne *Medal of Honor* devra désormais se faire en interne, chez EA Los Angeles. Electronic Arts propose bien à l'équipe de 2015 d'intégrer (sans pour autant passer par un rachat de studio) EA Los Angeles, mais les développeurs craignent que leur groupe soit rapidement dissous dans une structure bien plus grosse. La première extension d'*Allied Assault*, *Spearhead*, sortie en novembre 2002, est d'ailleurs l'œuvre d'EA LA. Pour la seconde extension (*Breakthrough*, sortie en septembre 2003), EA assouplit un peu sa position mais reste en famille puisque la sous-traitance est confiée à TKO Software, un studio fondé par des anciens d'EA LA. Tout le reste se fait désormais entre les mains d'EA Los Angeles, lais-

sant 2015 totalement dépourvu, sinon de son savoir-faire. Et son savoir-faire, c'est exactement ce qui intéresse Activision, l'éditeur concurrent d'Electronic Arts.

ÉPISODE 1

Il faut flinguer le soldat Ryan

En 2002, Activision est déjà un éditeur de bonne taille, mais loin du monstre qu'il deviendra quelques années plus tard. Fondé en octobre 1979, dirigé depuis février 1991 par Robert Kotick, Activision s'est fait une spécialité d'éditer des FPS. La société a publié la plupart des jeux d'id Software et a même sorti, en 2001, *Return to Castle Wolfenstein*, une suite à *Wolfenstein 3D*, le premier FPS de l'histoire, qui utilisait déjà la Seconde Guerre mondiale comme toile de fond (de façon beaucoup moins sérieuse que *Medal of Honor*, toutefois). Cette suite était développée par Gray Matter Interactive Studios (anciennement Xatrix), une entreprise habituée de ce genre de jeux ; ils avaient notamment réalisé les *Redneck Rampage* et *Kingpin*. En 2002, considérant le succès de *Return to Castle Wolfenstein*, Activision rachète Gray Matter. L'éditeur fait d'ailleurs d'autres acquisitions de studios à cette époque : Neversoft Entertainment en 1999 et Treyarch en 2001 viennent rejoindre Raven Software, autre fleuron du FPS texan, racheté en 1997. Une certaine politique éditoriale se dessine…

En voyant Electronic Arts, alors toujours le plus gros éditeur de jeux vidéo, libérer une équipe spécialisée dans les FPS et responsable du principal concurrent de *Return to Castle Wolfenstein*, Activision ne résiste pas : l'éditeur prend contact avec les développeurs de *Medal of Honor : Allied Assault* et leur propose de fonder un nouveau studio.

Aussitôt dit, aussitôt fait : le 21 mai 2002, Activision annonce la formation d'Infinity Ward, un nouveau studio de développement de jeux vidéo composé de 22 anciens employés de 2015 Inc. Infinity Ward se crée à Los Angeles, bien loin de Tulsa, Oklahoma, mais à deux pas de sa concurrence directe. Grant Collier, producteur sur *CIA Operative : Solo Mis-*

sions, est le président de l'entreprise. Vince Zampella, *development director* (le chef de projet) sur *Medal of Honor : Allied Assault*, devient *chief creative officer*. Jason West, *engineering lead* sur *Allied Assault*, devient *chief technical officer*. Le studio 2015 Inc ne disparaît pas mais n'est plus qu'une coquille vide ; il n'y reste plus que Tom Kudirka, le patron, et une poignée d'employés.

Ce qu'Activision et Robert Kotick ne savent pas forcément, ou dont ils ne comprennent pas encore tout à fait les implications, c'est que les 22 employés d'Infinity Ward ont fait sécession de 2015 Inc bien avant qu'Activision ne vienne les recruter. Tout commence avec le licenciement de Grant Collier à l'été 2001, en raison des coupes budgétaires imposées par Electronic Arts pour finir *Medal of Honor : Allied Assault*. Collier profite de son chômage et de ses relations pour imaginer un nouveau studio concurrent de 2015 Inc, et commence à en parler en secret à ses anciens collègues. Vince Zampella est l'un des premiers intéressés, et tandis que se termine le développement du jeu, la plupart des employés s'entendent pour quitter la boîte de Tom Kudirka dès la fin du projet. Et si dans les premiers temps Infinity Ward n'est pas encore officiellement constitué, Grant Collier ne se gêne pas pour commencer à négocier avec les éditeurs, Electronic Arts en tête. Selon Tom Kudirka, qui a porté plainte fin 2002 contre ses anciens employés, 2015 Inc avait à l'époque signé un contrat avec EA pour développer une version console (Xbox) de *Medal of Honor : Allied Assault*… avant qu'EA n'annule mystérieusement l'accord fin 2001. Dans sa plainte, 2015 Inc affirme que Grant Collier a négocié avec Electronic Arts pour faire développer la version Xbox par Infinity Ward : autrement dit par la même équipe, mais plus la même société. En janvier 2002, juste après la sortie du jeu, 20 des 27 employés de 2015 Inc démissionnent en quelques jours, saignant à blanc la boîte de Tom Kudirka pour rejoindre celle de Grant Collier. Manque de pot pour eux, c'est aussi à cette époque qu'Electronic Arts décide de rapatrier tout le développement de *Medal of Honor* en interne : Collier a privé 2015 Inc du portage Xbox de *Medal of Honor : Allied Assault*, mais sans pour autant réussir à le récupérer pour Infinity Ward. L'offre d'Activision semble alors une bonne affaire pour tout le monde : l'éditeur récupère une équipe spécialisée et les ex-2015 ont non seulement leur studio à eux mais aussi du travail. Activision n'y va tout de même pas totalement à l'aveugle : l'éditeur a investi 1,5 million de dollars pour 30 % du capital d'Infinity Ward, avec possibilité de racheter le reste à tout moment à la même valeur (soit

3,5 millions de dollars pour les 70 % manquants). La plainte de 2015 Inc contre Infinity Ward, déposée en octobre 2002, débouchera sur un arrangement à l'amiable, évidemment non détaillé publiquement. Ce n'est que le premier arrangement d'une longue série dans l'histoire de *Call of Duty*.

Le but pour Activision est simple : créer une nouvelle franchise de FPS, concurrente du *Medal of Honor* d'Electronic Arts et du *Wolfenstein* d'id Software, et en posséder tous les droits. Aux débuts du projet, le jeu d'Infinity Ward a même pour nom de code « *MOH Killer* » (soit « *Tueur de Medal of Honor* »). Activision est prêt à mettre les gros moyens pour réussir et finance intégralement le premier projet d'Infinity Ward. C'est officiellement le début de *Call of Duty*. Ou c'est, du moins, la version la plus répandue de l'histoire.
En réalité, Infinity Ward n'est pas le seul studio missionné par Activision pour créer cette nouvelle franchise de FPS basés sur la Seconde Guerre mondiale. En parallèle du débauchage facile des ex-2015, Activision a encouragé en août 2002 la fondation d'un autre studio, Spark Unlimited. Le soutien de l'éditeur se manifeste sous la forme non pas d'une prise de participation, mais d'une promesse : celle du financement intégral des trois premiers jeux du studio. Ce nouveau studio est aussi le fruit d'un débauchage massif : cette fois, c'est EA Los Angeles qui est visé, et les 27 premiers employés de Spark Unlimited en sont presque tous issus. Scott Langteau, le *chief operating officer* de Spark, avait été producteur sur *Medal of Honor : Underground*, et Adrian Jones, le *chief technical officer*, était directeur technique sur le tout premier *Medal of Honor*. Autrement dit, après avoir récupéré l'équipe responsable du *Medal of Honor* qui avait cartonné sur PC, Activision s'est appliqué durant l'été 2002 à saigner à blanc l'équipe responsable des versions consoles.
Alors qu'Infinity Ward a de son côté commencé depuis déjà quelques semaines à développer son *Call of Duty* pour PC (toujours avec le moteur de *Quake III* d'id Software, qui leur a si bien servi par le passé), Spark Unlimited se lance seulement fin 2002 dans la création de *Call of Duty : Finest Hour*, un FPS à base de Seconde Guerre mondiale, mais sur consoles. Les deux titres ne partagent rien, sinon leur marque et un concept (des histoires différentes qui se croisent) : ils n'utilisent ni le même moteur, ni les mêmes personnages, ni le même scénario, ni même des batailles historiques similaires. Leur seul point commun est marketing : ils font partie de la même stratégie commerciale pour Activision. L'éditeur espérait ainsi limiter sa prise de risques en mettant en concur-

rence les deux studios : dans le pire des cas, au moins un des deux jeux se serait vendu suffisamment bien pour allumer l'étincelle. La même logique était à l'œuvre chez Electronic Arts, qui, en plus de *Medal of Honor*, avait lancé en septembre 2002 un autre FPS basé sur la Seconde Guerre mondiale, intitulé *Battlefield 1942*. Destiné uniquement au PC et essentiellement multijoueur, *Battlefield 1942* était développé par le studio Digital Illusions CE à Stockholm, en Suède. Un futur poids lourd du genre, même si son succès à l'époque est resté relativement modeste.

La franchise *Call of Duty*, née de la volonté sans équivoque de copier un succès existant tout en l'affaiblissant par le recrutement de ses créateurs, se prépare doucement… mais pas sans heurts. Ce que Robert Kotick avait peut-être sous-estimé, c'est que tous ces débauchages finiraient par être remarqués. Récupérer les démissionnaires de 2015 Inc, passe encore ; après tout Electronic Arts avait laissé filer sa chance. Mais aller chercher toute une équipe directement chez EA, c'est autre chose. Et l'éditeur, pas totalement aveugle, a bien noté les manœuvres d'Activision et les départs des employés d'EA LA. Electronic Arts porte donc plainte fin 2002 contre 23 employés de Spark Unlimited, les accusant d'être partis en emportant du savoir-faire, des secrets de fabrication mais aussi, et surtout, du code source appartenant à EA. L'affaire ne va (évidemment) pas jusqu'au procès et se règle relativement rapidement à l'amiable. En avril 2003, Activision, Electronic Arts et les 23 employés de Spark Unlimited impliqués signent un accord dans lequel les démissionnaires reconnaissent leurs torts. Activision verse au passage 800 000 dollars à son concurrent. À peine quelques mois après la formation de Spark Unlimited, *Call of Duty : Finest Hour* était donc non seulement bien en retard, mais aussi en dépassement de budget.

ÉPISODE 2

Un succès venu du PC

Début 2003, Activision a déjà deux jeux en production sous le nom *Call of Duty*, mais ne s'arrête pas là pour autant. Le mois d'avril est particulièrement actif : en plus du règlement à l'amiable de la plainte contre les employés de Spark Unlimited, en plus de l'annonce officielle du *Call of Duty* d'Infinity Ward, Activision prépare trois nouveaux FPS.

Le premier, appelé *Trinity*, est le nouveau jeu de Gray Matter Interactive Studios, le développeur de *Return to Castle Wolfenstein*. *Trinity* prend place à la Nouvelle-Orléans en 2013 (à l'époque, c'est futuriste) et doit mettre en scène un *Nightstalker* capable d'accélérer ou de ralentir le temps, en plus d'autres pouvoirs magiques.

Le deuxième est *Wolfenstein : Enemy Territory*, un FPS multijoueur développé en Grande-Bretagne par Splash Damage, une ancienne équipe de moddeurs (programmeurs amateurs modifiant des titres existants) qui a bénéficié de la bénédiction d'id Software. Le jeu, d'abord conçu comme une extension payante, sort finalement fin avril gratuitement en réponse à *Battlefield 1942*.

Enfin, le troisième est une surprise : début avril 2003, Activision annonce un accord de distribution avec Valve Software pour les prochains jeux du développeur. Valve, basé près de Seattle, est déjà célèbre pour son FPS *Half-Life* sorti chez Sierra en 1998, mais aussi pour avoir débauché plusieurs équipes de moddeurs à succès : ceux de *Team Fortress*, de *Counter-Strike* et de *Day of Defeat*. C'est justement de ce dernier, un FPS multijoueur lui aussi basé sur la Seconde Guerre mondiale, dont il est question : Activision en édite la version boîte. Malgré les promesses de l'accord de distribution, l'affaire s'arrête là : les jeux suivants

de Valve furent publiés par Sierra et sa maison mère Vivendi (avec qui Valve était alors en conflit ouvert), puis par Electronic Arts, le concurrent de toujours.
Revenons à *Call of Duty*. La sortie du premier jeu d'Infinity Ward se déroule pratiquement sans problème, malgré quelques tâtonnements à ses débuts : durant les premiers mois, Infinity Ward a copié un peu trop son *Medal of Honor : Allied Assault* et le jeu n'a pris sa forme définitive, avec plusieurs histoires parallèles, qu'au bout d'un an. Mais au final, le jeu sort sans encombre avec à peine quelques semaines de retard, le 29 octobre 2003. Comme *Medal of Honor : Allied Assault*, il s'agit d'un FPS se déroulant durant la Seconde Guerre mondiale. Comme son prédécesseur, il utilise une version modifiée du moteur de *Quake III*. Toujours comme *Allied Assault*, il présente une expérience très cinématographique et immersive. Bref, les anciens membres de 2015 Inc composant Infinity Ward étaient comme à la maison.
Call of Duty offre tout de même quelques nouveautés qui le distinguent de la concurrence, la principale étant ses trois campagnes solo : une chez les Américains, une du côté britannique et une dernière dans la peau des Russes. Le jeu, lourdement scripté et mis en scène, regorge malgré tout de détails et se montre nettement plus vivant que les *Medal of Honor*. Le fait que le joueur soit presque toujours accompagné d'autres soldats parlant entre eux n'y est pas pour rien. La finition du jeu est soignée, le mode multijoueur fonctionnel, le marketing d'Activision fonctionne à plein régime : *Call of Duty* devient donc logiquement un gros succès critique et public. De la même façon qu'avec *Allied Assault*, l'équipe d'Infinity Ward cartonne à nouveau. La victoire est d'autant plus douce, à la fois pour eux et pour Activision, qu'en face, les *Medal of Honor* d'Electronic Arts reçoivent un accueil bien plus tiède : *Breakthrough* (l'extension d'*Allied Assault* par TKO Software) comme *Medal of Honor : Soleil Levant* (développé pour consoles par EA Los Angeles) paraissent en comparaison tout à coup dépassés et vieillis.

Dès le premier *Call of Duty*, Activision a gagné son pari. Robert Kotick a d'ailleurs bien compris la situation. Le lendemain de la sortie de *Call of Duty*, le 30 octobre 2003, Activision fait jouer son option pour racheter les 70 % restants d'Infinity Ward. Le studio devient une filiale à 100 % d'Activision, qui n'a du coup pas payé bien cher : à peine 5 millions de dollars pour le studio, sans compter le budget du jeu. Contrairement à Electronic Arts, Activision ne s'est pas montré ingrat envers les créateurs

de son hit. Qui plus est, l'éditeur signe au passage un nouveau contrat avec Infinity Ward, qui offre au studio des bonus financiers pour les futurs titres de la franchise. Non seulement Infinity Ward gagnera de l'argent sur ses propres jeux, mais aussi sur toutes les extensions et suites à venir, ainsi que les portages vers d'autres plateformes. Tous les jeux utilisant également les outils, la technologie ou divers éléments développés par Infinity Ward rapporteront eux aussi des bonus financiers aux employés du studio, qui doivent être payés tous les trimestres par Activision. Puisque nous ne sommes pas dans un conte de fées, ce nouveau contrat, particulièrement généreux, peut-être à cause de l'euphorie du moment, va bien entendu poser maints problèmes par la suite.
Ce rachat et ce nouveau contrat ne sont que les premières étapes de la nouvelle stratégie d'Activision. L'éditeur, qui veut désormais du *Call of Duty* partout, commence par annuler *Trinity*, le nouveau FPS de Gray Matter. Le studio ne se retrouve pas pour autant au chômage technique puisque Activision lui attribue directement un nouveau projet : une extension pour *Call of Duty*. Intitulée *United Offensive* (*La Grande Offensive* en VF), elle sort en septembre 2004 sur PC. Gray Matter n'est que le premier d'une longue liste de studios qui, au fil des années, devront tout laisser tomber pour se consacrer exclusivement à *Call of Duty*. Mais revenons à la fin 2003.

Avec le succès immédiat du premier épisode, la franchise *Call of Duty* est lancée. Activision commande donc immédiatement une suite à Infinity Ward, à venir pour la fin 2005 sur PC. Côté consoles, cela s'annonce moins facile. Depuis août 2002, le projet de Spark Unlimited sur ces plateformes a un peu avancé, mais ce *Call of Duty : Finest Hour* est loin d'être terminé. Si, en surface, tout semble normal, en interne, Spark Unlimited connaît de gros problèmes d'ordre technologique. Alors qu'Activision proposait à Spark d'utiliser son moteur graphique développé en interne (le Advanced Graphics Engine, ou AGE), le studio a préféré acheter un autre moteur : RenderWare, développé par le studio britannique Criterion. *A priori* rien de grave ; après tout, Infinity Ward aussi utilisait une technologie externe. Hélas, il se trouve que RenderWare fonctionne mal avec la base de données utilisée par Spark pour stocker tous les objets du jeu. Au cours de la production, cette dernière, subtilement nommée GOD (pour « *global object database* »), est devenue de plus en plus lente et instable, au point que la moindre modification d'un objet dans le jeu pouvait prendre jusqu'à une semaine. Dans ces conditions, il est vite apparu

évident que Spark ne pouvait pas tenir le rythme de progrès mensuels demandé par Activision. Les raisons ne sont d'ailleurs pas uniquement techniques : dans une étude « post-mortem » interne écrite en 2005 à l'intention d'Activision, le patron de Spark, Craig Allen, ne se jette pas non plus des fleurs, reconnaissant que la gestion de son studio était désorganisée et inefficace. Pire encore, sur la fin du développement, Spark ne peut même plus vraiment faire appel à Criterion pour le support technique sur RenderWare : en août 2004, Criterion a été racheté par Electronic Arts. Pour le premier éditeur de jeux vidéo au monde, c'est une acquisition stratégique très futée : non seulement EA récupère les jeux de course de Criterion, mais pour le même prix, il prend aussi le contrôle de RenderWare, l'un des moteurs les plus utilisés de l'époque sur consoles. Pour Spark, faire appel à Criterion, c'est renseigner directement Electronic Arts sur l'avancement du projet et ses problèmes…

ÉPISODE 3

Activision s'inquiète et Robert muscle son jeu

Face aux problèmes de *Call of Duty : Finest Hour*, Activision réagit et cherche une solution. L'éditeur ne veut pas se contenter du succès d'un jeu, il veut une véritable franchise. Pour s'en donner les moyens et limiter les facteurs de risques, Activision met en place les bases d'une production méthodique et rationnelle, qui passe forcément par un contrôle total du développement. Devant les difficultés de Spark sur consoles (en janvier 2004, cinq mois avant la date de sortie initialement prévue, un seul niveau du jeu sur quinze était terminé) et vu le succès de *Call of Duty* sur PC, Robert Kotick décide d'intervenir. L'éditeur commence par avancer de nouveaux fonds à Spark Unlimited pour finir le projet et prête même au studio quelques-uns de ses propres ingénieurs (un total de 30 personnes, affirmera plus tard Activision) pour accélérer les choses. Activision confie en sous-traitance à Exakt Entertainment six des quinze niveaux du jeu, ainsi que les versions Xbox et GameCube. Parallèlement, c'est Kuju Entertainment qui est désormais responsable du mode multijoueur. Il ne reste donc que neuf niveaux et la version PlayStation 2 à la charge de Spark Unlimited. Enfin, Activision repousse le jeu d'un an, à la fin 2004. Avec davantage de temps, davantange d'argent et moins de travail à faire, Spark Unlimited devait logiquement pouvoir mieux se débrouiller… mais ce n'est pas si simple.

En mai 2004, Adrian Jones, le *chief technical officer* (directeur technique) et cofondateur de Spark, est démissionné sous la pression d'Activision : la manœuvre doit servir à alléger le management et à faciliter l'incursion des ingénieurs de l'éditeur dans la chaîne de production de plus en plus lente et instable imaginée par Jones. Lequel, assez logiquement, prend fort mal la chose. Il porte plainte et l'affaire est une nouvelle fois réglée à

l'amiable. Ce nouveau procès avorté ajoute la bagatelle de 70 000 dollars au budget du jeu… qui, entre les retards et les frais supplémentaires de sous-traitance, n'est de toute façon plus à ça près.
Irrité par ces dépenses sans fin, Activision décide d'amender son contrat avec Spark Unlimited et pose un ultimatum au studio : si les dirigeants ne signent pas, Activision cesse tout financement. Or, le nouveau contrat prive Spark d'une bonne partie de ses *royalties* sur *Call of Duty : Finest Hour*. Activision justifie sa décision par les 2,7 millions de dollars de dépassement de budget, en plus des 8,5 millions initialement prévus. Au pied du mur, les dirigeants de Spark n'ont d'autre choix que d'accepter.
Call of Duty : Finest Hour est finalement terminé en octobre 2004, pour une sortie prévue sur PlayStation 2, Xbox et GameCube le 16 novembre 2004. Entre-temps, Gray Matter a tranquillement sorti *Call of Duty : United Offensive* sur PC le 14 septembre 2004. *United Offensive* reçoit un accueil critique et public presque aussi bon que le jeu original un an plus tôt. Il n'en est pas de même pour *Finest Hour* : malgré des ventes excellentes, il est accueilli fraîchement par la presse. Par rapport au titre d'Infinity Ward, il ressemble à un gros retour en arrière. Le jeu rappelle les premiers *Medal of Honor* (ce qui est finalement parfaitement logique vu l'équipe composant Spark Unlimited) et n'a rien retenu des réussites du titre plus récent d'Infinity Ward. La stratégie d'Activision de parier sur deux studios et deux jeux en parallèle pour créer sa franchise a payé : seul, *Finest Hour* aurait vite été oublié, alors qu'avec son extension PC et son jeu console, en cet automne 2004, Activision occupe le terrain sur tous les fronts face à Electronic Arts. Lequel ne sort qu'un seul *Medal of Honor*, *Pacific Assault*, une exclusivité PC par EA Los Angeles qui n'arrive pas à reproduire le succès d'*Allied Assault*.

Un autre FPS guerrier et scripté se lance également à la même époque : le 29 octobre 2004, un an jour pour jour après la sortie de *Call of Duty*, le studio 2015 Inc tente un *come-back* et commercialise *Men of Valor*, un FPS se déroulant durant la guerre du Vietnam, édité par Vivendi Games. Mise à part l'époque choisie comme toile de fond, le jeu copie si fidèlement les *Medal of Honor* et *Call of Duty* (jusque dans la forme du titre) qu'il tourne presque à la parodie. Évidemment, le 2015 Inc derrière *Men of Valor* n'a plus grand rapport avec celui de *Medal of Honor : Allied Assault* : autour du patron Tom Kudirka, seuls quatre employés sont restés quand tous les autres ont démissionné. C'est donc une toute nouvelle

équipe qui a travaillé sur *Men of Valor*. Sans grande surprise dans ces conditions, le jeu est très mal reçu et ne se vend pas. Il ne connaîtra pas de suite et sera vite oublié.

Parallèlement, le deuxième semestre 2004 est également le théâtre d'une évolution importante des rapports entre Activision et un de ses protégés, le studio indépendant id Software, l'inventeur du FPS et fournisseur du moteur équipant les *Call of Duty* sur PC. En août 2004, Activision a publié *Doom 3*, le nouveau FPS d'id Software, qui s'est très bien vendu. En septembre, pour consolider son catalogue de FPS et assurer ses arrières, l'éditeur propose de racheter les trois principales franchises d'id Software : *Wolfenstein*, *Doom* et *Quake*. Il fait une offre à 90 millions de dollars pour les droits sur les trois franchises, offre qu'id Software refuse. Activision propose alors de racheter tout id Software pour 105 millions de dollars (à comparer aux 5 millions déboursés pour acquérir Infinity Ward…). Nouveau refus. Les discussions cessent en octobre 2004 ; les relations entre id Software et Activision vont vite se dégrader, malgré les nombreux projets déjà signés et en production entre les deux : Raven Software doit notamment développer un nouveau *Wolfenstein* et un nouveau *Quake*, tandis que Splash Damage travaille à un autre titre de la franchise *Quake*. Pour son jeu suivant, id signera même avec Electronic Arts, avant d'être racheté en juin 2009 par ZeniMax Media (maison mère de l'éditeur Bethesda) pour… 105 millions de dollars. Pour Activision et pour les FPS en général, ce rachat manqué est un tournant : puisque l'éditeur ne peut pas mettre la main sur les juteuses franchises d'id, Robert Kotick décide de mettre encore plus le paquet sur sa propre franchise.

Le 4 mars 2005, Activision rend publics ses projets concernant la franchise *Call of Duty*, avec un principe directeur audacieux : l'annualisation de la série. D'un côté, il y a le *Call of Duty 2* en développement chez Infinity Ward depuis plus d'un an et prévu pour l'automne 2005 sur PC. De l'autre, Activision annonce *Call of Duty 2 : Big Red One*, une suite directe à *Finest Hour*, et donc toujours sans rapport avec les jeux d'Infinity Ward. *Big Red One* est lui aussi prévu pour la fin 2005, mais seulement sur Xbox, GameCube et PlayStation 2.
La surprise vient du nom du développeur de *Big Red One*. Ou plutôt des noms : il s'agit de Gray Matter Interactive Studios et de Treyarch, deux des studios internes d'Activision. Les développeurs de Spark Unlimited découvrent par la même occasion qu'ils ne font plus partie de l'avenir

de *Call of Duty*. Activision, visiblement échaudé par le développement chaotique de *Finest Hour*, a préféré se passer du studio qu'il a contribué à fonder.

Spark refuse cette fois de se laisser faire : le 25 août 2005, dans un cocasse retournement de situation, le studio porte plainte contre Activision, accusant l'éditeur de ne pas avoir payé de *royalties* pour *Call of Duty : Finest Hour* et de rupture de contrat : à la fondation du studio, seulement trois ans plus tôt, Activision s'était engagé à financer trois jeux et Activision les a privés de la suite de *Finest Hour*. Le studio réclame dix millions de dollars de dommages et intérêts.

De prime abord, il peut sembler curieux que Spark Unlimited ait attendu tout ce temps avant d'attaquer Activision : dès la sortie de *Call of Duty : Finest Hour*, le studio se doutait qu'il ne fallait plus attendre grand-chose de la part de l'éditeur. D'ailleurs, début mars 2005, le même jour où Activision annonçait *Call of Duty 2 : Big Red One* avec d'autres développeurs, Spark Unlimited lançait, lui, un accord d'édition avec Atari portant sur « *tous ses prochains jeux* ». Autrement dit, Atari était désormais l'éditeur de Spark Unlimited, et non plus Activision. Le contrat prévoyait la sortie d'un jeu pour la fin 2006 sur les nouvelles consoles de l'époque (Xbox 360, PlayStation 3, peut-être Wii). Le jeu devant ensuite être exploité par Atari sous forme de film, de série télévisée et d'autres produits dérivés. Alors qu'il aurait dû être annoncé plus en détail au printemps 2005… ce ne fut jamais le cas.

Ni Spark Unlimited, ni Atari n'ont jamais expliqué publiquement les raisons de leur rupture de contrat, mais leurs projets communs furent abandonnés au printemps. Sans éditeur, sans jeu en développement, Spark Unlimited s'est donc retourné contre son ancien bienfaiteur, Activision, celui-là même qui avait encouragé la création du studio par débauchage des équipes de EA Los Angeles, puis négocié pour eux lors du procès avec Electronic Arts qui avait suivi.

Ce que n'avait sans doute pas prévu le studio, en revanche, c'est une contre-attaque aussi violente de l'éditeur. En octobre 2005, à quelques semaines de la sortie de *Call of Duty 2 : Big Red One*, Activision porte à son tour plainte contre Spark Unlimited, accusant le développeur de fraude. Selon Activision, Spark s'était présenté comme une équipe d'experts capables de sortir un jeu AAA – un jeu de premier plan et à gros budget – sur consoles... ce que les dépassements de budget et la trentaine d'employés prêtés par l'éditeur pour finir le jeu tendent à contredire. Cette contre-attaque est assassine : Activision en profite pour dévoiler les idées

les plus ridicules proposées par Spark pour une suite à *Call of Duty : Finest Hour*, par exemple faire du héros « *un type avec un turban et un couteau vraiment énorme* ». Le jeu devait s'appeler *Call of Duty : Combined Forces*.

ÉPISODE 4

Quand Activision enchaîne les galères sur consoles

Pendant que les plaintes attendent d'être traitées par la justice, Spark Unlimited signe de nouveaux contrats : en août 2006, ils annoncent *Fall of Liberty*, un FPS pour PC, Xbox 360 et PlayStation 3 édité par Codemasters, et signent un autre contrat avec l'éditeur Sierra Entertainment, filiale de Vivendi Games. Comme pour le projet avec Atari, le jeu signé chez Sierra n'aboutira jamais. Un an plus tard, en juillet 2007, ils annoncent *Legendary : The Box*, un FPS édité par GameCock pour PC et consoles. Hélas pour eux, il y a un hic : *Fall of Liberty*, rapidement renommé *Turning Point : Fall of Liberty*, se déroule durant la Seconde Guerre mondiale... ce qu'interdisait précisément une clause de non-concurrence du contrat signé en 2002 entre Spark et Activision. Activision saute sur l'occasion et montre les dents : Codemasters se retrouve bien malgré lui ajouté au procès entre le studio et son ex-éditeur. Dans un mémo interne d'Activision publié sur le site Gamasutra, un dirigeant d'Activision indique son intention de ne plus payer un sou de *royalties* à Spark Unlimited. À l'époque, la remarque passe inaperçue.
Le 29 mars 2007, les trois parties signent un accord (resté secret) et abandonnent toute poursuite. Une fois encore, un procès a été évité et Activision est libre de continuer ses *Call of Duty* comme il l'entend. Les jeux de Spark (*Turning Point : Fall of Liberty* et *Legendary : The Box*) sortent tous deux en 2008 et, de qualité médiocre, tombent tous deux immédiatement dans l'oubli.

Revenons deux ans en arrière, car pendant que Spark luttait pour son existence, le petit monde de *Call of Duty* a connu bien des changements. À l'été 2005, au moment où Spark porte plainte, Activision décide de

fusionner deux de ses studios internes pour prendre en charge *Call of Duty 2 : Big Red One*. Les équipes de Gray Matter Interactive Studios et de Treyarch sont donc rassemblées en un seul gros studio et, des deux, c'est l'entité Treyarch qui subsiste, absorbant entièrement l'autre. Le choix est curieux : jusqu'alors, Treyarch était spécialisé dans les jeux d'action-aventure à licence (*Spider-Man*, notamment), tandis que Gray Matter développait presque exclusivement des FPS depuis 1997. Quoi qu'il en soit, cette fusion tardive ne change rien au développement et *Call of Duty 2 : Big Red One* paraît sans heurts supplémentaires le 1er novembre 2005 sur PlayStation 2, Xbox et GameCube. Une semaine plus tôt, la discrète équipe d'Infinity Ward a sorti son *Call of Duty 2* sur PC.

Une fois encore, malgré leur titre commun, les deux jeux sont différents : la version console est la suite de *Finest Hour*, sans rapport avec les deux éditions PC. En outre, le scénario des épisodes précédents se reproduit à l'identique : le jeu PC, qui reprend les codes introduits dans le premier épisode, est très apprécié, tandis que la version console reçoit un accueil nettement moins chaleureux.

Il y a tout de même une surprise. Infinity Ward aussi a sorti un jeu console, en l'occurrence pour la toute nouvelle Xbox 360 de Microsoft. Un portage de son *Call of Duty 2*, pratiquement identique à la version PC, est disponible dès le lancement de la console, mi-novembre 2005. Avec 250 000 unités vendues en première semaine, il en devient rapidement le titre le plus populaire. Au total, *Call of Duty 2* s'écoule à plus de 2 millions d'exemplaires sur Xbox 360. Au passage, Infinity Ward prouve qu'en s'y prenant bien, une version console de la saga peut tout à fait tirer son épingle du jeu. Les membres du studio signalent aussi à la concurrence et à Activision que c'est *leur* franchise et que ce sont eux qui s'en occupent le mieux. Ils introduisent au passage dans la série une nouvelle mécanique bientôt reprise partout : la santé du joueur se régénère automatiquement s'il ne subit pas de blessure fatale. Pas besoin de récupérer des bonus ou des kits de soin dans le jeu, comme c'était alors la mode : pour se soigner, il suffit de se mettre à l'abri quelques secondes.

Activision, qui a bien compris le potentiel de sa nouvelle franchise, a gonflé le budget de développement pour *Call of Duty 2* : il s'élève cette fois à 14,5 millions de dollars, presque deux fois plus que *Finest Hour* sorti un an plus tôt.

En face, Electronic Arts fait feu de tout bois : son dernier *Medal of Honor* (*European Assault* en VO, *Les Faucons de guerre* en VF ; on cherche encore pourquoi) est développé comme toujours par EA Los Angeles. Il sort en

juin 2005 sur Xbox, GameCube, PlayStation 2 et se plante lamentablement. De son côté, *Battlefield 2 : Modern Combat*, version console de la série de FPS multijoueur du studio suédois Digital Illusions CE (entretemps acquis par Electronic Arts), a bien du mal à relever le niveau, d'autant qu'il arrive dans les étals en même temps que *Big Red One*. Seul point positif pour EA : la version PC de *Battlefield 2*, sortie en juin 2005, remporte un très gros succès. Le jeu amène dans ce genre très uniforme une nouveauté intéressante : contrairement à l'ensemble de la concurrence du moment, il n'utilise comme décor ni la Seconde Guerre mondiale ni le Vietnam, mais la guerre moderne. Un choix malin, qu'Activision utilisera finalement mieux qu'Electronic Arts. Et, alors qu'EA dominait largement au début du millénaire le FPS de guerre, genre qu'il avait inventé, il n'aura fallu, à la surprise générale, qu'une poignée d'années à Activision pour le supplanter, sans efforts démesurés qui plus est. Pourtant souvenez-vous : dans cette histoire, quand tout va mal, tout va mal, et quand tout semble aller bien… eh bien, tout va mal aussi.

À peine un an après la sortie de *Big Red One*, Treyarch sort le 7 novembre 2006 un *Call of Duty 3* développé à la va-vite et disponible uniquement sur consoles (Wii, PlayStation 2, PlayStation 3, Xbox et Xbox 360). Malgré un gros succès financier (lié davantage au marketing d'Activision et à la réputation des jeux d'Infinity Ward qu'à la qualité réelle du titre) qui en fait une nouvelle fois l'un des jeux les plus vendus de la saison, *Call of Duty 3* reçoit l'accueil tiède habituel des épisodes de la série sur consoles. Infinity Ward, de son côté, est furieux. Furieux contre Treyarch, furieux contre Activision, furieux surtout contre le titre du jeu : le vrai *Call of Duty 3*, c'est eux qui le font, pas Treyarch. Depuis la fin 2005, Infinity Ward prépare son nouveau jeu dans le plus grand secret ; même Activision n'est que lointainement tenu au courant. Le studio, surpris qu'Activision se contente de vouloir sortir des suites les unes après les autres, garde quelques secrets et tente de se ménager un avantage sur Treyarch ou tout autre studio susceptible d'arriver dans la franchise. Déjà, les velléités d'indépendance reviennent…
Pour se distinguer, Infinity Ward a une idée : changer totalement de période. Adieu la Seconde Guerre mondiale, essorée par des dizaines de jeux en quelques années. Prenant exemple sur Digital Illusions CE, qui a visité les conflits modernes avec *Battlefield 2* en 2005 et les conflits futuristes avec *Battlefield 2142* en octobre 2006, Infinity Ward veut laisser tomber le côté historique. Après avoir hésité entre le présent et l'avenir,

le studio se décide pour un conflit prenant place à notre époque, avec des armes et des véhicules modernes. Les conséquences dans le jeu sont évidentes : adieu les vieux fusils, les nazis, le front russe et le front européen. Ce nouveau *Call of Duty* abandonne aussi la narration en histoires parallèles tout en conservant les multiples points de vue, qui sont une des marques de fabrique du studio. Infinity Ward imagine une histoire d'espionnage et de guerre moderne qui ressemble à du Tom Clancy sous acide. Ce titre, qui ne peut plus s'appeler *Call of Duty 3*, c'est bien évidemment *Call of Duty 4 : Modern Warfare*. Oui, le changement d'époque était si marquant qu'ils l'ont mis dans le titre.

ÉPISODE 5

L'Avènement d'Infinity Ward

Call of Duty 4 : Modern Warfare sort le 5 novembre 2007 sur PC, Xbox 360 et PlayStation 3 (une version Wii arrivera un peu plus tard, portée par Treyarch). Le jeu fait débat parmi les fans de la série car certains ont du mal à comprendre le choix d'Infinity Ward de préférer l'époque contemporaine à la Seconde Guerre mondiale. Cependant le débat est de courte durée : le succès critique et public est immense. Avec plus de 13 millions d'unités écoulées, *Modern Warfare* devient le titre le plus vendu de 2007 et le mieux noté de tous. Seulement quatre ans après la sortie du premier épisode, Activision décroche le gros lot.
Après *Call of Duty 2*, Infinity Ward ne s'est pas reposé sur ses lauriers. Le studio a amélioré la série partout où elle pouvait l'être. Le moteur du jeu, toujours lointainement basé sur la technologie d'id Software, a été boosté pour afficher bien plus de détails et d'effets. La cinématographie des scènes a été revue, donnant souvent l'impression de jouer à un film hollywoodien à grand spectacle. C'est malgré tout le mode multijoueur qui a eu droit au plus grand nombre d'améliorations. Infinity Ward a notamment créé un système de progression : plus les joueurs participent et mieux ils jouent, plus ils gagnent de points d'expérience ; points leur permettant de débloquer de nouvelles armes et de nouveaux équipements. Comme en son temps la santé régénérative de *Call of Duty 2*, ce système sera universellement adopté par tous les jeux de tir multijoueurs dans les mois et les années qui suivront.
Du côté d'EA Los Angeles aussi, on tente de faire bouger les lignes. *Medal of Honor : Airborne*, sorti quelques semaines plus tôt sur PC, se montre plus ouvert que les précédents, plus immersif, plus intéressant. Mais il se déroule durant la Seconde Guerre mondiale et aussi bien la franchise

que l'époque semblent passées de mode. Le jeu ne marque pas le public, pas plus que le *Medal of Honor : Vanguard*, sorti un peu plus tôt au printemps sur consoles. Totalement distancé, Electronic Arts décide même de laisser momentanément tomber *Medal of Honor* et met EA LA au travail sur *Tiberium*, un FPS inspiré d'une autre de ses grosses franchises, *Command & Conquer*. Annoncé en décembre 2007, le jeu est cependant annulé moins d'un an plus tard, en octobre 2008, quand Electronic Arts entreprend de remettre EA LA sur sa série phare. Il faudra tout de même attendre encore plusieurs années le nouveau *Medal of Honor*.
Si, en surface, tout semble bien se passer entre Activision et Infinity Ward, la réalité est tout autre. Le studio n'a pas digéré que l'éditeur nomme « *Call of Duty 4* » ce qui est son troisième titre ; les développeurs ont du coup inclus quelques pieds de nez dans la version finale du jeu. Dans la version Windows, le programme se nomme IW3SP.exe (pour « *Infinity Ward Third Single-Player* », autrement dit la troisième campagne solo d'Infinity Ward), tandis que le générique de fin contient un rap qui scande « *this is the third installment, Infinity Ward shit* ». Et ce n'est encore que le début de la petite guéguerre qui va opposer d'un côté Infinity Ward et de l'autre Activision et Treyarch.

Le 2 décembre 2007, Activision annonce son intention de fusionner avec son concurrent Vivendi Games (qui possède à l'époque notamment Sierra et Blizzard, deux éditeurs de bonne taille). Le résultat est une entité nommée Activision-Blizzard, toujours présidée par Robert Kotick, détenue majoritairement par l'entreprise française Vivendi. Les deux principales filiales d'Activision-Blizzard, indépendantes l'une de l'autre, sont (logiquement) Activision et Blizzard, qui gardent une certaine autonomie. Toutes les autres marques appartenant auparavant à Vivendi Games et Sierra tombent dans l'escarcelle d'Activision, qui opère un joyeux massacre : la plupart des franchises Sierra sont revendues, annulées ou simplement abandonnées. Maintenant qu'Activision a goûté au succès, l'éditeur ne veut plus que du best-seller qui rapporte. Il réoriente toute sa stratégie dans ce sens. La fusion est finalisée avec succès le 9 juillet 2008. Elle fait d'Activision-Blizzard le plus gros éditeur de jeux vidéo au monde, bien loin devant son concurrent de toujours, Electronic Arts.

Entre-temps, des négociations intenses ont eu lieu entre Infinity Ward et Activision. Grâce à son énorme succès depuis des années, la franchise *Call of Duty* est en effet devenue un atout important pour la valorisa-

tion d'Activision, ce qui entre en jeu dans les négociations avec Vivendi pour les conditions de la fusion. Or, Infinity Ward est reconnu comme un élément essentiel de la franchise. Grant Collier, l'ancien président du studio, étant désormais employé directement par Activision, ce sont les deux autres cofondateurs du studio, Jason West et Vince Zampella, qui en partagent la direction. West et Zampella sont de la même génération. En 2007, cela fait déjà dix ans qu'ils travaillent ensemble. Après des débuts sur des petits jeux au Texas, West a intégré 2015 Inc et convaincu Zampella de l'y rejoindre. Ce sont eux qui ont mené la fronde à 2015 Inc et eux qui se trouvent réellement derrière la création d'Infinity Ward. Ennuyés par les productions Treyarch, qu'ils jugent inférieures aux leurs, West et Zampella vont profiter de l'occasion pour tenter de tirer le plus possible d'Activision. Leur principale revendication : qu'Infinity Ward devienne, à partir de 2009, le seul développeur de *Call of Duty*.

Mais Activision a désormais besoin d'un *Call of Duty* chaque année. L'éditeur ne peut donc céder à une telle demande et l'accord ne sera pas signé. La pression d'Infinity Ward fait tout de même des victimes. En mars 2008, Activision annule deux nouveaux projets dérivés de la série. Le premier est *Call of Duty : Devil's Brigade*, un jeu de tir (en vue à la troisième personne) alors en production dans un studio nommé Underground Development. Le jeu, qui se déroulait en Italie durant la Seconde Guerre mondiale, devait lancer une nouvelle série dans la franchise et permettre à Activision de sortir jusqu'à deux *Call of Duty* par an. Mais entre les prétentions d'Infinity Ward et le succès de l'époque moderne de *Call of Duty 4*, *Devil's Brigade* n'avait plus aucune chance. Une fois le jeu abandonné, Underground Development vivote encore pendant près de deux ans avant de fermer définitivement ses portes en février 2010.

L'autre titre annulé, dont le développement avait à peine débuté, était un *Call of Duty* plus tactique et sans titre. Il devait proposer une vue plus globale du champ de bataille et la possibilité de donner des ordres à ses soldats. En développement chez Vicarious Visions, une autre filiale d'Activision, le jeu ne passera pas l'hiver.

Ce n'est pas le seul succès récolté par la paire West et Zampella, qui profite toujours de la fusion en cours pour faire valoir ses intérêts et ceux d'Infinity Ward. Le 7 juillet 2008, deux jours avant la fin réussie de la fusion entre Activision et Vivendi Games, Infinity Ward annonce publiquement (et sans passer par le service de communication d'Activision…) avoir renégocié son contrat avec l'éditeur.

Principale victoire : Infinity Ward a obtenu le droit de travailler sur une nouvelle franchise dont il aura le contrôle total. Auparavant, Infinity Ward doit sortir un *Modern Warfare 2* pour le 15 novembre 2009.
Deuxième victoire : si Infinity Ward n'a pas remporté le contrôle absolu de *Call of Duty*, West et Zampella ont en revanche celui de *Modern Warfare* et de ses suites. En pratique, aucun jeu estampillé *Modern Warfare* ne peut sortir s'il n'a pas été approuvé par la paire dirigeante d'Infinity Ward. Dans ce contrat signé en mars 2008, le studio obtient également le contrôle (crucial) de tous les *Call of Duty* se déroulant après la guerre du Vietnam.
Troisième victoire : si Activision baisse un peu les bonus financiers d'Infinity Ward sur tous les jeux utilisant la marque *Call of Duty*, l'éditeur les augmente en revanche pour tous ceux utilisant les technologies développées par Infinity Ward. La manœuvre arrange le studio, puisque Treyarch utilise son moteur (y compris pour des titres hors *Call of Duty*). Enfin, des bonus supplémentaires sont promis une fois *Modern Warfare 2* terminé.
Seule contrainte pour Infinity Ward, outre la production d'un *Modern Warfare 2* : Jason West et Vince Zampella doivent rester à la tête du studio. Dans le cas où ils devraient tous les deux quitter Infinity Ward, le contrat signé en mars 2008 serait annulé. Activision, qui avait visiblement besoin de cette entente pour assurer sa fusion avec Vivendi Games dans de bonnes conditions, est même contraint d'offrir 10 millions de dollars à Jason West comme à Vince Zampella. Chacun pense avoir fait une bonne affaire : Activision conserve sa poule aux œufs d'or, Infinity Ward consolide sa situation, Jason West et Vince Zampella s'enrichissent et assurent leur place. L'euphorie ne va pas durer longtemps.

ÉPISODE 6

Du triomphe à la rupture

Le 11 novembre 2008, Activision publie le cinquième épisode principal de sa série, le premier à abandonner toute forme de numérotation dans son titre. Il est intitulé *Call of Duty : World at War*, et développé par Treyarch pour consoles (Wii, Xbox 360, PlayStation 3) et PC. Le jeu marque un net retour en arrière par rapport à *Call of Duty 4 : Modern Warfare*, dont il reprend pourtant la technologie.

Alors que *Modern Warfare* se déroulait de nos jours, *World at War* retourne à l'époque de la Seconde Guerre mondiale. Bien que Treyarch ait fait l'effort de changer de front et de situer l'action lors des batailles sur les îles du Pacifique (une stratégie déjà tentée par EA Los Angeles dans certaines versions de *Medal of Honor*, sans succès), le jeu semble stagner, comme *Call of Duty 3* avant lui. La comparaison avec les jeux d'Infinity Ward, qui tentent de toujours faire évoluer la série, est frappante.

World at War présente tout de même quelques nouveautés : d'abord des modes multijoueurs coopératifs, dont l'un, où le joueur doit éliminer des vagues successives de zombies, s'inspire des modes « Horde » qui fleurissent à l'époque dans tous les titres du genre. C'est surtout commercialement que *World at War* innove, en étant le premier *Call of Duty* à proposer une réelle stratégie commerciale autour des DLC (pour *downloadable content*, contenu téléchargeable), ces packs de cartes multijoueurs en téléchargement payant. *Modern Warfare* avait déjà proposé (avec grand succès : plus d'un million de ventes en première semaine) un DLC en juin 2008, mais avec *World at War*, Activision passe au niveau supérieur.

En effet, entre mars et juillet 2009, Activision et Treyarch sortent trois DLC pour *World at War*, facturés 10 euros pièce sur consoles et gratuits sur PC. Chacun se vend à environ 2 millions d'exemplaires sur consoles,

ce qui en fait trois immenses et très rentables succès. En conséquence, cette manie du DLC payant se retrouvera dans tous les épisodes suivants. Au final, *Call of Duty : World at War* s'est vendu à environ 11 millions d'exemplaires dans le monde, soit une nette baisse par rapport à *Modern Warfare* un an plus tôt (13 millions). Évidemment, cela fait les affaires d'Infinity Ward.
D'autant que, pour changer, le studio de Jason West et Vince Zampella n'est une fois de plus pas ravi de l'utilisation de *Call of Duty* faite par Treyarch et Activision. Le contentieux principal tourne autour de Noah Heller, qui occupe le poste de producteur de *World at War* chez Activision, délégué auprès de Treyarch pour superviser l'avancement du projet. Habitué des petites déclarations mesquines en interview – il avait par exemple estimé que Gearbox Software, un studio texan développant le concurrent *Brothers in Arms* pour le compte de l'éditeur français Ubisoft, ne faisait qu'un « *crappy war game* », un « *jeu de guerre merdique* » –, Heller a osé, juste avant la sortie de *World at War*, comparer ce dernier à *Modern Warfare* et critiquer un peu le jeu d'Infinity Ward. Le studio, via son porte-parole Robert Bowling, ne s'est alors pas fait prier pour descendre publiquement Noah Heller… ou plutôt « *Senior Super Douche Noah Heller* » (« *Noah Heller, super abruti senior* »), comme ils l'appelaient en interne. Infinity Ward en a profité pour exprimer, là encore publiquement et sans passer par les canaux officiels de communication d'Activision, son dédain devant l'arrivée des nazis zombies. Malgré des relations de plus en plus tendues avec Activision, Infinity Ward ne se contente pas de critiquer et de lancer des insultes de cour de récréation : les développeurs travaillent de leur côté dur sur *Modern Warfare 2*.

Comme pendant la production du précédent titre, Infinity Ward, n'ayant aucune confiance dans le management d'Activision, s'active dans le plus grand secret. Quand sort la première bande-annonce de *Modern Warfare 2* en mai 2009, l'éditeur découvre en même temps que tout le monde qu'il ne contient pas la moindre mention de la marque *Call of Duty*. Le jeu se nomme simplement *Modern Warfare 2*.
Chez Activision, la nouvelle, qui sonne comme une déclaration d'indépendance, passe mal. Dans sa communication officielle, l'éditeur insiste et appelle systématiquement le jeu *Call of Duty : Modern Warfare 2*, tandis qu'Infinity Ward veut à tout prix abandonner les liens avec la série d'origine. Au final, c'est Activision qui a le dernier mot : le jeu reprend donc son *Call of Duty* en préfixe.

Les bandes-annonces de *Modern Warfare 2* sont également au centre d'une autre embrouille : fin 2010, Activision révèle des échanges d'e-mails entre Jason West, Vince Zampella et d'autres employés d'Infinity Ward. Il en ressort qu'ils avaient l'intention de diffuser leurs bandes-annonces en même temps que les DLC de *World at War*, afin de faire de l'ombre au jeu de Treyarch. Au printemps 2009, à peine un an après la signature du nouveau contrat entre Infinity Ward et Activision, les relations entre le développeur et l'éditeur sont déjà orageuses.

Infinity Ward respecte cependant son contrat : *Call of Duty : Modern Warfare 2* sort dans les délais prévus, soit le 10 novembre 2009. Une nouvelle fois, c'est un immense succès critique et commercial, malgré une polémique : Infinity Ward a en effet décidé de choquer volontairement en intégrant une scène où le joueur peut choisir d'abattre des dizaines de civils dans un aéroport.

Contrairement aux précédents titres du studio, *Modern Warfare 2* ne contient pas de grosses nouveautés, mais se contente d'améliorer la version d'origine. Le solo est de plus en plus cinématographique, tandis que le mode multijoueur gagne en épaisseur. Qu'importe le contenu pour Activision : le jeu explose totalement les précédents records de la série. Les ventes totales de *Modern Warfare 2* sont estimées à plus de 25 millions d'exemplaires, écrasant à peu près tout sur son passage cette année-là. Le chiffre d'affaires des premières semaines est estimé à plus d'un milliard de dollars par Activision et Infinity Ward a déjà prévu deux DLC pour fin mars et début juin 2010. L'échec n'était d'ailleurs pas une option : avec un budget de développement de 40 à 50 millions de dollars et un budget promotionnel de 150 millions de dollars, *Modern Warfare 2* est l'épisode le plus cher de la série.

Ayant rempli leur part du contrat, Jason West et Vince Zampella se tournent vers Activision afin que celui-ci remplisse de son côté ses obligations : permettre à Infinity Ward de développer une nouvelle licence sur laquelle le studio aurait tout contrôle. Infinity Ward y réfléchit depuis déjà un moment et veut se lancer dans un FPS futuriste. Activision n'en a cure : devant le succès de *Modern Warfare 2*, l'éditeur veut une suite qui se vendra au moins aussi bien, et il la veut pour novembre 2011.

Parallèlement, malgré les succès continus d'Infinity Ward depuis 2003 et l'incroyable rentabilité de ses jeux, bien que ce soient ces mêmes succès qui ont aidé à propulser Activision au sommet, l'éditeur semble vouloir tout faire pour contourner le studio.

Le 17 novembre 2009, une semaine après la sortie de *Modern Warfare 2*, Activision officialise l'ouverture d'une nouvelle filiale, toujours en Californie et ouverte réellement depuis juillet : le studio Sledgehammer Games. Celui-ci, comme Infinity Ward ou Spark Unlimited, est formé par d'anciens employés d'Electronic Arts une nouvelle fois débauchés par Activision. En l'occurrence, les fondateurs sont Glen Schofield et Michael Condrey, respectivement anciens vice-président et *chief operating officer* de Visceral Games, la filiale d'EA qui venait de sortir le jeu horrifique *Dead Space*.

Activision ayant tiré les leçons de son coûteux affrontement judiciaire avec Electronic Arts à propos des employés de Spark Unlimited, l'éditeur décide cette fois de ne pas embaucher toute une équipe d'un coup. Le nouveau studio se monte donc dans un premier temps sans projet fixe et sans effectifs. Dans les semaines et les mois qui suivent, en revanche, Sledgehammer Games débauche petit à petit 40 employés chez Visceral Games, sans qu'EA puisse y faire grand-chose. Le studio finit également par dévoiler vaguement son premier jeu : un jeu de tir en vue externe. Le nom « *Space Warfare* » circule un temps. C'est un projet qui ressemble au titre envisagé par Infinity Ward pour tourner la page de la franchise *Call of Duty*. Autrement dit, alors que ce dernier se voit refuser la nouvelle franchise promise, Activision confie un projet similaire et carte blanche à un studio concurrent tout juste créé.

Le problème, c'est que les termes du contrat de 2008 sont très clairs : seul Infinity Ward peut développer (ou faire développer après validation) des jeux sous la marque *Modern Warfare*. Cependant, rappelons-nous que le même contrat prévoit une obligation : que Jason West et Vince Zampella restent à la tête du studio, sinon l'accord est caduc. La guerre peut commencer.

ÉPISODE 7

Gros Sous, traîtrise et espionnage

Le 1er mars 2010, moins de six mois après la sortie triomphale de *Modern Warfare 2*, Activision annonce le licenciement immédiat de Jason West et Vince Zampella pour rupture de contrat et insubordination. Il envoie une équipe de sécurité dans les locaux d'Infinity Ward pour saisir leurs ordinateurs et téléphones portables. Le duo est aussitôt remplacé par Steve Pearce et Steve Ackrich, des pontes d'Activision. L'éditeur crée au passage une nouvelle division interne centralisant toutes les activités reliées à la marque *Call of Duty* : on y retrouve donc Infinity Ward, Treyarch (qui se consacre désormais uniquement et intégralement à la franchise), le nouvellement formé Sledgehammer Games ainsi que des studios qui participent ponctuellement à l'effort de guerre, comme Raven Software. Le conflit couvait depuis un moment, mais cette fois-ci, Activision est passé à l'offensive.

Le 3 mars, Jason West et Vince Zampella, tout juste chômeurs, portent plainte contre Activision. Ils réclament le paiement des *royalties* dues pour *Modern Warfare 2*, ainsi que le contrôle de la marque Modern Warfare, que, selon eux, Activision leur a contractuellement laissée. West et Zampella accusent de leur côté Robert Kotick d'arrogance et de cupidité. Ils réclament au moins 36 millions de dollars de compensation pour rupture de contrat et exigent qu'Activision ait l'interdiction de produire des *Call of Duty* situés durant une époque moderne ou futuriste, ainsi que d'utiliser la marque *Modern Warfare*.

Un mois plus tard, le 9 avril 2010, Activision porte à son tour plainte contre Jason West et Vince Zampella, les accusant d'avoir menacé l'avenir de la franchise *Call of Duty*. Évidemment, les détails des deux plaintes croisées filtrent rapidement sur Internet et peignent un tableau surpre-

nant, qui explique peut-être pourquoi Activision n'a pas attendu le 31 octobre 2011 (date de la fin des contrats de Jason West et Vince Zampella) pour se séparer du duo. Selon Activision, qui publie des e-mails le prouvant, West et Zampella se préparaient à trahir leur camp et à déserter chez l'ennemi.

Pour une fois, ce n'était pas Activision qui débauchait chez Electronic Arts, mais l'inverse. Durant l'été 2009, tandis qu'Infinity Ward terminait *Modern Warfare 2*, John Riccitiello, alors PDG d'EA, avait fait venir la paire dirigeante du studio à ses frais, en jet privé, pour une rencontre, à l'initiative de l'agent des développeurs, Creative Artists Agency. D'informelle, la discussion a rapidement pris un tour plus précis : le 4 janvier 2010, une ébauche de contrat d'édition entre Electronic Arts et un éventuel nouveau studio fondé par Jason West et Vince Zampella commençait déjà à circuler. Le tout contrevenait évidemment totalement au contrat signé par le duo avec Activision, mais puisque les choses allaient si mal avec la maison mère…

Ça n'est d'ailleurs pas le seul rapport existant entre les patrons d'Infinity Ward et Electronic Arts : dans un e-mail de mars 2010, donc après le licenciement de West et Zampella, un employé de Digital Illusions CE (la filiale d'EA spécialisée dans la série *Battlefield*), dit avoir demandé en janvier à Vince Zampella d'attendre la sortie du nouveau *Battlefield : Bad Company 2* avant de commencer à sortir du DLC pour *Modern Warfare 2*. Zampella aurait alors accepté (et, de fait, le premier DLC pour *Modern Warfare 2* est sorti quatre semaines après *Bad Company 2*). Selon Electronic Arts, cet échange d'e-mails relevait de l'humour. Pour Activision, le message prouve au contraire la volonté d'EA de saboter la franchise *Call of Duty*. En décembre 2010, Activision ajoute donc Electronic Arts à sa plainte initiale contre West et Zampella. Les mises augmentent puisque l'éditeur réclame 400 millions de dollars de dommages et intérêts.

Cette trahison en cours, ce n'est bien sûr pas une première pour West et Zampella. Huit ans plus tôt, et alors que Riccitiello était simplement président mais pas encore PDG d'Electronic Arts, c'est déjà chez EA que la vingtaine d'employés de 2015 Inc avait tenté de fuir. À l'époque, un changement de stratégie les avait arrêtés. Cette fois, c'est la méfiance d'Activision qui a éventé leur complot.

Car tous ces e-mails, ces voyages discrets, ces projets secrets de contrats, comment Activision les a-t-il obtenus ? Officiellement, l'éditeur dit avoir lancé une enquête sur les actions de Jason West et Vince Zampella juste après la sortie de *Modern Warfare 2*. Il avait même menacé les deux

patrons de licenciement pour insubordination s'ils ne coopéraient pas pleinement à l'enquête contre eux. On imagine bien leur degré de motivation après ça…

Les 13 et 14 février 2010, quelques semaines avant le débarquement du duo, Activision a questionné un à un tous les employés d'Infinity Ward dans leurs bureaux. West et Zampella affirment avoir été retenus durant six heures dans une pièce sans fenêtre et avoir eu l'interdiction d'aller réconforter les employés qui craquaient psychologiquement après un interrogatoire. Voilà la version officielle, déjà pas bien glamour.

En réalité, on sait aujourd'hui que le sort de Jason West et Vince Zampella avait été scellé bien plus tôt. D'après des e-mails entre plusieurs dirigeants d'Activision (obtenus par la suite par Electronic Arts et ajoutés à la plainte début 2012), l'éditeur envisageait de se séparer de West et Zampella dès janvier 2009… tout en s'inquiétant des retombées négatives que cette rupture pourrait avoir dans la presse. Janvier 2009, c'est moins de six mois après la fusion entre Activision et Vivendi Games, et donc moins d'un an après la renégociation du contrat avec West et Zampella. Fin mai 2009, les discussions par e-mail entre Robert Kotick et les autres dirigeants d'Activision sont claires : dès la fin de la production de *Modern Warfare 2*, West et Zampella doivent partir. Activision a même déjà un plan de succession tout prêt. Et dès juin, il s'active sur un autre front : les experts cherchent comment limiter les bonus financiers (négociés un an plus tôt) redistribués aux employés d'Infinity Ward pour tous les jeux *Call of Duty*.

La véritable attaque d'Activision débute en juillet 2009 : c'est le projet « Icebreaker » (Brise-Glace). Activision charge Thomas Fenady, un informaticien, de « *trouver de la merde* » sur Jason West et Vince Zampella. George Rose, le *chief legal officer* (directeur juridique) d'Activision, lui demande explicitement de pirater leurs ordinateurs, comptes e-mails et messageries vocales et de voir ce qu'il peut y trouver. Selon une déposition de Thomas Fenady, George Rose et Robert Kotick « *en ont marre d'avoir affaire avec ces types et leurs egos…* » et veulent « *s'en débarrasser* ». Il reçoit une instruction supplémentaire : ne pas se faire prendre.

Fenady, qui prend son job au sérieux, va jusqu'à demander au gérant des immeubles d'Activision d'organiser un faux exercice d'évacuation pour incendie dans l'immeuble d'Infinity Ward, afin d'éloigner West et Zampella de leurs ordinateurs pour pouvoir en copier le contenu en toute

tranquillité. Avec une surprise à la clef : Activision finit par découvrir que pendant qu'il complotait contre ses employés, ses employés complotaient contre lui.
Enquête secrète, espionnage et conspiration d'un côté, et de l'autre voyage en jet privé chez le concurrent : pas de doute, du côté d'Infinity Ward comme de celui d'Activision, tout le monde voulait rompre au plus vite. Et dans cette guerre des chefs, Activision avait oublié le principal : tous les autres employés d'Infinity Ward. Ceux qui, après tout, font le jeu.
Au moment où Activision licencie West et Zampella en mars 2010, l'éditeur n'a pas encore payé aux employés les royalties dues pour la sortie de *Modern Warfare 2*. Celles-ci sont parfois énormes : en juin 2009, quand Activision voulait revoir les bonus à la baisse, l'éditeur estimait qu'il faudrait probablement verser environ 10 millions de dollars à West comme à Zampella. Les primes pour les autres employés n'étaient pas aussi mirobolantes, mais tout de même confortables.
Or, ces *royalties*, ainsi que celles sur tous les jeux utilisant les technologies développées par Infinity Ward (les jeux Treyarch, par exemple), étaient verrouillées par le contrat entre Activision et le duo West et Zampella. Ce même contrat, datant de mars 2008, où Activision laissait au duo le contrôle de la marque *Modern Warfare* et de tous les *Call of Duty* modernes et futuristes. Ce contrat qui autorisait également le studio à lancer une nouvelle franchise après *Modern Warfare 2*. Et ce contrat, surtout, qui n'était valide que tant que West et Zampella étaient employés d'Activision… Dans leur plainte, les deux ex-patrons d'Infinity Ward affirment que, devant leur méfiance face à cette clause, Robert Kotick leur aurait déclaré : « *Ne vous inquiétez pas, il est impossible que vous soyez un jour virés*. » En évinçant les patrons d'Infinity Ward, Activision veut, semble-t-il, faire d'une pierre deux coups : se débarrasser des deux fortes têtes et économiser des dizaines de millions de dollars.
Privés de leurs patrons, privés de leurs bonus financiers et forcés de travailler sur *Modern Warfare 3* dont ils ne veulent pas, les employés d'Infinity Ward font alors ce que personne chez Activision n'avait prévu : ils se rebellent.
Le 6 avril 2010, deux employés d'Infinity Ward démissionnent, et pas n'importe lesquels : Francesco Gigliotti, le *lead software engineer*, et Todd Alderman, le *lead designer* du studio. Ils faisaient partie des fondateurs issus de 2015 Inc. À leur suite, très vite, les départs et démissions se multiplient. En regardant les CV, on remarque que tous les employés à responsabilité sont concernés, laissant essentiellement des juniors chez

Infinity Ward. En trois mois, près d'une cinquantaine de personnes, soit environ la moitié du studio, quittent ainsi l'empire de Kotick, laissant en plan le développement de *Modern Warfare 3*. La plupart ne partent pas dans l'inconnu total : ils vont rejoindre leurs anciens boss Jason West et Vince Zampella. Ceux-ci ont en effet ouvert le 12 avril 2010 leur nouveau studio de développement, Respawn Entertainment (une coquetterie de leur part : le *respawn* désigne, notamment dans les FPS où le terme est très utilisé, l'action de réapparaître sur le champ de bataille). Respawn est officiellement indépendant (et conserve la propriété de ses futures franchises) tout en étant intégralement financé par Electronic Arts. Comme pour le premier rendez-vous avec John Riccitiello, c'est Seamus Blackley, agent de Jason West et Vince Zampella chez Creative Artists Agency (et par ailleurs ancien de DreamWorks Interactive), qui a arrangé le tout et négocié le contrat.

ÉPISODE 8

En ordre de bataille pour le procès du siècle

Cerise sur le gâteau : le 27 avril 2010, 38 employés ou ex-employés d'Infinity Ward portent à leur tour plainte contre Activision. Sur les 38 plaignants, les trois quarts ont déjà démissionné du studio. Ils accusent l'éditeur de retarder le paiement des *royalties* et autres bonus financiers, afin d'empêcher les employés de partir et de les obliger à travailler sur *Modern Warfare 3*. Quelques semaines plus tard, le collectif d'employés met à jour sa plainte, indiquant qu'Activision avait payé 40 % des sommes dues, mais refusait de verser le reste avant la fin du développement du jeu, soit plus d'un an plus tard.

Bien entendu, voyant que le développement de *Modern Warfare 3* se complique avec les départs de dizaines d'employés, Activision ne reste pas inactif : la production, après tout, doit avancer coûte que coûte. L'éditeur prend donc des mesures d'urgence : six mois après ses débuts, Sledgehammer Games doit laisser tomber son propre *Call of Duty* et donner un coup de main sur le jeu d'Infinity Ward, ou en tout cas ce qui reste du studio. Sledgehammer avait rapidement abandonné son projet de jeu spatial et développait depuis le prototype de *Call of Duty : Fog of War*, un jeu d'action en vue à la troisième personne se déroulant à l'époque de la Guerre du Vietnam. Comme *Devil's Brigade* auparavant, cette tentative de varier les genres n'ira pas plus loin. En un sens, même après leur départ forcé, West et Zampella sabotent ainsi la nouvelle stratégie d'Activision et tuent dans l'œuf encore un dérivé de *Call of Duty*.

L'éditeur n'en reste pas là : Activision annule aussi le jeu d'action *James Bond* (titré *Risico*) de Raven Software et met illico le studio en renfort sur *Modern Warfare 3*. L'éditeur tire ainsi les leçons des mauvais résultats de la licence *James Bond* (avec les médiocres *Quantum of Solace* de Treyarch

et *Bloodstone* de Bizarre Creations) d'une part et d'autre part de l'échec commercial des derniers projets de Raven. Qu'il s'agisse de *Quake IV*, du nouveau *Wolfenstein* ou de *Singularity*, une création originale, le studio a pris l'habitude de se planter. Dix ans plus tôt, il était l'un des seuls à pouvoir rivaliser avec id Software, mais son équipe d'origine est partie depuis longtemps et il n'est plus que l'ombre de lui-même. Le 11 juin 2010, Thomas Tippl, *chief operating officer* d'Activision, en visite chez Raven, explique aux employés qu'ils ne développeront plus leurs propres titres. Leur mission est désormais d'aider à la confection des jeux et des DLC des autres studios. Raven Software n'est pas la seule filiale d'Activision à être ainsi reléguée au rang de sous-traitant interne : Neversoft, une autre filiale qui développait jusqu'alors les jeux de skateboard *Tony Hawk*, est poliment mais très fermement conviée à participer elle aussi au développement de *Modern Warfare 3*.
Le seul studio à ne pas être inquiété, c'est finalement Treyarch : pendant qu'Activision et Infinity Ward étalent leur linge sale en public, la filiale d'Activision, bonne élève appliquée, travaille sur *Call of Duty : Black Ops*, son nouveau titre. Pour Treyarch, il s'agit du premier jeu de la série sans nazis. Le jeu se déroule dans les années 1960 un peu partout dans le monde. Et pour une fois chez Treyarch, la sauce prend : même si *Black Ops* reste légèrement en deçà des productions Infinity Ward du côté des critiques, le jeu fait immédiatement un carton quand il sort le 9 novembre 2010.
Alors que les premiers chiffres de ventes le placent légèrement en dessous de *Modern Warfare 2*, son total est finalement supérieur, avec plus de 26 millions de copies écoulées. Une fois encore, Activision domine Noël et le succès de Treyarch prouve que la série peut se passer de West et Zampella. Qui plus est, Treyarch développe (avec le concours de Raven) un grand nombre de DLC, qui cartonnent eux aussi. Malgré la mauvaise publicité causée par l'affaire Infinity Ward, le *Call of Duty* annuel, le septième jeu majeur de la série, est donc extrêmement rentable.

La même année, Electronic Arts tente de relancer sa franchise *Medal of Honor* en proposant elle aussi un conflit moderne : dans le *Medal of Honor* d'octobre 2010, le joueur dirige des soldats américains barbus en Afghanistan. Le jeu reçoit un accueil tiède et se vend tout de même correctement (entre 5 et 6 millions d'exemplaires). Un score qui n'a pas de quoi menacer *Call of Duty*, mais s'avère tout de même nettement supérieur aux précédents jeux de la série. EA Los Angeles, une nouvelle fois

rebaptisé pour l'occasion (il devient Danger Close Games), décide donc de poursuivre dans cette voie. Pour ce *Medal of Honor* du renouveau, Electronic Arts avait aussi tenté un mélange original de développeurs : si le solo était développé par Danger Close, c'est le studio suédois Digital Illusions CE (créateur de la série *Battlefield*, désormais appelé DICE, pour faire plus court) qui s'est occupé du mode multijoueur. Et pour DICE, qui produit des FPS de plus en plus ambitieux depuis désormais plus de dix ans, l'heure de gloire approche.

Un an plus tard, la bataille annuelle a de nouveau lieu : cette fois, Electronic Arts et DICE sortent *Battlefield 3* le 25 octobre 2011, tandis qu'Activision, Infinity Ward (ou ce qu'il en reste : un petit tour dans les CV des employés crédités au générique montre la présence d'un très grand nombre de débutants) et Sledgehammer Games sortent *Call of Duty : Modern Warfare 3* le 8 novembre.

Pour la première fois, c'est le jeu d'Infinity Ward qui ne paraît pas à sa place : il ressemble à une caricature du 2, sans compter que pour profiter du mode multijoueur et obtenir les DLC en premier, le joueur doit en plus de son achat souscrire un abonnement annuel Call of Duty : Elite aussi cher que le jeu. Elite est une suite de services multijoueurs développée par Beachhead, nouvelle filiale d'Activision elle aussi consacrée pleinement à *Call of Duty*. Et là, ça ne se passe pas aussi bien que prévu : s'il y a bien une frange de fans prêts à dépenser sans compter, ce n'est pas le cas de tout le monde. Avec un budget estimé à 50 millions de dollars, Call of Duty : Elite est un échec. Malgré un excellent départ côté ventes (le meilleur de la série selon Activision) et même si *Modern Warfare 3* reste en haut des tops de ventes avec environ 25 millions d'unités écoulées, les ventes ralentissent rapidement et Activision admet publiquement une légère déception.

Du côté de DICE, c'est tout l'inverse : *Battlefield 3* connaît un succès inespéré avec 15 millions d'unités vendues et l'abonnement Battlefield 3 Premium (au principe assez similaire à Call of Duty : Elite) séduit 4 millions de joueurs, là aussi pour à peu près le même prix que le jeu complet. Electronic Arts peut de nouveau y croire.

Ces bonnes ventes pour les deux camps ne font qu'exacerber la bataille. Au printemps 2012, quand le procès semble enfin, après de nombreux reports, prêt à débuter (une date est fixée au 7 mai, ensuite différée à début juin), la situation est complexe. Chaque partie a modifié, parfois plusieurs fois, sa plainte. Activision accuse désormais Electronic Arts de sabotage et lui réclame 400 millions de dollars.

Jason West et Vince Zampella ont de leur côté ajouté une accusation de fraude de la part d'Activision, estimant que l'éditeur savait dès 2008 que le nouveau contrat signé à cette époque (et qui était curieusement si intéressant pour Infinity Ward) ne serait pas honoré. Le duo réclame au moins 125 millions de dollars de dommages et intérêts, ainsi que de garder le contrôle de la marque *Modern Warfare*. Enfin, les employés (et ex-employés) d'Infinity Ward demandent entre 150 et 625 millions de dollars à Activision. Et alors que la situation s'était calmée, en tout cas sur la scène publique, depuis la fin 2010, les attaques reprennent vite dans les deux camps à l'approche du procès.
Le 14 mai, Activision annonce avoir versé 42 millions de dollars de *royalties* aux anciens d'Infinity Ward. L'éditeur comme les principaux concernés précisent qu'il ne s'agit pas d'un paiement résultant d'un accord entre les deux parties : simplement un geste de bonne volonté de la part de l'éditeur, qui tombe, pure coïncidence, quelques jours avant le début du procès. Le même jour, Activision annonce également avoir changé d'avocat. Ce dernier demande au juge Elihu Berle, en charge du procès à la cour de justice de Los Angeles, un nouveau report d'un mois pour travailler le dossier et mieux se préparer. Le report est refusé.
Trois jours plus tard, Activision et Electronic Arts annoncent un accord : ils ne se disputeront pas en public. Les détails de l'entente ne sont pas divulgués, mais les deux éditeurs abandonnent leurs poursuites l'un contre l'autre. Il reste toutefois, évidemment, les plaintes opposant Activision au duo West et Zampella ainsi qu'aux anciens employés d'Infinity Ward. Un nouvel avocat ? Un accord ? West et Zampella décident de contre-attaquer : ils font fuiter dans la presse les détails du fameux projet Icebreaker. Le 24 mai 2012, Jason West et Vince Zampella donnent leurs deux seules interviews sur le sujet depuis plus de deux ans, en présence évidemment de leur avocat. Les sites américains choisis sont GameSpot et Game Informer, lequel pose des questions particulièrement complaisantes. West et Zampella affichent leur confiance dans la victoire au procès et leur certitude d'exposer au monde la malhonnêteté d'Activision. Sur leur propre défection, en revanche, ils se montrent moins diserts.

Moins d'une semaine avant le début du procès, la manœuvre vise clairement à mettre un coup de pression au nouvel avocat d'Activision, d'autant que les premières audiences préparatoires ont permis aux plaignants d'ajuster les montants réclamés à l'éditeur : West, Zampella et les anciens employés demandent désormais près d'un milliard de dollars de *royal-*

ties et de dommages et intérêts, sans oublier, toujours, le contrôle de la marque *Modern Warfare*. Ayant intégré le Special Air Service britannique dans les deux premiers *Modern Warfare*, West et Zampella en connaissaient probablement la devise : « *Who dares, wins* » (« *qui ose gagne* » ou plutôt « *qui ne tente rien n'a rien* »).

Le 31 mai 2012, Activision, Jason West, Vince Zampella et le groupe des anciens employés d'Infinity Ward signent un accord. Toutes les plaintes sont abandonnées. Aucun détail ni aucun montant n'est révélé, mais Activision conserve le contrôle total sur les marques *Call of Duty* et *Modern Warfare*, tandis que West et Zampella se disent « *très heureux* ». Tout le monde a évité le procès et tout le monde conserve son honneur. Traîtres comme comploteurs, tout le monde est gagnant. L'histoire est terminée. Tandis qu'Activision est libre de se consacrer au marketing de son *Call of Duty* annuel, Respawn Entertainment peut enfin se remettre sérieusement au travail sur son premier jeu : le jeu de tir futuriste que West et Zampella ont en projet depuis des années et dont ils garderont le contrôle.

ÉPISODE 9

Une franchise au fonctionnement industriel

Le 13 novembre 2012, Activision et Treyarch sortent *Call of Duty : Black Ops 2*. Comme chaque année, les ventes du lancement dépassent celles du précédent épisode, avant de ralentir nettement par la suite. Comme à chaque jeu de Treyarch, l'accueil critique est aussi bien moins enthousiaste. Qu'importe, l'essentiel se trouve ailleurs : pour une fois, Activision semble avoir appris de ses erreurs et ne tente pas de soutirer trop d'argent à ses clients. Si les DLC sont toujours payants, l'éditeur a fait marche arrière et les services Call of Duty : Elite sont rendus gratuits avant d'être définitivement arrêtés fin février 2014.

En face, Electronic Arts n'arrive pas à réitérer le succès de *Battlefield 3* en 2011, ni même celui de *Medal of Honor* en 2010. Sa sortie annuelle, *Medal of Honor : Warfighter*, peine à dépasser le million d'exemplaires vendus et finit par être le moins bien reçu de la série depuis ses débuts. Pour Danger Close Games, la désillusion est cruelle, d'autant qu'EA pensait avoir tout mis de son côté en choisissant le même moteur que celui de *Battlefield 3*. Développé en interne par DICE et lointainement dérivé du Refraktor, le moteur déjà utilisé pour *Battlefield 1942*, le Frostbite 2 fait tourner *Medal of Honor : Warfighter* et toutes les autres grosses productions récentes et à venir d'Electronic Arts. Malheureusement, Danger Close est incapable de l'utiliser aussi bien que le studio suédois et le résultat fait peine à voir. Electronic Arts, devant l'ampleur de l'échec, décide d'arrêter les frais : la vénérable franchise *Medal of Honor* est mise en pause et Danger Close (ex-Dreamworks Interactive, ex-EA Los Angeles) change une nouvelle fois de forme. Greg Goodrich, son président, qui était à l'origine des deux *Medal of Honor* modernes, a pris ses cliques et ses claques et a été

remercié dès la sortie du jeu. Quelques employés, notamment dans les secteurs de l'animation, ont également été licenciés dans les mois suivants, tandis que d'autres changeaient de studio au sein d'Electronic Arts. La principale modification est cependant le nom du studio : dorénavant, il s'agit de DICE Los Angeles. Comme Raven ou Neversoft par rapport à Infinity Ward ou Treyarch, DICE LA est désormais avant tout un studio de soutien, un sous-traitant interne condamné à effectuer une partie du travail sans en obtenir la gloire. Electronic Arts a d'ores et déjà indiqué que DICE LA se consacrerait essentiellement aux *Battlefield* à venir. Pourtant, les précédentes filiales de DICE, au Canada et à New York, n'avaient survécu qu'une poignée d'années avant de fermer au milieu des années 2000. C'est par ailleurs un autre studio californien qui travaille sur le prochain épisode de la saga *Battlefield*, prévu alors pour fin 2014. Depuis 2012, le studio Visceral Games, celui-là même qu'Activision avait saigné à blanc pour fonder Sledgehammer Games, prépare un nouveau *Battlefield* à thématique policière. Par le passé, Visceral avait apporté son aide sur le développement de *Battlefield 4* et des DLC de *Battlefield 3*. Comme Activision avec ses *Call of Duty*, Electronic Arts semble avoir donc décidé d'annualiser *Battlefield*.

Si 2012 était une période particulière pour Activision, 2013 représente l'année du retour à la normale. Le système est désormais bien en place et début 2013, toute une armée de studios s'affaire sur la franchise *Call of Duty* pour Activision.

Treyarch, bien entendu, le groupe de *yes men* qui ne fait jamais de vagues et travaille sans nul doute d'arrache-pied pour produire un nouvel épisode classique à l'automne 2015. Il y a aussi Infinity Ward, évidemment, qui a sorti le 5 novembre 2013 le dixième *Call of Duty*, *Call of Duty : Ghosts* (avec l'aide, une nouvelle fois, de Neversoft et Raven). Le nouveau titre réutilise un personnage de *Modern Warfare*, mais sans réutiliser la marque. Les nouveaux dirigeants du studio ont insisté pour dire qu'ils n'étaient pas intéressés par un *Modern Warfare 4*, que *Ghosts* était pour eux un projet original, quelque chose d'osé même : selon eux, Activision leur aurait laissé carte blanche et ils auraient d'eux-mêmes choisi de produire un *Call of Duty*, qui plus est un projet aussi proche de leurs précédents jeux. Les anciens d'Infinity Ward apprécieront l'ironie.

Parmi les studios principaux début 2014, il y a également Sledgehammer Games, qui travaille sur son propre jeu, prévu pour l'automne 2014 : *Call of Duty : Advanced Warfare*, un jeu futuriste auquel était également asso-

cié le studio Neversoft, désormais bien loin de son époque *Tony Hawk*. Raven Software aussi semble coincé à vie dans *Call of Duty*, désormais limité à produire des cartes multijoueurs pour les différentes itérations de la série. High Moon Studios demeurait l'une des dernières filiales d'Activision à ne pas encore travailler sur *Call of Duty*, puisqu'elle était jusqu'alors spécialiste des jeux à licence *Transformers* sous Unreal Engine 3. Elle s'ajoute désormais aux soutiens de la franchise. À partir de *Call of Duty : Ghosts*, le studio a contribué à plusieurs titres de la série, ainsi qu'à la nouvelle franchise développée par Bungie pour Activision. Autre filiale d'Activision happée par *Call of Duty*, Freestyle Games, auparavant spécialisée dans les jeux musicaux (elle avait notamment produit les *DJ Hero*). Freestyle Games a aidé au développement de *Call of Duty : Ghosts*.
À ceux-là, il faut ajouter BeachHead, le studio responsable de Call of Duty : Elite et des applications mobiles qui accompagnent chaque nouvel épisode de la franchise ainsi que DemonWare, la filiale d'Activision qui s'occupe des solutions réseau pour la série. Il y a également The Blast Furnace, filiale britannique d'Activision, qui a sorti à l'automne 2013 *Call of Duty : Strike Team*, un épisode inédit sur iOS et Android. Hélas pour The Blast Furnace, les résultats n'ont pas été au rendez-vous et Activision a fermé le studio fin mars 2014, quelques semaines après la première édition de ce livre. À l'époque, dix des quatorze studios d'Activision travaillaient en parallèle sur la franchise.

ÉPISODE 10

Le Successeur de Call of Duty *est déjà en place*

Malgré cette profusion de studios et l'extrême rentabilité de *Call of Duty*, Activision cherche depuis déjà plusieurs années à voir plus loin. Sa stratégie, qui consiste à se reposer quasi entièrement sur quelques sorties d'envergure chaque année, est à la fois son point fort et son talon d'Achille : Activision a pu vérifier avec la fin de la franchise *Guitar Hero* que certains jeux pouvaient passer de mode très rapidement. L'éditeur veut donc garder un coup d'avance et prépare depuis un moment déjà sa prochaine grosse franchise de FPS.
Pour cela, l'éditeur a signé au printemps 2010, en pleine tourmente Infinity Ward, un contrat avec Bungie. Le studio avait de quoi taper dans l'œil de l'éditeur. Il a, pour le compte de Microsoft, créé et développé avec un énorme succès la série de FPS futuristes *Halo* sur Xbox et Xbox 360. Nommée *Destiny*, la nouvelle franchise doit alors proposer un jeu par an de fin 2013 à fin 2020 au plus tôt.
D'après le contrat, signé au printemps 2010, Bungie (qui reste un studio indépendant) s'engage avec Activision jusqu'en 2022. Si le studio respecte tous ses engagements contractuels, il pourra, à l'issue du contrat, conserver la propriété intellectuelle de *Destiny* et donc le contrôle de la franchise (pour, par exemple, l'emmener chez un concurrent). Sauf faute de sa part, Bungie doit également garder les droits sur *Destiny* si Activision vient à rompre le contrat.

De son côté, l'éditeur se réserve de nombreuses portes de sortie. Si le premier *Destiny* ne parvient pas (malgré son pharaonique budget planifié de 140 millions de dollars, supérieur à celui des *Call of Duty* récents) à dépasser les cinq millions de ventes dans les six mois de sa sortie, par

exemple, Activision peut rompre immédiatement le contrat. Le chiffre peut sembler énorme, surtout pour une nouvelle franchise, mais après tout l'entreprise de Robert Kotick n'est pas là pour la médaille en chocolat. De même, l'éditeur peut, à partir de la sortie du quatrième jeu de la série, fin 2016, cesser à tout moment sa coûteuse collaboration avec Bungie.
Prudent, Activision a aussi prévu les cas de figure où il récupérerait tous les droits sur la franchise : en cas de « *risque critique* », Activision pourra s'attribuer tant la propriété intellectuelle que le nouveau moteur développé pour l'occasion. Qu'est-ce qu'un « *risque critique* » ? Dans le contrat entre Bungie et Activision, c'est quand rien ne va : jeu en retard, mal fini ou mauvais, départs d'employés… Afin d'éviter une crise à la Infinity Ward, Activision fait d'ailleurs signer de nouveaux contrats à tous les employés de Bungie, ajoutant notamment des clauses de non-concurrence (empêchant d'aller travailler dans un autre studio) à tous les employés ayant un minimum de responsabilités.
En échange, Activision fait ce qu'Activision sait faire : l'éditeur finance généreusement le développement. Il se montre même (du moins au départ) d'humeur partageuse sur les éventuels bénéfices : pour chaque jeu, une sortie dans les temps doit rapporter 7,5 millions de dollars de bonus à Bungie ; un score Metacritic (le site faisant la moyenne des notes des principales publications culturelles) de 90 % au minimum ajoute 2,5 millions de dollars ; un chiffre d'affaires de 750 millions de dollars sur un an rajoute encore 25 millions de dollars de bonus ; et encore 25 millions de plus si le chiffre d'affaires atteignait le milliard de dollars. Sans oublier les *royalties* : Bungie doit récupérer (après remboursement des frais d'Activision) 20 % des revenus de *Destiny*, et sa part montera à 35 % si le jeu obtient un chiffre d'affaires supérieur à 400 millions de dollars.
Cette soudaine générosité n'est pas si surprenante quand on sait que le contrat est signé en mai 2010, en plein milieu de l'affaire Infinity Ward. Activision, alors attaqué précisément sur la question des bonus et des *royalties*, a visiblement besoin de mettre de l'argent sur la table pour convaincre Bungie. D'autant que les sommes ne sont pas si incroyables, en fin de compte : pour *Destiny*, Bungie fait travailler près de 400 développeurs, quand Infinity Ward en employait un peu moins de 100.
Annoncé début 2013, *Destiny* ne suivra déjà pas tout à fait le plan prévu : le premier jeu, au lieu de voir le jour fin 2013, sortira avec près d'un an de retard, le 9 septembre 2014, repoussant du coup chaque épisode annuel à la même période. Les problèmes, on le verra plus loin, ont ensuite continué à s'accumuler sur *Destiny*.

ÉPISODE 11

Dix ans de batailles et un seul gagnant

En 2003, Infinity Ward sortait *Call of Duty*. En dix ans, le studio a profondément transformé le genre du FPS, l'a remodelé et d'une certaine façon, a fait de même avec une partie de l'industrie. Mais dix ans plus tard, début 2014, pratiquement toutes les personnes impliquées à un degré ou un autre dans la création de la franchise semblent s'en éloigner. Steven Spielberg, son fils Max, John Riccitiello, les employés de Respawn, Vince Zampella et surtout Jason West, Electronic Arts qui favorise désormais *Battlefield*, DICE qui a trouvé le succès sans chercher à copier *Call of Duty*, Spark Unlimited qui subsiste malgré tout, Vivendi qui se désengage, même Activision et Robert Kotick qui préparent leur avenir avec Bungie… tout le monde est en train de passer à autre chose. Enfin, tout le monde, sauf les studios d'Activision, véritable petite armée qui continue à sortir au moins un *Call of Duty* par an.

Au printemps 2013, Electronic Arts et Respawn Entertainment ont dévoilé *Titanfall*, le FPS futuriste sur lequel ils travaillaient depuis la formation du studio. Prévu pour mars 2014, en même temps que la première édition de ce livre, le jeu est rapidement devenu l'un des titres les plus attendus du genre, avec un gameplay original et rapide très orienté vers le mode multijoueur. Loin des fioritures technologiques des *Battlefield*, Respawn a choisi le Source Engine pour développer *Titanfall*. Il s'agit du moteur développé par Valve Software en 2004 (et amélioré depuis) pour *Half-Life 2*, mais il s'agit surtout d'un très lointain dérivé du moteur de *Quake*, ce qui le rendait séduisant et pratique pour une équipe rodée à la même technologie depuis plus d'une décennie. Notez que Respawn Entertainment a bien changé depuis sa création. Après l'accord entre

Activision et le duo des cofondateurs, des désaccords sont apparus entre Jason West et Vince Zampella. Ce dernier, plus sérieux, avait peu apprécié le comportement de West durant les dépositions. Une fois la confiance brisée entre les deux, West n'a plus que vaguement fait acte de présence dans les locaux de Respawn, avant de quitter définitivement le studio, la Californie et, semble-t-il, l'industrie du jeu vidéo en général, en mars 2013. Il n'est pas le seul à n'avoir fait qu'un bref passage chez Respawn avant la sortie de *Titanfall*. Todd Alderman et Francesco Gigliotti, les deux premiers démissionnaires d'Infinity Ward, étaient déjà partis de Respawn quelques mois plus tôt. Ils ont formé Scary Mostro, un petit studio indépendant qui a tenté, sans succès, de se faire financer par le public sur Kickstarter en février 2014. Il s'agissait de leur première tentative de travailler sur autre chose qu'un FPS en quinze ans. Electronic Arts aussi change : en mars 2013 toujours, John Riccitiello a quitté l'entreprise où il a passé tant d'années. Après une période de transition, il a été remplacé en septembre 2013 par Andrew Wilson, un dirigeant d'EA pur jus, entré en 2000 chez l'éditeur américain… et qui s'y est consacré presque exclusivement aux titres sportifs. Pour une fois, Activision comme Respawn se retrouvent donc à traiter avec un acteur n'ayant trempé ni dans les magouilles de l'époque *Medal of Honor : Allied Assault*, ni dans les batailles plus récentes.

EA, par ailleurs, a toujours fait attention à soigner un peu plus ses poulains qu'Activision. Depuis son rachat par Electronic Arts, le studio suédois DICE a toujours été particulièrement bien traité. L'entreprise a conservé une certaine autonomie et surtout le contrôle total sur la série *Battlefield*, jusqu'à l'épisode de la cuvée 2015 produit par Visceral Games. Certes, la franchise appartient à EA, mais c'est DICE qui développe et choisit la direction qu'elle prend. Signe supplémentaire de la confiance de l'éditeur : Patrick Söderlund, à la tête de DICE pendant dix ans, a même été nommé vice-président exécutif des studios d'Electronic Arts, tout en restant à Stockholm. C'est notamment lui qui s'occupe directement de Respawn Entertainment, et évidemment de DICE. Le studio, qui a beaucoup grossi depuis l'époque de *Battlefield 2*, travaille désormais sur plusieurs projets en parallèle : outre *Battlefield 4*, sorti le 29 octobre 2013 et que DICE devait encore enrichir de plusieurs DLC, l'entreprise travaillait sur une suite de son jeu de course futuriste *Mirror's Edge*, ainsi que sur *Star Wars : Battlefront*, un dérivé de la série *Battlefield* sous licence *Star Wars*.

Après le joli score de *Battlefield 3* en 2011, Electronic Arts et DICE pouvaient légitimement espérer réussir un aussi joli coup, sinon mieux, avec *Battlefield 4* en 2013. D'autant qu'en face, le *Call of Duty : Ghosts* d'Infinity Ward utilisait une technologie de plus en plus datée ; il s'agissait, après tout, encore et toujours d'une version modifiée du vieux moteur du premier épisode. En 2013, dans une année dominée par les ventes de *Grand Theft Auto V*, *blockbuster* hors catégorie de Rockstar Games, et par les sorties de nouvelles consoles, ni *Call of Duty* ni *Battlefield* n'ont fait de miracles : les ventes de *Call of Duty* sont restées élevées, même si la répugnance chaque année plus grande d'Activision à communiquer des chiffres permet de penser à un lent déclin, tandis que les ventes de *Battlefield 4* sont retombées à un niveau plus habituel pour la série. Il faut préciser que le jeu a souffert de gros problèmes techniques à son lancement.
En juillet 2013 aussi, Vivendi a annoncé son intention de tourner la page. Après des mois de rumeurs et d'atermoiements, l'entreprise française, qui avait besoin d'argent, a annoncé vouloir vendre la quasi-totalité de ses parts dans Activision-Blizzard, pourtant très rentable, en échange de 8,2 milliards de dollars. Robert Kotick en a profité pour renforcer sa position : un groupe d'investisseurs qu'il dirige a récupéré dans l'affaire 24,9 % des parts d'Activision-Blizzard, pour une dépense totale de 2,34 milliards de dollars, dont 100 millions de la poche même de Kotick. En 2012, le salaire de Robert Kotick s'élevait à près de 65 millions de dollars, en faisant l'un des patrons les mieux rémunérés des États-Unis.

Le 11 octobre, la revente des parts de Vivendi s'est terminée. L'entreprise française a temporairement conservé 12 % d'Activision-Blizzard, malgré les déclarations surprenantes de son PDG : début octobre 2013, dans le journal *Le Monde*, Jean-René Fourtou affirmait en effet que « *dans le cas d'Activision, le caractère violent de certains jeux [dérangeait] plusieurs membres du conseil* ». Qu'importe, finalement, pour Robert Kotick : sa stratégie a marché, et même mieux que prévu. Il a non seulement créé de zéro l'une des principales franchises de jeux vidéo des années 2000, mais aussi transformé son entreprise, pris la tête de l'industrie et enfin consolidé à la fois sa position et sa fortune.
Dans l'histoire de *Call of Duty*, le grand gagnant, c'est lui.

ÉPILOGUE

Que sont-ils devenus ?

— VALVE

Après *Day of Defeat* en 2004, Activision n'a jamais édité d'autres titres du studio Valve. Suite à une dispute avec son autre éditeur, Vivendi Games, le studio s'est brièvement tourné vers Electronic Arts et a surtout créé une plateforme de vente en ligne de ses jeux sur PC, nommée Steam. Aujourd'hui, Valve développe ses (rares) titres de manière indépendante et Steam est le principal vendeur de jeux vidéo en ligne sur PC, y compris pour les productions Activision. Presque tous les *Call of Duty* s'y trouvent. Mais depuis peu Activision, comme d'autres éditeurs, ne souhaite plus laisser une part de son chiffre d'affaires à Valve. Ainsi, sur PC, *Call of Duty Black Ops 4* était vendu exclusivement sur Battle.net, la plateforme de distribution d'Activision-Blizzard.

— 2015 INC

2015 Inc existe toujours et Tom Kudirka dirige encore l'entreprise. Depuis *Men of Valor*, le studio a pratiquement disparu, pour revenir en fait à ses racines pré-*Medal of Honor* : sous le nom de Tornado Studios, il a un temps développé des petits jeux médiocres à budget ridicule, pour des éditeurs peu regardants. Depuis 2017, Tom Kudirka développe vGolf, une application de golf en réalité augmentée. En 2015, après avoir longtemps tenté de développer une version mobile du jeu, il a vendu la marque (et tous les fichiers associés) *Men of Valor* à THQ Nordic Games, un éditeur spécialisé dans le rachat de licences oubliées.

— ID SOFTWARE

Depuis la sortie de *Doom 3* et la tentative de rachat par Activision en 2004, id Software a perdu son statut de roi du FPS. Il a finalement été racheté en 2009 par ZeniMax, maison mère de l'éditeur Bethesda, pour 105 millions de dollars. Exactement le prix auquel le studio avait refusé de se vendre à Activision cinq ans plus tôt. Depuis, id Software a vécu des temps agités, faits de projets en retard et d'innovations technologiques plus modestes. Après *Rage* en 2011, id a sorti un nouveau *Doom* (très apprécié) en 2017 et s'apprête en 2019 à sortir coup sur coup *Rage 2* (en partenariat avec le studio suédois Avalanche) et *Doom Eternal*. Allez savoir à quoi ressemblerait le monde du FPS aujourd'hui si id avait accepté l'offre d'Activision : l'éditeur n'aurait peut-être pas tout misé sur *Call of Duty*, préférant les franchises établies et plus fantaisistes (et à l'époque lucratives) d'id… Fin 2013, John Carmack, le cofondateur d'id Software et principal programmeur, à l'époque, du moteur de *Quake III Arena* qui sert encore aujourd'hui de lointaine base à celui des *Call of Duty*, a quitté sa société. Il travaille désormais chez Oculus, la filiale de Facebook dédiée à la réalité virtuelle. Ce départ a là aussi donné lieu à des batailles légales entre ZeniMax et Oculus, l'éditeur accusant Carmack d'avoir volé sa propriété. Tout cela s'est depuis réglé à l'amiable, bien entendu.

— SPARK UNLIMITED

Spark Unlimited a longtemps survécu à ses mauvais jeux. Le studio, dont l'équipe a beaucoup changé au fil des années, a sorti en 2013 *Lost Planet 3* pour le compte de l'éditeur japonais Capcom et *Yaiba : Ninja Gaiden Z* en mars 2014 pour Tecmo Koei, autre éditeur japonais. Les deux jeux n'ont plus rien en commun avec les FPS qui faisaient la spécialité du studio à ses débuts. Le studio a fini par fermer au printemps 2015.

— STEVEN SPIELBERG

Steven Spielberg, fondateur du genre avec *Medal of Honor*, a cessé de s'y intéresser depuis bien longtemps. Après avoir créé *Medal of Honor* et revendu Dreamworks Interactive à Electronic Arts, le réalisateur-producteur a pourtant refait quelques jeux vidéo avec EA. En 2005, il a signé un accord pour trois jeux avec l'éditeur. Il n'en sortira que deux : *Boom Blox* et sa suite, sur Wii, de petits jeux mignons utilisant le *motion gaming* de la console de Nintendo. Le troisième projet de Spielberg portait le nom de code *LMNO* : il s'agissait d'un FPS très ambitieux, codéveloppé par EA Los Angeles et l'entreprise lyonnaise Arkane Studios (devenue

depuis une filiale de Bethesda). Le jeu devait faire vivre des émotions au joueur à travers des interactions avec un alien intelligent ; il a finalement été annulé. Depuis, Spielberg n'a plus retouché aux jeux vidéo… sauf dans son film *Ready Player One*, sorti en 2018 et bourré de références. Si *Medal of Honor* n'est jamais cité, *GoldenEye 007* a lui droit à une mention particulière : il s'agit du jeu préféré du créateur du monde virtuel du film.

— MAX SPIELBERG

Max Spielberg, le fils de Steven qui lui avait donné l'inspiration pour *Medal of Honor* en jouant à *GoldenEye 007*, travaille quant à lui dans l'industrie du jeu vidéo. Il a débuté chez EA Los Angeles, où il a œuvré comme *level designer* sur *GoldenEye : Rogue Agent*, puis sur les *Medal of Honor* de 2010 et 2012. Après un passage chez Ubisoft Montréal, Max Spielberg est depuis revenu à Los Angeles, dans le studio qui s'appelle désormais DICE LA.

— RESPAWN

En cinq ans, Respawn Entertainment n'a pas chômé : *Titanfall* est sorti en mars 2014, suivi de *Titanfall 2* fin octobre 2016 et de (surprise !) *Apex Legends* en février 2019. Ce dernier, un *battle royale free-to-play*, est sorti le jour même de son annonce et a attiré vingt-cinq millions de joueurs lors de sa première semaine. Un succès surprise (mérité) qui devrait lui assurer une bonne longévité et garantir l'avenir du studio. Les trois jeux, agréables et remplis d'idées originales, ont été l'occasion pour le studio de montrer sa maîtrise des FPS, en solo comme en multi. À l'instar de beaucoup de studios indépendants de bonne taille, Respawn a aussi tenté des projets un peu en dehors de sa spécialité : un jeu mobile, *Titanfall : Assault,* pour l'éditeur coréen Nexon (fermé moins d'un an après sa sortie), un jeu en réalité virtuelle pour Oculus (dont on est sans nouvelles à l'heure où j'écris ces lignes)… Et finalement, Respawn a connu le destin dont personne ne doutait depuis le départ : en novembre 2017, il a été racheté par Electronic Arts pour une somme d'au moins 151 millions de dollars en cash et potentiellement encore le double en actions. Pas mal quand on se rappelle qu'Infinity Ward avait été racheté par Activision pour une poignée de millions de dollars…

En plus d'*Apex Legends*, sur lequel le studio promet au moins un an de contenu, Respawn travaille sur *Star Wars : Jedi Fallen Order*, un jeu d'action-aventure (et pas un FPS) prévu pour fin 2019. Les espoirs de voir un jour arriver un *Titanfall 3*, pourtant un temps en développement, ont

quant à eux été écrasés par l'arrivée d'*Apex Legends*, qui se situe dans le même univers mais en n'en conserve qu'une partie des concepts. Respawn travaille tout de même sur « *plus de Titanfall* », mais peut-être s'agit-il simplement de leur projet de jeu pour Oculus.
Après son Kickstarter échoué, Todd Alderman, l'un des derniers à avoir connu les premiers jeux de 2015 Inc, est repassé durant trois mois chez Infinity Ward. Il est ensuite revenu chez Respawn, où il occupait début 2019 (et depuis le printemps 2015) le poste de *creative director* du studio. D'autres ont fait le choix de repartir à Infinity Ward. Vince Zampella dirige toujours l'entreprise.

— ELECTRONIC ARTS ET SES STUDIOS

Comme Activision, Electronic Arts a désormais un planning de sorties très prévisible : avec notamment un FPS à chaque fin d'année. Depuis l'abandon de *Medal of Honor*, l'alternance avec les *Battlefield* (*Battlefield 1* en 2016, avec un gros succès, *Battlefield V* en 2018, avec des ventes décevantes…) se fait désormais avec *Star Wars : Battlefront* (un en 2015, un en 2017). Différentes équipes chez DICE s'occupent désormais de développer les deux, avec le soutien de nombreux studios tiers chez Electronic Arts, comme Criterion, toujours présent toutes ces années après son rachat, EA Motive, une nouvelle structure au Canada, DICE LA, l'ex-EA Los Angeles désormais relégué au second rang, et Visceral Games. Ce dernier, autrefois responsable des *Dead Space* avant qu'une partie de l'équipe ne soit débauchée par Activision pour fonder Sledgehammer Games, a connu son heure de gloire en développant son propre FPS, *Battlefield : Hardline,* puis en récupérant la création d'un important jeu *Star Wars*. L'échec du titre, puis l'annulation du projet *Star Wars*, ont cependant condamné le studio : Visceral a fermé en octobre 2017.
Si Electronic Arts adopte une stratégie relativement similaire à celle d'Activision (une poignée de grosses franchises plutôt qu'une flopée de sorties annuelles), EA entretient cependant davantage de variété dans son catalogue, et dépend moins de ses jeux de tir. Il y a toujours un *FIFA* pour rattraper une contre-performance d'un des FPS. Patrick Söderlund, l'ancien patron de DICE, ensuite nommé vice-président d'Electronic Arts puis président en charge de tous les studios du groupe, a quitté l'éditeur en 2018, après y avoir passé près de vingt ans. Il a ensuite ouvert une nouvelle entreprise, Embark Studios, financée par l'éditeur coréen Nexon. Andrew Wilson est lui toujours à la tête d'EA.

— JOHN RICCITIELLO

Après avoir quitté la direction d'Electronic Arts en mars 2013, John Riccitiello est devenu patron de Unity en octobre 2014. Il règne depuis sur le secteur des moteurs de jeux vidéo, où les coups bas entre concurrents sont tout aussi fréquents. Riccitiello préparerait une introduction en bourse de Unity pour 2020.

— ACTIVISION ET SES STUDIOS

Activision et ses studios (les trois principaux restent Treyarch, Sledgehammer Games et Infinity Ward) continuent de sortir un *Call of Duty* par an : *Call of Duty : Advanced Warfare* en 2014 par Sledgehammer, *Call of Duty : Black Ops 3* en 2015 par Treyarch, *Call of Duty : Infinite Warfare* en 2016 par Infinity Ward, *Call of Duty : WWII* en 2017 par Sledgehammer, *Call of Duty : Black Ops 4* en 2018 par Treyarch… La mécanique est bien huilée. En toute logique, Infinity Ward sortira le seizième jeu de la série en fin d'année 2019. Comme toujours, de nombreuses autres filiales d'Activision filent un coup de main (et ne font même que ça, puisqu'elles n'ont souvent plus de production propre) à chaque sortie : Raven Software, Beenox, Toys for Bob, Freestyle Games, Neversoft… Ces deux derniers ont un parcours un peu particulier. Neversoft, autrefois spécialisé dans les jeux de skateboard, a été dissous dans Infinity Ward à l'été 2014, ce qui a permis de repeupler un studio déserté par ses fondateurs. Quant à FreeStyle Games, le studio a été revendu début 2017 à Ubisoft et renommé Ubisoft Leamington. Il continue à servir de soutien à d'autres studios, cette fois d'Ubisoft, récemment sur *Starlink* et *The Division 2*. Libérés de leur travail sur les *Destiny*, High Moon Studios et Vicarious Visions (qui avait très brièvement contribué en 2008 à quelques prototypes de *Call of Duty* différents, dont un à l'époque de l'Empire romain, *Call of Duty : Roman Wars*), deux filiales d'Activision qui filaient un coup de main à Bungie, vont peut-être revenir grossir le rang des sous-traitants internes de *Call of Duty*.

En parallèle, Activision a multiplié les projets autour de la marque Call of Duty. Il y a par exemple un jeu dédié au marché chinois d'abord, *Call of Duty Online*, sorti en 2015, développé par Raven Software et édité localement par le géant chinois Tencent (par ailleurs actionnaire d'Activision-Blizzard à hauteur de 5 %). Il y a également d'autres tentatives de jeux mobiles, après l'échec de *Call of Duty : Strike Team*, mais aucune n'a pour l'instant rencontré le succès : *Call of Duty : Heroes*, développé par le

studio chinois Faceroll Games, est sorti fin 2014 et a été retiré du circuit fin 2018 ; *Call of Duty : Siege*, développé là encore par Faceroll Games, n'a eu droit qu'à trois petits mois de bêta fin 2016 avant de disparaître ; *Call of Duty : Legends of War*, développé en partenariat avec Tencent, devrait quant à lui sortir en 2019. Activision-Blizzard recrutait par ailleurs en 2017 dans sa filiale King (célèbre pour *Candy Crush Saga*) pour la création d'un jeu mobile *Call of Duty*, dont rien n'a encore filtré. On sait au moins que le projet était toujours en cours en octobre 2018. Enfin, Activision prépare également depuis fin 2015 un film *Call of Duty*, et a recruté à cet effet le réalisateur italien Stefano Sollima, qui a travaillé sur la série *Gomorra* et le film *Sicario : la Guerre des cartels*. Le projet semble cependant avancer très doucement, puisqu'il n'a encore ni distributeur, ni casting, ni dates de tournage. Optimiste, Activision a cependant déjà engagé un scénariste pour une éventuelle suite.
Blizzard, l'autre filiale d'Activision-Blizzard, a sorti en 2016 *Overwatch*, un FPS multijoueur au succès immédiat. Une bonne nouvelle pour l'éditeur, puisqu'*Overwatch* est né sur les cendres d'un projet de jeu en ligne annulé, *Titan*, dont le développement avait piétiné pendant des années. Vivendi, repris par une nouvelle direction, a fini par revendre en 2014 puis en 2016 ses dernières parts dans Activision-Blizzard. Si Robert Kotick et son adjoint Brian Kelly restent indéboulonnables à la tête du groupe depuis 1991, et si dans l'ensemble Activision continue de gagner beaucoup d'argent, l'éditeur a tout de même connu quelques années agitées, marquées par une série d'échecs : ni *Skylanders,* ni *Guitar Hero,* ni *Destiny* n'ont connu les résultats espérés. Pour un business comme celui d'Activision-Blizzard, centré sur une poignée de sorties annuelles, ce genre d'échecs peut laisser des traces. Début 2019, Activision Blizzard a procédé à un remaniement de ses exécutifs. Le nouveau patron d'Activision est Rob Kostich, qui dirigeait jusqu'alors l'ensemble des studios travaillant sur *Call of Duty*. Là aussi il s'agit d'un vétéran de l'éditeur : on retrouve même son nom dans un mail de 2009 versé à la plainte de Jason West et Vince Zampella contre Activision.

En parlant de duos de patrons, Activision a appris de ses erreurs et réussi à ne pas faire de vagues en se débarrassant de Michael Condrey et Glen Schofield, les anciens directeurs créatifs de Visceral, les cofondateurs de Sledgehammer Games et directeurs créatifs de *Call of Duty : WWII*. En février 2018, quelques mois après la sortie de *Call of Duty : WWII* et alors que le studio commençait à préparer son projet suivant (le timing,

évidemment, est le même qu'en 2010 pour West et Zampella), Condrey et Schofield ont été « *promus* » à de « *nouvelles fonctions* » au sein d'Activision. Une façon élégante de dire qu'ils ont été placardisés avec des bonus financiers confortables. De fait, Glen Schofield a annoncé son départ en décembre 2018, date à laquelle Michael Condrey a également quitté l'éditeur. Condrey n'a pas tardé à annoncer son nouveau job : début février 2019, il est devenu patron d'un nouveau studio appartenant à l'éditeur 2K Games. Dans un entretien au site GamesIndustry.biz, il explique son choix : « *2K, sous la direction David Ismailer, propose une structure avec des studios indépendants, où les équipes de développement ont une autonomie technique et créative […] tout en bénéficiant du soutien de l'un des plus importants éditeurs de l'industrie.* » On peut y voir en creux une critique du fonctionnement d'Activision.

Le 12 février 2019, Activision-Blizzard a publié ses résultats financiers pour l'année précédente. Robert Kotick a commencé par préciser que le groupe avait atteint des bénéfices records en 2018 (près de deux milliards de dollars !), avec des dividendes en hausse de 9 %. Il a ensuite annoncé le licenciement immédiat de 8 % des effectifs d'Activision-Blizzard, soit environ 800 personnes, sous prétexte d'un chiffre d'affaires prévisionnel nettement inférieur en 2019. Toutes les filiales d'Activision-Blizzard sont concernées. En 2017, Robert Kotick avait touché 28,6 millions de dollars. Il reste le grand gagnant de toute cette affaire, tandis que ses employés ne peuvent depuis le début que subir ses décisions.

— BUNGIE

Tout aurait dû bien se passer entre Bungie et Activision. Des centaines de millions de dollars dans la poche et quasi carte blanche pour l'un, une future méga-franchise pour l'autre… Et pourtant, tout est très vite allé de travers. Dès le premier *Destiny*, les problèmes se sont accumulés : un développement sans fin (avec à la clef une année complète de retard), des problèmes d'égos et de management, un jeu retravaillé entièrement dans les derniers mois précédant la sortie, une brouille (gagnée au tribunal) avec Marty O'Donnell, le compositeur historique de Bungie… Quand le premier *Destiny* est sorti, en septembre 2014, il créait certes un nouveau genre (depuis largement repris, de *The Division* à *Anthem*) mais les difficultés de la création avaient laissé autant de cicatrices sur le jeu. Malgré tout, la force marketing d'Activision a aidé à imposer son FPS multijoueur.

Le scénario s'est répété pour *Destiny 2*, qui a lui aussi accusé un an de retard (forçant Bungie et Activision à sortir une extension peu remplie en 2016 à la place d'un jeu complet). Une nouvelle fois, Bungie subit des changements au sein du studio et d'importantes modifications dans le jeu peu avant la sortie. Les dissensions croissantes entre les objectifs d'Activision et ceux de Bungie ont fini par devenir irrémédiables. Certes, la direction d'Activision semble ne guère apprécier les studios un peu trop indépendants. Mais surtout, les ventes décevantes de la saga (surtout en regard des budgets engagés) et son modèle économique encore très traditionnel à l'heure des free-to-play remplis de microtransactions ne satisfont pas les appétits de l'éditeur. Le contrat initial signé entre Bungie et Activision en avril 2010 prévoyait qu'Activision pouvait rompre le contrat à tout moment après *Comet 2*, c'est à dire le nom de code de la première extension de *Destiny 2*. Celle-ci est sortie fin 2018, et comme de juste, Activision et Bungie annoncent leur séparation en janvier 2019, trois ans avant la date d'expiration initialement prévue (date qui, par ailleurs, ne prenait pas en compte les deux ans d'exploitation commerciale perdus par les divers retards). Bungie aura tout de même tenu près d'un an de plus que la formation initiale d'Infinity Ward. Surtout, Bungie récupère, comme le permettait le contrat de 2010, la propriété intellectuelle de *Destiny*, et peut donc continuer la série de son côté.

Le studio n'avait cependant pas attendu son divorce pour préparer l'avenir : le 1er juin 2018, il annonçait avoir reçu un investissement de 100 millions de dollars du géant chinois NetEase. Leur projet, *a priori*, s'appelle *Matter*. Libre, riche et avec la propriété de sa dernière franchise, Bungie peut envisager son avenir un peu plus sereinement. Le studio va néanmoins devoir apprendre à s'adapter dans un environnement de plus en plus compétitif, où ses méthodes de production, avec des centaines d'employés occupés durant des années pour sortir un produit plus ou moins immuable, peuvent paraître dépassées.

— ET LES AUTRES…

En 2019, Activision et Electronic Arts ne règnent plus sur le genre du jeu de tir, ni d'ailleurs sur l'industrie du jeu vidéo. Certes, les *Call of Duty* et *Battlefield* se vendent toujours par millions, mais ils sont désormais dépassés par la concurrence. Une concurrence qui ne vient souvent pas d'acteurs traditionnels du jeu occidental : *PlayerUnknown's Battlegrounds* (*PUBG*), l'un des principaux succès de ces dernières années, a introduit au grand public le concept des parties en *battle royale*, où de très nombreux

concurrents s'affrontent jusqu'à la mort et où il ne peut en rester qu'un. Il a été développé en Corée du Sud. Epic Games, autrefois célèbre pour ses séries *Unreal* et *Gears of War* ou son moteur de jeu Unreal Engine, est aujourd'hui surtout le créateur de *Fortnite*, un *battle royale* ultra populaire et omniprésent.
Les géants asiatiques du numérique investissent de plus en plus dans des entreprises de jeu vidéo partout dans le monde. Tencent possède ainsi des participations dans Activision, Ubisoft, Epic Games, Riot Games, Discord et bien d'autres, et s'occupe des versions mobiles de *PUBG*. NetEase a acquis des parts dans Bungie et Quantic Dream, édite *Overwatch* en Chine et développe un jeu *Diablo* pour mobile pour Activision-Blizzard. La grande industrie du jeu vidéo a changé, et ceux qui se considéraient comme les plus gros éditeurs du secteur s'en sont rendus compte trop tard. Malgré tout, et parce que l'opportunisme reste une valeur chérie de ces éditeurs, tous tentent de prendre le train en marche, avec plus ou moins de succès : *Black Ops 4*, sorti en 2018, contenait un mode *battle royale* ; *Battlefield V*, sorti en 2018, doit en recevoir un par mise à jour ; *Apex Legends*, sorti en 2019, ne contient qu'un mode *battle royale*…

Il ne pourra en rester qu'un.

BIBLIOGRAPHIE

2015 INC, 2002. *2015 Inc. v. Infinity Ward Inc., Vince Zampella, Ken D. Turner and Grant Collier* [en ligne]. 17 octobre 2002. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/2015vInfinityWard.pdf

2015 INC, 2003. *2015 Inc. v. Infinity Ward Inc., Vince Zampella, Ken D. Turner and Grant Collier; Original Answer of 2015 Inc.* [en ligne]. 8 janvier 2003. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/2015vInfinityWardResponse2.pdf

ACTIVISION et INFINITY WARD, 2008. *Infinity Ward, Operation Structure and Compensation, Memorandum of Understanding* [en ligne]. 13 mars 2008. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/activision-west-zampella-mou.pdf

ACTIVISION, 2003. Activision Acquires Infinity Ward Developer Of Critically Acclaimed PC Game Call Of Duty™. *Activision Blizzard, Inc.* [en ligne]. 30 octobre 2003. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://investor.activision.com/news-releases/news-release-details/activision-acquires-infinity-ward-developer-critically-acclaimed

ACTIVISION, 2005. Activision Announces New Call of Duty Console Game. *Activision Blizzard, Inc.* [en ligne]. 4 mars 2005. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://investor.activision.com/news-releases/news-release-details/activision-announces-new-call-duty-console-game

ACTIVISION, 2007. Vivendi and Activision to Create Activision Blizzard - World's Largest, Most Profitable Pure-Play Video Game Publisher. *Activision Blizzard, Inc.* [en ligne]. 2 décembre 2007. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://investor.activision.com/news-releases/news-release-details/vivendi-and-activision-create-activision-blizzard-worlds-largest

ACTIVISION, 2008. Vivendi and Activision Complete Transaction to Create Activision Blizzard. *Activision Blizzard, Inc.* [en ligne]. 10 juillet 2008. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://investor.activision.com/news-releases/news-release-details/vivendi-and-activision-complete-transaction-create-activision

ACTIVISION, 2010a. Bungie and Activision Announce Exclusive,Worldwide Partnership. *Activision Blizzard, Inc.* [en ligne]. 29 avril 2010. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://investor.activision.com/news-releases/news-release-details/bungie-and-activision-announce-exclusive-worldwide-partnership

ACTIVISION, 2010b. Activision Publishing Reveals New Plans for Call of Duty® Franchise. *Activision Blizzard, Inc.* [en ligne]. 2 mars 2010. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://investor.activision.com/news-releases/news-release-details/activision-publishing-reveals-new-plans-call-dutyr-franchise

ACTIVISION, 2012a. Activision Blizzard And Tencent Announce Long-Term Strategic Relationship To Bring Call of Duty Online To China. *Activision Blizzard, Inc.* [en ligne]. 3 juillet 2012. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://investor.activision.com/news-releases/news-release-details/activision-blizzard-and-tencent-announce-long-term-strategic

ACTIVISION, 2012b. Activision Blizzard Announces Settlement Of Infinity Ward Litigation. *Activision Blizzard, Inc.* [en ligne]. 31 mai 2012. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://investor.activision.com/news-releases/news-release-details/activision-blizzard-announces-settlement-infinity-ward

ACTIVISION, 2013. Activision Blizzard Announces Transformative Purchase of Shares from Vivendi and New Capital Structure. *Activision Blizzard, Inc.* [en ligne]. 25 juillet 2013. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://investor.activision.com/news-releases/news-release-details/activision-blizzard-announces-transformative-purchase-shares

ACTIVISION, 2015a. Activision Blizzard Launches Activision Blizzard Studios to Create Original Film and TV Content Based on Iconic, Globally-Recognized Franchises. *Activision Blizzard, Inc.* [en ligne]. 6 novembre 2015. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://investor.activision.com/news-releases/news-release-details/activision-blizzard-launches-activision-blizzard-studios-create

ACTIVISION, 2015b. Activision and Tencent Launch Call of Duty Online in China. *Activision Blizzard, Inc.* [en ligne]. 15 janvier 2015. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://investor.activision.com/news-releases/news-release-details/activision-and-tencent-launch-call-duty-online-china

ACTIVISION, 2018a. Activision and Tencent Bringing New Call of Duty Mobile Game to China. *Activision Blizzard, Inc.* [en ligne]. 2 août 2018. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://investor.activision.com/news-releases/news-release-details/activision-and-tencent-bringing-new-call-duty-mobile-game-china

ACTIVISION, 2018b. This Saturday, 12/2218 at 00:00 GMT, the servers will be brought down, thus ending over 4 years of Call of Duty: Heroes. This is an extremely sad moment for us and we thank each and every one of you for the time you've spent with us. We hope you enjoyed your overall time with Call of Duty: Heroes. Farewell Commanders. *Call of Duty: Heroes | Facebook* [en ligne]. 17 décembre 2018. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.facebook.com/CallofDutyHeroes/photos/a.284816021936349/594242647660350/?type=3&permPage=1

ACTIVISION, 2019a. Activision Blizzard Announces Fourth-Quarter and 2018 Financial Results. *Activision Blizzard, Inc.* [en ligne]. 12 février 2019. [Consulté le 13 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://investor.activision.com/news-releases/news-release-details/activision-blizzard-announces-fourth-quarter-and-2018-financial

ACTIVISION, 2019b. Activision Blizzard Appoints Three Long-Time Company Veterans to Lead Operating Units. *Activision Blizzard, Inc.* [en ligne]. 9 janvier 2019. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://investor.activision.com/news-releases/news-release-details/activision-blizzard-appoints-three-long-time-company-veterans

ALEXANDER, Leigh, 2009. Report: Activision Staffs Up In Bay Area, Hires Visceral Games Execs. *Gamasutra* [en ligne]. 22 juillet 2009. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.gamasutra.com/php-bin/news_index.php?story=24531

An audience with... Bobby Kotick, 2010. *Edge*. N° 220, pp. 68-69.

ASMUSSEN, Stig, 2016. A Letter From Stig. *Respawn Entertainment* [en ligne]. 4 mai 2016. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.respawn.com/stig-blog

ATARI et SPARK UNLIMITED, 2005. Atari and Spark Unlimited Enter into Exclusive Long-Term Agreement. [en ligne]. 4 mars 2005. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.gamezone.com/news/atari_and_spark_unlimited_enter_into_exclusive_long_term_agreement/

BATCHELOR, James, 2018a. John Carmack vs ZeniMax Media lawsuit is over. *GamesIndustry.biz* [en ligne]. 15 octobre 2018. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.gamesindustry.biz/articles/2018-10-15-john-carmack-vs-zenimax-media-lawsuit-is-over

BATCHELOR, James, 2018b. Infinity Ward has quietly been recruiting Respawn developers. *GamesIndustry.biz* [en ligne]. 21 mai 2018. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.gamesindustry.biz/articles/2018-05-21-infinity-ward-has-quietly-been-recruiting-respawn-developers

Battlefield V (2018) Windows credits, 2018. *MobyGames* [en ligne]. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.mobygames.com/game/windows/battlefield-v/credits

BHAT, Keshav, 2018. New « Call of Duty: Legends of War » Mobile Game launches on Android in select regions. *Charlie INTEL* [en ligne]. 13 décembre 2018. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://charlieintel.com/new-call-of-duty-legends-of-war-mobile-game-launches-on-android-in-select-regions/49899/

BOLDING, Jonathan, 2018. Bungie files mysterious trademark for Matter. *PC Gamer* [en ligne]. 30 septembre 2018. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.pcgamer.com/bungie-files-mysterious-trademark-for-matter/

BOWLING, Robert, 2008. IAMfourzerotwo · Noah Heller - Stop Doing Interviews… [en ligne]. 7 novembre 2008. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://web.archive.org/web/20081207131207/https://fourzerotwo.com/2008/11/07noah-heller-stop-doing-interviews/

BUNGIE et ACTIVISION, 2010. *Software publishing and development agreement* [en ligne]. 16 avril 2010. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/bungie-activision-contract.pdf

BUNGIE, 2016. Bungie Studio News. *Bungie.net* [en ligne]. 27 janvier 2016. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.bungie.net/en/News/Article/14282/7_Bungie-Studio-News

BUNGIE, 2018. Our Newest Partnership. *Bungie.net* [en ligne]. 1er juin 2018. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.bungie.net/en/News/Article/46925

BUNGIE, 2019. Our Destiny. *Bungie.net* [en ligne]. 10 janvier 2019. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.bungie.net/en/Explore/Detail/News/47569

BUSCAGLIA, Tom, BENNETT, Chris et SPRATLEY, Dave, 2007. Call Of Duty: Finest Hour - The Contract. *Gamasutra* [en ligne]. 12 janvier 2007. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.gamasutra.com/view/feature/130157/call_of_duty_finest_hour__the_.php

Call of Duty®: Siege (by Activision Publishing, Inc.), 2016. *TouchArcade - iPhone, iPad, Android Games Forum* [en ligne]. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://toucharcade.com/community/threads/au-call-of-duty%C2%AE-siege-by-activision-publishing-inc.295635/

Call of Duty: Infinite Warfare (2016) PlayStation 4 credits, 2016. *MobyGames* [en ligne]. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.mobygames.com/game/playstation-4/call-of-duty-infinite-warfare/credits

Call of Duty: WWII (2017) Windows credits, 2017. *MobyGames* [en ligne]. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.mobygames.com/game/windows/call-of-duty-wwii/credits

CHAFKIN, Max, 2013. Inside the Lawsuit-Filled Breakup of Video-Game Publisher Activision and Call of Duty Designers Vincent Zampella and Jason West. *Vanity Fair* [en ligne]. 11 juin 2013. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.vanityfair.com/news/2013/06/lawsuit-video-game-activision-zampella-west

CRECENTE, Brian, 2014. Layoffs hit Ghost Games' UK office, unannounced NFS title mothballed. *Polygon* [en ligne]. 1er février 2014. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.polygon.com/2014/2/1/5360976/layoffs-hit-ghost-games-uk-office-unannounced-nfs-title-mothballed

CRECENTE, Brian, 2015. Call of Duty lead designer returns to Infinity Ward, executive producer departs (update: Rubin comments). *Polygon* [en ligne]. 16 mars 2015. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.polygon.com/2015/3/16/8224831/call-of-duty-lead-designer-returns-to-infinity-ward-executive

CRECENTE, Brian, 2018. 'Candy Crush' Creator on Loot Boxes, 'Call of Duty' Mobile. *Variety* [en ligne]. 12 octobre 2018. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://variety.com/2018/gaming/news/riccardo-zacconi-king-candy-crush-call-of-duty-mobile-1202978152/

Credits - Battlelog / Battlefield 4, 2013. [en ligne]. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://battlelog.battlefield.com/bf4/credits/

CULLEN, Johnny, 2010. Activision: West-Zampella/EA deal comes as « no surprise ». *VG247* [en ligne]. 12 avril 2010. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.vg247.com/2010/04/12/activision-west-zampellaea-deal-comes-as-no-surprise/

Destiny 2 (2017) PlayStation 4 credits, 2017. *MobyGames* [en ligne]. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.mobygames.com/game/playstation-4/destiny-2/credits

DOBSON, Jason, 2006. Sierra, Spark Unlimited Collaborate On Next-Gen Action Title. *Gamasutra* [en ligne]. 11 août 2006. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.gamasutra.com/php-bin/news_index.php?story=10455

DRING, Christopher, 2019. Take-Two hires games veteran Michael Condrey to form new, diverse studio. *GamesIndustry.biz* [en ligne]. 4 février 2019. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.gamesindustry.biz/articles/2019-02-04-take-two-hires-games-veteran-michael-condrey-to-form-new-diverse-studio

DUCOURTIEUX, Cécile, PIETRALUNGA, Cédric et BELOUEZZANE, Sarah, 2013. Jean-René Fourtou : « Je n'ai pas l'intention de brader Vivendi ». *Le Monde* [en ligne]. 4 octobre 2013. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2013/10/04/jean-rene-fourtou-je-n-ai-pas-l-intention-de-brader-vivendi_3489838_3236.html

DYER, Mitch, 2014. Sledgehammer's Call of Duty: Vietnam Game Was Called 'Fog of War'. *IGN* [en ligne]. 10 septembre 2014. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ign.com/articles/2014/09/10/sledgehammers-call-of-duty-vietnam-game-was-called-fog-of-war

EDGE STAFF, 2011. The making of: Medal Of Honor. *Edge* [en ligne]. 10 août 2011. [Consulté le 2 mars 2019]. Disponible à l'adresse : http://web.archive.org/web/20140714214557/http://www.edge-online.com/features/making-medal-honor/

ELECTRONIC ARTS, 2016. Titanfall 2 is Now Available Worldwide. *Electronic Arts* [en ligne]. 28 octobre 2016. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://ir.ea.com/press-releases/press-release-details/2016/Titanfall-2-is-Now-Available-Worldwide/default.aspx

ELECTRONIC ARTS, 2017. EA to Acquire Respawn Entertainment. *Electronic Arts* [en ligne]. 9 novembre 2017. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://ir.ea.com/press-releases/press-release-details/2017/EA-to-Acquire-Respawn-Entertainment/default.aspx

ELECTRONIC ARTS, 2018a. Battlefield V: Launch is Just the Beginning. *Electronic Arts Inc.* [en ligne]. 24 octobre 2018. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ea.com/games/battlefield/news/launch-of-battlefield-5-is-just-the-beginning

ELECTRONIC ARTS, 2018b. An Update on Our Creative Leadership: Patrick Söderlund is moving on from EA. *Electronic Arts Inc.* [en ligne]. 14 août 2018. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ea.com/news/an-update-on-our-creative-leadership

ELECTRONIC ARTS, 2018c. Star Wars Jedi: Fallen Order™ Releasing Holiday 2019. *Electronic Arts* [en ligne]. 10 juin 2018. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ea.com/news/star-wars-jedi-fallen-order-ea-play-2018

ELECTRONIC ARTS, 2019. Respawn Launches Apex Legends, a Free-to-Play* Battle Royale Experience Available Now on PC, PS4, and Xbox One. *Electronic Arts* [en ligne]. 4 février 2019. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://ir.ea.com/press-releases/press-release-details/2019/Respawn-Launches-Apex-Legends-a-Free-to-Play-Battle-Royale-Experience-Available-Now-on-PC-PS4-and-Xbox-One/default.aspx

FLEMING, Jeffrey, 2007a. Exclusive: Activision, Codemasters Tangle Over Fall Of Liberty. *Gamasutra* [en ligne]. 18 septembre 2007. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.gamasutra.com/view/news/15533/Exclusive_Activision_Codemasters_Tangle_Over_Fall_Of_Liberty.php

FLEMING, Jeffrey, 2007b. Gamasutra - Call of Duty: The Lawsuit. *Gamasutra* [en ligne]. 22 février 2007. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.gamasutra.com/view/feature/130125/call_of_duty_the_lawsuit.php?print=1

FOGEL, Stefanie, 2019. Unity Technologies to Go Public in 2020 (Report). *Variety* [en ligne]. 11 février 2019. [Consulté le 11 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://variety.com/2019/gaming/news/unity-technologies-ipo-report-1203135985/

FRITZ, Ben et PHAM, Alex, 2009. ZeniMax raised $105 million to pay for id Software [UPDATED]. *LA Times Blogs - Technology* [en ligne]. 7 juillet 2009. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://latimesblogs.latimes.com/technology/2009/07/zenimax-paid-105-million-for-id-software.html

FRITZ, Ben et PHAM, Alex, 2010a. Activision fires back at ex-Call of Duty developers, calling them « self-serving schemers » [Updated]. *Los Angeles Times* [en ligne]. 9 avril 2010. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://web.archive.org/web/20100412020534/http://latimesblogs.latimes.com/entertainmentnewsbuzz/2010/04/activision-fires-back-at-former-call-of-duty-developers-calling-them-self-serving-schemers.html

FRITZ, Ben et PHAM, Alex, 2010b. Jason West and Vincent Zampella's new call of duty. *Los Angeles Times* [en ligne]. 12 avril 2010. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://web.archive.org/web/20100415050859/http://articles.latimes.com/2010/apr/12/entertainment/la-et-ct-callofduty12-2010apr12

FRITZ, Ben et PHAM, Alex, 2012a. Activision's Call of Duty trial delayed until June 1. *Los Angeles Times* [en ligne]. 24 mai 2012. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://web.archive.org/web/20120526051643/http://www.latimes.com/entertainment/envelope/cotown/la-et-ct-activision-call-of-duty-trial-delayed-until-june-1-20120524,0,6101970.story

FRITZ, Ben et PHAM, Alex, 2012b. Key documents unsealed in Activision Call of Duty trial. *Los Angeles Times* [en ligne]. 16 mai 2012. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://web.archive.org/web/20120518195408/http://www.latimes.com/entertainment/envelope/cotown/la-et-ct-activision-documents-20120516,0,5025423.story

FRITZ, Ben et PHAM, Alex, 2012c. Possible settlement talks delay « Call of Duty » trial hearing. *Los Angeles Times* [en ligne]. 30 mai 2012. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://web.archive.org/web/20121016042159/http://articles.latimes.com/2012/may/30/entertainment/la-et-ct-call-duty-trial-settlement-talks-20120530

FRITZ, Ben et PHAM, Alex, 2012d. Activision settles Call of Duty lawsuits. *Los Angeles Times* [en ligne]. 31 mai 2012. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://web.archive.org/web/20120601013914/http://www.latimes.com/entertainment/envelope/cotown/la-et-ct-activision-call-of-duty-lawsuit-settled-20120530,0,2012126.story

FRITZ, Ben, 2009. Video game borrows page from Hollywood playbook. *Los Angeles Times* [en ligne]. 18 novembre 2009. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://web.archive.org/web/20100217033648/http://articles.latimes.com/2009/nov/18/business/fi-ct-duty18

FRITZ, Ben, 2010. Fired « Call of Duty » developers sue Activision for more than $36 million [Updated] | Company Town | Los Angeles Times. *Los Angeles Times* [en ligne]. 4 mars 2010. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://web.archive.org/web/20100323200549/http://latimesblogs.latimes.com/entertainmentnewsbuzz/2010/03/fired-call-of-duty-developers-sue-activision-for-more-than-36-million.html

GAMASUTRA STAFF, 2009. Activision Unveils Bay Area-Based Sledgehammer Games. *Gamasutra* [en ligne]. 17 novembre 2009. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.gamasutra.com/view/news/26127/Activision_Unveils_Bay_AreaBased_Sledgehammer_Games.php

GRAFT, Kris, 2013. John Carmack officially leaves id Software. *Gamasutra* [en ligne]. 22 novembre 2013. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.gamasutra.com/view/news/205539/John_Carmack_officially_leaves_id_Software.php

GRANT, Christopher, 2012. Activision pays $42m to former Infinity Ward devs, not a settlement. *Polygon* [en ligne]. 14 mai 2012. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.polygon.com/gaming/2012/5/14/3020671/activision-pays-42m-to-former-infinity-ward-devs-not-a-settlement

GRIFFITH, Mike, 2009a. *Vince Zampella and Jason West v. Activision Publishing ; Exhibit 629 ; One more thing email* [en ligne]. 17 juin 2009. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/exhibit629.pdf

GRIFFITH, Mike, 2009b. *Vince Zampella and Jason West v. Activision Publishing ; Exhibit 655 ; Infinity Ward Top Performers Email* [en ligne]. 30 juin 2009. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/exhibit655.pdf

HANDRAHAN, Matthew, 2014. Vivendi sells another $850m in Activision Blizzard stock. *GamesIndustry.biz* [en ligne]. 22 mai 2014. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.gamesindustry.biz/articles/2014-05-22-vivendi-sells-another-USD850m-in-activision-blizzard-stock

HELGASON, David, 2014. Leading Unity into the Future. *Unity Technologies Blog* [en ligne]. 22 octobre 2014. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://blogs.unity3d.com/2014/10/22/leading-unity-into-the-future/

HENNI, Jamal, 2013. Exclusif: comment les profits de « Call of duty » partent aux Bermudes. *BFM BUSINESS* [en ligne]. 19 juillet 2013. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/exclusif-profits-call-of-duty-partent-aux-bermudes-562440.html

HENNI, Jamal, 2014a. Comment Vivendi a échappé à l'impôt lors de la vente de ses jeux vidéo. *BFM BUSINESS* [en ligne]. 15 janvier 2014. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/vivendi-a-echappe-a-limpot-vendant-jeux-video-687168.html

HENNI, Jamal, 2014b. Vivendi: l'histoire secrète de la cession des jeux vidéo. *BFM BUSINESS* [en ligne]. 1er janvier 2014. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/vivendi-lhistoire-secrete-cession-jeux-video-676728.html

HIRSCHMANN, Peter, 2017. A Letter From Peter. *Respawn Entertainment* [en ligne]. 11 octobre 2017. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.respawn.com/oculus

HURLEY, Leon, 2016. The incredible story of Roman Wars: The lost Call of Duty game. *Gamesradar* [en ligne]. 5 juillet 2016. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.gamesradar.com/the-incredible-story-of-roman-wars-the-lost-call-of-duty-game/

INFINITY WARD, 2003. *Vince Zampella and Jason West v. Activision Publishing ; Exhibit A ; Infinity Ward Internal Project Bonus Plan* [en ligne]. 2003. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/infinity-ward-2003-bonus-plan.pdf

INFINITY WARD, ZAMPELLA, Vince, TURNER, Ken D. et COLLIER, Grant, 2002. *2015 Inc. v. Infinity Ward Inc., Vince Zampella, Ken D. Turner and Grant Collier ; Original Answer of defendants Infinity Ward Inc., Vince Zampella, Ken D. Turner and Grant Collier* [en ligne]. 9 décembre 2002. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/2015vInfinityWardResponse.pdf

KENT, Emma, 2019. The world thinks we're making Titanfall 3 and we're not - this is what we're making. *Eurogamer* [en ligne]. 4 février 2019. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.eurogamer.net/articles/2019-02-04-respawn-explains-apex-legends-surprise-release-and-why-there-are-no-titans

KLEPEK, Patrick, 2010a. UPDATE: Security Appears At Infinity Ward, Studio Heads Missing, Activision Investigating « Insubordination ». *G4TV* [en ligne]. 1er mars 2010. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://web.archive.org/web/20121004144335/http://www.g4tv.com/thefeed/blog/post/702911/update-security-appears-at-infinity-ward-studio-heads-missing-activision-investigating-insubordination/

KLEPEK, Patrick, 2010b. Activision Seeking Internal Documents Related To West, Zampella And... Electronic Arts? *G4TV* [en ligne]. 4 mars 2010. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://web.archive.org/web/20130112150330/http://www.g4tv.com/thefeed/blog/post/702978/activision-seeking-internal-documents-related-to-west-zampella-andelectronic-arts/

KLEPEK, Patrick, 2010c. UPDATE: 38 Infinity Ward Employees File Lawsuit Against Activision Over Royalties, Alleges Devs Held « Hostage ». *G4TV* [en ligne]. 27 avril 2010. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://web.archive.org/web/20130112171701/http://www.g4tv.com/thefeed/blog/post/704273/update-38-infinity-ward-employees-file-lawsuit-against-activision-over-royalties-alleges-devs-held-hostage/

KLEPEK, Patrick, 2012. Activision, Infinity Ward, and Project Icebreaker. *Giant Bomb* [en ligne]. 16 mai 2012. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.giantbomb.com/articles/activision-infinity-ward-and-project-icebreaker/1100-4152/

KLEPEK, Patrick, 2014. Infinity Ward, Neversoft Merging into Single « Super Studio ». *Giant Bomb* [en ligne]. 3 mai 2014. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.giantbomb.com/articles/infinity-ward-neversoft-merging-into-single-super-studio/1100-4909/

KOTICK, Robert, GRIFFITH, Mike et KOSTICH, Bob, 2009. *Vince Zampella and Jason West v. Activision Publishing ; Exhibit 603 ; E3 press conference emails* [en ligne]. 29 mai 2009. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/exhibit603.pdf

KOTICK, Robert, KELLY, Brian et JOHNSON, Coddy, 2009. *Vince Zampella and Jason West v. Activision Publishing ; Exhibit 511 ; Succession approach emails* [en ligne]. 27 mai 2009. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/exhibit511.pdf

KOTICK, Robert, TIPPL, Thomas et JOHNSON, Coddy, 2010. *Vince Zampella and Jason West v. Activision Publishing ; Exhibit 280 ; compensations* [en ligne]. 5 janvier 2010. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/exhibit280.pdf

KROLL, Justin, 2018a. 'Sicario 2' Director Tapped to Helm 'Call of Duty' Film (EXCLUSIVE). *Variety* [en ligne]. 14 février 2018. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://variety.com/2018/film/news/sicario-2-call-of-duty-pic-activision-studios-exclusive-1202697515/

KROLL, Justin, 2018b. 'Black Panther' Scribe Joe Robert Cole to Write 'Call of Duty' Movie Sequel (EXCLUSIVE). *Variety* [en ligne]. 27 novembre 2018. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://variety.com/2018/film/news/call-of-duty-movie-sequel-joe-robert-cole-1203038126/

KUDIRKA, Tom, 2003. *2015 Inc. v. Infinity Ward Inc., Vince Zampella, Ken D. Turner and Grant Collier ; Tom Kudirka's Original Answer* [en ligne]. 15 janvier 2003. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/2015vInfinityWardResponse3.pdf

KUDIRKA, Tom, 2019. vGolf Receives Patent for Its Mixed Reality Golf Simulation and Training System. *PR Newswire* [en ligne]. 21 janvier 2019. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.prnewswire.com/news-releases/vgolf-receives-patent-for-its-mixed-reality-golf-simulation-and-training-system-300781361.html

LEONE, Matt, 2010. The Story Behind Steven Spielberg's LMNO. *1Up* [en ligne]. 2 novembre 2010. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://web.archive.org/web/20111130235846/http://www.1up.com/features/story-steven-spielberg-lmno

LEVINE, Dan, 2012. Activision and Electronic Arts settle lawsuit. *Reuters* [en ligne]. 17 mai 2012. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.reuters.com/article/us-activision-ea-settlement-idUSBRE84F1K220120517

MARTIN, Matt, 2010. Respawn Entertainment and EA Partners. *GamesIndustry.biz* [en ligne]. 12 avril 2010. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.gamesindustry.biz/articles/respawn-entertainment-and-ea-partners-interview

MCELROY, Justin, 2008. Activision producer: Gearbox making « a crappy war game » [update: Treyarch responds]. *Joystick* [en ligne]. 30 juin 2008. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://web.archive.org/web/20080703111727/http://www.joystiq.com/2008/06/30/treyarch-producer-gearbox-making-a-crappy-war-game/

MCNAMARA, Andy, 2012. Respawn's West And Zampella Sound Off On Upcoming Activision Lawsuit. *Game Informer* [en ligne]. 24 mai 2012. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.gameinformer.com/b/features/archive/2012/05/24/respawn-39-s-west-and-zampella-sound-off-on-upcoming-activision-lawsuit.aspx

MCWHERTOR, Michael, 2010. Report: Strange Things Are Afoot At Infinity Ward; President Ousted? *Kotaku* [en ligne]. 1er mars 2010. [Consulté le 9 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://kotaku.com/report-strange-things-are-afoot-at-infinity-ward-pres-5483348

MCWHERTOR, Michael, 2012. Activision has paid Infinity Ward more than $493 million in bonuses for Call of Duty. *Polygon* [en ligne]. 25 mai 2012. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.polygon.com/gaming/2012/5/25/3044195/activision-infinity-ward-bonuses-call-of-duty

MCWHERTOR, Michael, 2015. Lost Planet 3 developer Spark Unlimited no longer making games, lays off employees. *Polygon* [en ligne]. 4 mai 2015. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.polygon.com/2015/5/4/8548145/spark-unlimited-closure

MCWHERTOR, Michael, 2017. Call of Duty mobile game in the works from Candy Crush maker King. *Polygon* [en ligne]. 6 avril 2017. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.polygon.com/2017/4/6/15210852/call-of-duty-mobile-king-candy-crush-activision

MCWILLIAMS, Gary, 2005. Id Software Rejected $90 Million Offer For Three Programs. *Wall Street Journal* [en ligne]. 28 septembre 2005. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.wsj.com/articles/SB112785063771153565

NELSON, Steve, 2012. *Vicarious Visions' prototype for a tactics-based Call of Duty game.* [en ligne]. 19 avril 2012. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.youtube.com/watch?v=jpKzckLU7hs

NORDIC GAMES, 2015. Nordic Games acquires Men of Valor from 2015 Games. *Gamasutra* [en ligne]. 14 avril 2015. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.gamasutra.com/view/pressreleases/241055/Nordic_Games_acquires_Men_of_Valor_from_2015_Games.php

NUTT, Christian, 2014. Call of Duty shifts to 3-year dev cycle, 3 lead studios. *Gamasutra* [en ligne]. 6 février 2014. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.gamasutra.com/view/news/210235/Call_of_Duty_shifting_to_3year_dev_cycle_3_lead_studios.php

O'MELVENY & MYERS LLP et SCHWARTZ, Robert, 2010. Jason West and Vince Zampella File Lawsuit Against Activision. *PR Newswire* [en ligne]. 3 mars 2010. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.prnewswire.com/news-releases/jason-west-and-vince-zampella-file-lawsuit-against-activision-86295312.html

PARKER, Laura, 2012. West, Zampella attorney speaks out ahead of Activision trial. *GameSpot* [en ligne]. 25 mai 2012. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.gamespot.com/articles/west-zampella-attorney-speaks-out-ahead-of-activision-trial/1100-6378384/

PHILLIPS, Tom, 2015. Halo composer Marty O'Donnell wins Bungie legal battle. *Eurogamer* [en ligne]. 7 septembre 2015. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.eurogamer.net/articles/2015-09-07-halo-composer-marty-odonnell-wins-bungie-legal-battle

PLANTE, Chris, 2012. Call of Duty: Devil's Brigade revealed. *Polygon* [en ligne]. 2 octobre 2012. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.polygon.com/2012/10/2/3445244/call-of-duty-devils-brigade-revealed

PLUNKETT, Luke, 2010. Eight More Leave Modern Warfare Developers, Bringing Total To 26. *Kotaku* [en ligne]. 27 avril 2010. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://kotaku.com/eight-more-leave-modern-warfare-developers-bringing-to-5525152

REUTERS, 2013. Vivendi mulls cash move on Activision - report. *Reuters* [en ligne]. 7 juillet 2013. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.reuters.com/article/vivendi-activision-idUSL6N0FD0L020130707

RIESMAN, Abraham, 2018. Here Are All the References in Ready Player One. *Vulture* [en ligne]. 28 mars 2018. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.vulture.com/2018/03/here-are-all-the-references-in-ready-player-one.html

ROSE, Mike, 2012. Fraud claim dismissed in ex-Infinity Ward heads versus Activision lawsuit. *Gamasutra* [en ligne]. 9 mars 2012. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.gamasutra.com/view/news/165287/Fraud_claim_dismissed_in_exInfinity_Ward_heads_versus_Activision_lawsuit.php

ROSE, Mike, 2014. Activision shuts down Call of Duty Elite subscription service. *Gamasutra* [en ligne]. 26 février 2014. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.gamasutra.com/view/news/211699/Activision_shuts_down_Call_of_Duty_Elite_subscription_service.php

SCAMMELL, David, 2012. Activision Leeds developing Call of Duty mobile. *VideoGamer.com* [en ligne]. 5 juillet 2012. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.videogamer.com/news/activision-leeds-developing-call-of-duty-mobile

SCARY MOSTRO, 2014. To The Death. *Kickstarter* [en ligne]. 20 février 2014. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.kickstarter.com/projects/scarymostro/to-the-death

SCHOFIELD, Glen A., 2018. I've had a great run here at Activision; 3 COD's- MW3, AW and WWll- that I'm proud of. I feel it's time to try something new tho. I'll be leaving Activision end of Dec. and taking some time off to relax. Then off to something else exciting. Thank u Activision for everything! *@GlenSchofield* [en ligne]. 10 décembre 2018. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://twitter.com/GlenSchofield/status/1072256298958258176

SCHREIER, Jason, 2015. The Messy, True Story Behind The Making Of Destiny. *Kotaku* [en ligne]. 20 octobre 2015. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://kotaku.com/the-messy-true-story-behind-the-making-of-destiny-1737556731

SCHREIER, Jason, 2016a. Here's What Blizzard's Titan MMO Actually Was. *Kotaku* [en ligne]. 23 mai 2016. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://kotaku.com/heres-what-blizzards-titan-actually-was-1638632121

SCHREIER, Jason, 2016b. Sources: Destiny 2 Coming To PC, Aims To Feel Like A Totally New Game. *Kotaku* [en ligne]. 27 septembre 2016. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://kotaku.com/sources-destiny-2-coming-to-pc-aims-to-feel-like-a-to-1787153460

SCHREIER, Jason, 2016c. Destiny Expansion Coming This Year; Destiny 2 In 2017. *Kotaku* [en ligne]. 11 février 2016. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://kotaku.com/destiny-expansion-coming-this-year-destiny-2-in-2017-1758579148

SCHREIER, Jason, 2016d. The Great Destiny Malaise Of 2016. *Kotaku* [en ligne]. 22 janvier 2016. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://kotaku.com/the-great-destiny-malaise-of-2016-1754495561

SCHREIER, Jason, 2017a. EA Shuts Down Visceral Games. *Kotaku* [en ligne]. 17 octobre 2017. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://kotaku.com/ea-shuts-down-visceral-games-1819623990

SCHREIER, Jason, 2017b. *Blood, Sweat, and Pixels: The Triumphant, Turbulent Stories Behind How Video Games Are Made* [en ligne]. New-York : Harper Paperbacks. [Consulté le 5 février 2019]. ISBN 978-0-06-265123-5. Disponible à l'adresse : https://www.harpercollins.com/9780062651235/blood-sweat-and-pixels

SCHREIER, Jason, 2018a. Activision's CEO Made $28.6 Million Last Year, 306 Times The Median Activision Employee. *Kotaku* [en ligne]. 2 mai 2018. [Consulté le 13 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://kotaku.com/activisions-ceo-made-28-6-million-last-year-300-times-1825715966

SCHREIER, Jason, 2018b. Call of Duty: WWII Directors Leave Sledgehammer, The Studio They Founded. *Kotaku* [en ligne]. 20 février 2018. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://kotaku.com/call-of-duty-studio-sledgehammers-co-founders-leave-com-1823171186

SCHREIER, Jason, 2018c. Bungie Outlines Destiny 2's Future, Says It Is « Shifting The Balance » On Microtransactions. *Kotaku* [en ligne]. 11 janvier 2018. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://kotaku.com/bungie-outlines-destiny-2s-future-including-new-pvp-an-1822009291

SCHREIER, Jason, 2018d. Activision Says It's Not Happy With Destiny's Sales. *Kotaku* [en ligne]. 8 novembre 2018. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://kotaku.com/activision-says-its-not-happy-with-destinys-sales-1830322804

SCHREIER, Jason, 2019a. Activision Blizzard Lays Off Hundreds Of Employees. *Kotaku* [en ligne]. 12 février 2019. [Consulté le 13 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://kotaku.com/activision-blizzard-begins-massive-layoffs-1832571288

SCHREIER, Jason, 2019b. A Free-To-Play Titanfall Battle Royale Game Will Be Out Soon. *Kotaku* [en ligne]. 2 février 2019. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://kotaku.com/a-free-to-play-titanfall-battle-royale-game-will-be-out-1832291956

SCHWARTZ, Robert, WEST, Jason et ZAMPELLA, Vince, 2010. Statement by Robert Schwartz, Attorney for Jason West and Vince Zampella. *O'Melveny* [en ligne]. 9 avril 2010. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.omm.com/our-firm/media-center/press-releases/statement-by-robert-schwartz-attorney-for-jason-west-and-vince-zampella/

SINCLAIR, Brendan, 2016. Vivendi sells its stake in Activision Blizzard. *GamesIndustry.biz* [en ligne]. 15 janvier 2016. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.gamesindustry.biz/articles/2016-01-15-vivendi-sells-its-stake-in-activision-blizzard

SINCLAIR, Brendan, 2018a. ZeniMax, Facebook settle VR lawsuit. *GamesIndustry.biz* [en ligne]. 12 décembre 2018. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.gamesindustry.biz/articles/2018-12-12-zenimax-facebook-settle-vr-lawsuit

SINCLAIR, Brendan, 2018b. Bungie gets more than $100 million investment from NetEase. *GamesIndustry.biz* [en ligne]. 1er juin 2018. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.gamesindustry.biz/articles/2018-06-01-bungie-gets-more-than-usd100-million-investment-from-netease

SMITH, Phil, 2017. Richard Blenkinsop Heads Up Reflections and New Leamington Studio. *Ubiblog* [en ligne]. 18 janvier 2017. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://web.archive.org/web/20170121063306/http://blog.ubi.com/richard-blenkinsop-heads-reflections-new-leamington-studio/

SPARK UNLIMITED et ACTIVISION, 2002. *Software publishing and development agreement* [en ligne]. 10 septembre 2002. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/spark_act_contract.pdf

SPARK UNLIMITED et ACTIVISION, 2005a. *Spark Unlimited v. Activision Publishing ; complaint* [en ligne]. 25 août 2005. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/spark-vs-activision.pdf

SPARK UNLIMITED et ACTIVISION, 2005b. *Spark Unlimited v. Activision Publishing ; notice of hearing* [en ligne]. 30 septembre 2005. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/activision-vs-spark2.pdf

SPARK UNLIMITED et ACTIVISION, 2005c. *Spark Unlimited v. Activision Publishing ; Cross-complaint* [en ligne]. 30 septembre 2005. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/activision-vs-spark.pdf

Star Wars: Battlefront II (2017) Xbox One credits, 2017. *MobyGames* [en ligne]. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.mobygames.com/game/xbox-one/star-wars-battlefront-ii_/credits

STOHL, Dave et GRIFFITH, Mike, 2009. V*ince Zampella and Jason West v. Activision Publishing; Exhibit 317; IW Letter* [en ligne]. 26 janvier 2009. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/exhibit317.pdf

SUPERANNUATION, 2013. The Bizarre Situation Of Rainbow 6: Patriots. *Kotaku* [en ligne]. 11 décembre 2013. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://kotaku.com/the-bizarre-situation-behind-rainbow-6-patriots-1481102723

SUPERANNUATION, 2014a. The Power Brokers Behind Some of Gaming's Top People. *Kotaku* [en ligne]. 19 février 2014. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://kotaku.com/the-power-brokers-behind-some-of-gamings-top-people-1526248675

SUPERANNUATION, 2014b. How Much Does It Cost To Make A Big Video Game? *Kotaku* [en ligne]. 15 janvier 2014. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://kotaku.com/how-much-does-it-cost-to-make-a-big-video-game-1501413649

TABORELLI, Luca, 2012. James Bond 007: Risico (Raven Software) [Cancelled - Xbox 360 / PS3]. *Unseen64: Beta, Cancelled & Unseen Videogames!* [en ligne]. 14 septembre 2012. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.unseen64.net/2012/09/14/james-bond-007-risico-raven-software-cancelled-xbox-360-ps3/

TAKAHASHI, Dean, 2010. The making and unmaking of Infinity Ward. *VentureBeat* [en ligne]. 7 mars 2010. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://venturebeat.com/2010/03/07/the-making-and-unmaking-of-infinity-ward/

TAKE-TWO INTERACTIVE, 2019. Take-Two Interactive Software, Inc. and 2K Name Industry Veteran Michael Condrey as President of New Game Development Studio in Silicon Valley. *Take-Two* [en ligne]. 4 février 2019. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://ir.take2games.com/phoenix.zhtml?c=86428&p=irol-newsArticle&ID=2385870&highlight=

TOTILO, Stephen, 2010. Five More Out At Modern Warfare Studio Infinity Ward. *Kotaku* [en ligne]. 23 avril 2010. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://web.archive.org/web/20161202053144/http://kotaku.com/5523154/five-more-out-at-modern-warfare-studio-infinity-ward

TURI, Tim, 2014. Sledgehammer Talks Canceled Third-Person Call Of Duty. *Game Informer* [en ligne]. 14 mai 2014. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://web.archive.org/web/20140701193115/http://www.gameinformer.com/b/features/archive/2014/05/14/sledgehammer-talks-canceled-third-person-call-of-duty-game-vietnam-war.aspx

VIVENDI, 2013a. Vivendi finalise la cession de la majeure partie de sa participation dans Activision Blizzard pour un montant cash de 8,2 milliards de dollars. *Vivendi* [en ligne]. 11 octobre 2013. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.vivendi.com/analystes-investisseurs/communiques-de-presse/vivendi-finalise-la-cession-de-la-majeure-partie-de-sa-participation-dans-activision-blizzard-pour-un-montant-cash-de-82-milliards-de-dollars/

VIVENDI, 2013b. Vivendi place un emprunt obligataire de 750 millions d'euros. *Vivendi* [en ligne]. 9 juillet 2013. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.vivendi.com/analystes-investisseurs/communiques-de-presse/vivendi-place-un-emprunt-obligataire-de-750-millions-deuros/index.html@certify=ok

WEBER, Rachel, 2014. Activision closing Blast Furnace studio. *GamesIndustry.biz* [en ligne]. 31 mars 2014. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.gamesindustry.biz/articles/2014-03-31-activision-closing-blast-furnace-studio

WEBSTER, Andrew, 2018. Former EA exec Patrick Söderlund's new studio just opened, but it has big plans. *The Verge* [en ligne]. 8 novembre 2018. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.theverge.com/2018/11/8/18073992/patrick-soderlund-new-studio-embark-nexon

Who Remains At Infinity Ward ?, 2010. [en ligne]. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.cynicalsmirk.com/who_remains_at_infinity_ward.html

YIN-POOLE, Wesley, 2016. The day the music died: When Bungie fired Marty O'Donnell. *Eurogamer* [en ligne]. 12 avril 2016. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.eurogamer.net/articles/2016-04-12-the-day-the-music-died-when-bungie-fired-marty-odonnell

ZAMPELLA, Vince, WEST, Jason et ACTIVISION, 2011. *Vince Zampella and Jason West v. Activision Publishing ; First Amended Cross-Complaint* [en ligne]. 18 janvier 2011. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/First-Amended-Cross-Complaint-final.pdf

ZAMPELLA, Vince, WEST, Jason et ACTIVISION, 2012. *Vince Zampella and Jason West v. Activision Publishing ; Fenady Testimony* [en ligne]. 23 avril 2012. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://sebastien.delahaye.net/callofcoulisses/documents/Icebreaker.pdf

ZAMPELLA, Vince, 2012. We have settled, terms are confidential. Huge thanks to everyone for all their support for the last 2 years, meant so much to me. Back to it. *@VinceZampella* [en ligne]. 1er juin 2012. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://twitter.com/vincezampella/status/208405415443169280

ZAMPELLA, Vince, 2017. A Letter From Vince. *Respawn Entertainment* [en ligne]. 9 novembre 2017. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.respawn.com/combine

ZAMPELLA, Vince, 2019a. An Update on Apex Legends from Vince Zampella. *Electronic Arts Inc.* [en ligne]. 11 février 2019. [Consulté le 12 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ea.com/news/apex-legends-25-million-players

ZAMPELLA, Vince, 2019b. Tons of things planned for @PlayApex in the future. We are also committed to listening to player feedback. We are also working on more Titanfall for later in the year (yes, I said the T word). We love being able to experiment in this crazy universe! *@VinceZampella* [en ligne]. 5 février 2019. [Consulté le 5 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://twitter.com/VinceZampella/status/1092856944199495686